

ALTERNATIVAS DE LA
INDUSTRIALIZACIÓN
Y EL DESARROLLO

Historias de empresas argentinas

Colección # xx Serie Catedra Eulalio Ferrer

Consejo Editorial

Presidente: José Ignacio Solar Cayón
Área de Ciencias Biomédicas: Jesús González Macías
Área de Ciencias Experimentales: Cecilia Pola Méndez
Área de Ciencias Humanas: Fidel Ángel Gómez Ochoa
Área de Ingeniería: Luis Villegas Cabredo
Área de Ciencias Sociales: Miguel Ángel Bringas Gutiérrez
Directora Editorial: Belmar Gándara Sancho

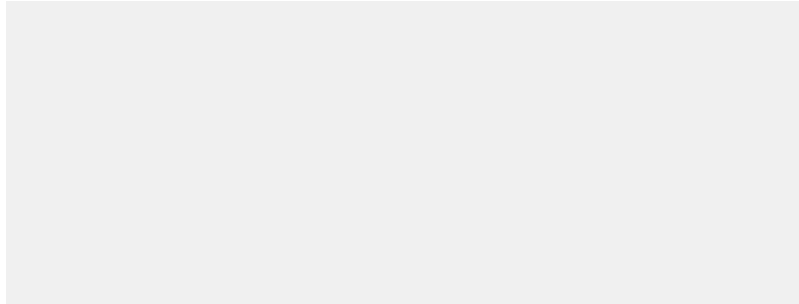
ALTERNATIVAS DE LA
INDUSTRIALIZACIÓN
Y EL DESARROLLO

Historias de empresas argentinas

Marcelo Rougier



Ediciones
Universidad
Cantabria



Esta edición es propiedad de la EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CANTABRIA, cualquier forma de reproducción, distribución, traducción, comunicación pública o transformación sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Texto sometido a evaluación externa.

Imagen de cubierta:

Diseño de cubierta:

© Marcelo Rougier

© Cátedra Eulalio Ferrer

© Editorial de la Universidad de Cantabria
Avda. de los Castros, s/n. 39005 Santander
Tel. y Fax 942 20 10 87
www.unican.es/publicaciones

ISBN: 978-84-8102-xxx-x

DL: SA xxx-2013

Imprime:

Impreso en España-*Printed in Spain*

SUMARIO

Introducción. Desarrollo, industria y empresas en perspectiva histórica	9
I. SIAM Di Tella	33
II. La Cantábrica	123
III. Talleres Adabor	173
IV. Fábrica de Vidrios y Opalinas Hurlingham	211
V. Roque Vassalli.....	243
VI. Aluminio Argentino S.A.	285
Reflexiones de conjunto. Dilemas de la industrialización y el desarrollo en la Argentina...	343
Bibliografía	351

Introducción.

Desarrollo, industria y empresas en perspectiva histórica

Gran parte de los intentos por explicar el «atraso» o «fracaso» de las sociedades han sido ligados a las dificultades para transformarse en economías «modernas», dando por supuesto que esa modernidad implica una estructura productiva con destacada presencia manufacturera; de hecho, la industrialización ha constituido un tema recurrente en la literatura sobre el desarrollo económico y social. Esa trayectoria se fue definiendo desde la segunda mitad del siglo XIX cuando la división internacional del trabajo y la dinámica institucional pareció delimitar qué países tendrían la capacidad de aprovechar las oportunidades que se abrían y cuáles no, punto de partida de gran parte de la desigualdad mundial que se consolidó en las décadas siguientes y hasta hoy día. Salvo muy pocos casos, los países «exitosos» son aquellos que lograron avanzar en el proceso de industrialización y cambio tecnológico y, en contrapartida, quienes no lo consiguieron perduran en la pobreza y el bajo desarrollo¹.

1 Esta introducción recoge y resume los puntos de vista expresados en Marcelo Rougier, «Reflexiones sobre la historia de la industria y las empresas en América Latina», *Revista de Historia Industrial*, 53 (2013) y Marcelo Rougier y Juan Odisio, «Avances y desafíos de la historiografía sobre la industria y las empresas en la Argentina», en Marcelo Rougier (comp.), *Estudios sobre la industria argentina 3*, Buenos Aires, Lenguaje Claro, 2013.

Aun cuando sea conflictivo hablar de América Latina como un todo, no es menos cierto que la preocupación por alcanzar mayores niveles de vida para conjuntos amplios de la población de la región estuvo asociada desde épocas tempranas al despliegue de las actividades manufactureras, como fórmula para romper con las limitaciones y problemas del crecimiento económico (o como se dijo en algún momento, para terminar con la «trampa de la pobreza»). En pioneras visiones del siglo XIX, pero particularmente dentro de las preocupaciones de un número cada vez mayor de intelectuales y funcionarios en los años que siguieron a la Primera Guerra Mundial y la crisis de 1930, la industria pasó a ocupar un lugar trascendente, al menos en los mayores países del escenario latinoamericano². Esa preocupación acompañó un desempeño importante del sector y su reposicionamiento en el conjunto de las actividades productivas, constatación que dio lugar a diferentes debates respecto a las características de la industria y las políticas que debían aplicarse para impulsar su crecimiento; sobre ello surgió también una serie de estudios interpretativos e historiográficos.

Con todo, el interés por los problemas del desarrollo en América Latina en términos modernos, comenzó a plantearse con asiduidad en las décadas de 1940 y 1950, y especialmente en los años sesenta cuando adquirió una real dimensión con la

2 Según ha señalado recientemente Jeffrey Williamson, *Trade and Poverty. When the Third World Fell Behind*, Cambridge, MIT press, 2011 la aplicación de medidas liberales en las décadas posteriores a la independencia terminaron por debilitar la industria incipiente e impulsar la especialización de América Latina en la producción de materias primas agropecuarias y mineras. Por su parte, Luis Bértola y Pablo Gerchunoff (comp.), *Institucionalidad y desarrollo económico en América Latina*, Santiago de Chile, CEPAL-AECID, 2011, destacan que, para el momento del primer conflicto bélico internacional, varios países de la región habían experimentado un crecimiento económico importante, pero ninguno formaba parte del «club» de la industria moderna y ya no iba a ser fácil acceder a ese pelotón de naciones privilegiadas.

difusión de las «teorías del desarrollo» y de la «modernización», y se plantearon las vertientes interpretativas que habrían de animar las discusiones sobre la problemática industrial. Una de esas corrientes estaba representada por los escritos de Raúl Prebisch y, en general, por los de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), críticos de la «división internacional del trabajo» y la perpetuación del subdesarrollo en las economías periféricas, debido a la dinámica del comercio internacional y del secular deterioro de los términos del intercambio. De allí que la ruptura de la especialización en la producción primaria mediante la industrialización y el crecimiento «hacia adentro», basado en el mercado interno, fuera propuesta como la clave para alcanzar el desarrollo y evadir la «trampa» del comercio internacional. Partiendo de estas premisas teóricas, los trabajos de Celso Furtado y Aldo Ferrer difundidos en los primeros años sesenta, por ejemplo, identificaron etapas en la historia económica de Brasil y la Argentina que habrían de trasladarse a otras experiencias nacionales de la región³. Esta perspectiva, confirmada en trabajos vinculados a la CEPAL, sostenía que los años treinta habían constituido una divisoria de aguas en la evolución de la industria latinoamericana, marcando el tránsito desde la economía primaria exportadora a la industrialización por sustitución de importaciones (ISI). La idea relativizaba el crecimiento industrial anterior a la crisis, considerándolo poco importante, y suponía que el predominio de los sectores agrarios o extractivos había imposibilitado que los industriales, en su mayoría extranjeros o propietarios de pequeños talleres, participaran en la definición de políticas económicas que pudieran favorecer a ese sector productivo. Ello abrió un fecundo campo para la discusión acerca de los sectores sociales capaces de impulsar el desarrollo, en particular

3 Celso Furtado, *Formación Económica del Brasil*, México, Fondo de Cultura Económica, 1959; Aldo Ferrer, *La Economía Argentina*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1963.

de las características intrínsecas y limitaciones de las burguesías nacionales, anudadas a los sectores terratenientes o al capital extranjero⁴.

Como es conocido, la necesidad de profundizar la sustitución de importaciones en los países más grandes del área terminó por atraer al capital extranjero, alternativa para llenar los «casilleros vacíos» del tejido industrial y resolver la insuficiencia de capital que impedía desarrollar las industrias dinámicas y de base. La mayor presencia del capital extranjero y especialmente de la inversión norteamericana alteró la percepción de muchos científicos sociales quienes denunciaban una nueva etapa de «dependencia», levantando las banderas antimperialistas. El impulso de esta corriente de pensamiento estuvo inicialmente vinculada a la crítica de los enfoques desarrollistas y modernizadores, que habían dirigido sus expectativas hacia la industrialización apoyada por inversiones extranjeras, pero que se presentaba como incapaz de superar la dependencia externa y el subdesarrollo interno⁵. Esas ideas se materializaron en la segunda mitad de la década de 1960, especialmente a partir de la publicación del libro de Fernando Henrique Cardoso y Enzo Faletto, quienes cristalizaron una interpretación sobre la industrialización que permeó las investigaciones sobre América Latina: las manufacturas, pese a su avance, no lograban resolver los principales problemas ni la

4 Albert Hirschman, *La estrategia del desarrollo económico*, México, Fondo de Cultura Económica, 1961, fue quien más claramente interpretó la debilidad de los intereses industriales en relación con los primarios-exportadores, y advirtió un comportamiento diferente a los procesos de industrialización tardía analizados por Alexander Gerschenkron para el caso europeo.

5 Los dependencistas estuvieron influenciados por la corriente marxista y neomarxista norteamericana y por Prebisch, Furtado y otros autores contemporáneos como Nurske, Singer, Myrdal o Hirschman, quienes criticaban a aquellos que justificaban la no industrialización de la región en función de las ventajas comparativas que podían obtenerse con la producción agroexportadora.

dependencia, manteniendo a la región en lo que se denominó el «subdesarrollo industrializado». Más allá de la heterogeneidad de las investigaciones, en conjunto e incorporadas las polémicas y críticas, el problema de la dependencia quedó a partir de entonces definido no como un fenómeno que se imponía a la región desde fuera hacia adentro, sino como una relación, en tanto sus condiciones se posibilitaban bajo diferentes formas en la estructura social interna⁶. Paralelamente, distintos investigadores –muchos de ellos vinculados a la CEPAL– destacaron el crecimiento y las transformaciones del sector industrial. Para ellos, la estructura manufacturera que emergió luego de las inversiones de la «etapa desarrollista» experimentó un gradual proceso de afianzamiento y de mayor eficiencia. Con todo, pese a estos avances, persistía una «economía industrial no integrada», con escaso despliegue de la industria de base y las consecuentes restricciones sobre las cuentas externas y el desarrollo.

Si bien los planteamientos estructuralistas, desarrollistas y dependentistas legitimaron a la industrialización como un componente fundamental de los proceso de desarrollo, pronto se fueron extendiendo las apreciaciones negativas de las formas específicas que asumía el crecimiento industrial en la región. Se reconocían problemas de escala (dadas las características del mercado interno), la incapacidad de gran parte de las firmas para exportar y la imposibilidad política de quebrar los lineamientos de una estrategia centrada en la absorción local de la producción manufacturera. Asimismo, como rasgo negativo, los estudiosos del sector –aun con matices importantes– coincidían en mencionar la inexistencia de políticas industriales coherentes y de largo

6 Estas ideas tuvieron el mérito de destacar y centrar las preocupaciones en las consecuencias regresivas de la explotación imperialista y a la vez abrir líneas de investigación novedosas para el análisis del pasado de la región; aunque también fueron presas de posiciones mecanicistas, además de definir derroteros cuestionables teórica y políticamente.

plazo. Se destacaban rasgos de ineficiencia e insuficiente competitividad, que se atribuían al marco de protección indiscriminada, así como a una excesiva participación directa del Estado en los procesos industrializadores.

A mediados de los años setenta, además, era comprobable que luego de casi medio siglo de industrialización, con tasas de crecimiento importantes para al menos tres de los grandes países latinoamericanos (Argentina, Brasil y México), ninguno había logrado superar la gran debilidad de la capacidad de importación y se mantenía una insuficiencia en la producción de productos básicos, además de que subsistía una fuerte inestabilidad política. La creencia de que la industrialización era la llave del desarrollo fue puesta en tela de juicio⁷. A estas posiciones críticas se sumaron las perspectivas neoliberales que cuestionaban no sólo aspectos de forma sino el concepto mismo de industrialización⁸. Esa controversia explícita o implícita favoreció un gran número de estudios que enriquecieron el acervo de información e identificación de problemas en los diversos procesos de industrialización en América Latina. Aún cuando, en su mayoría, estos trabajos tenían una escasa aproximación histórica y eran básicamente prescriptivos, definieron buena parte de la agenda de investigación de la historia económica e industrial latinoamericana en las décadas posteriores.

7 Por ejemplo, CEPAL, *Análisis y perspectivas del desarrollo industrial latinoamericano*, Santiago de Chile, 1979 o Fernando Fajnzylberg, *La industrialización trunca de América Latina*, Buenos Aires, CEAL, 1984.

8 En la segunda mitad de los años sesenta fue tomando fuerza una interpretación de la historia económica también crítica de su desarrollo, pero anclada en un andamiaje con mayor énfasis en la teoría neoclásica y en los aportes de la *New Economic History*. La idea fue reforzada en los años siguientes por enfoques institucionalistas que destacaron cómo la inestabilidad política y la inadecuada intervención estatal habría impedido un mejor desempeño de las economías y de las manufacturas en particular.

Con la aplicación de algunas políticas de apertura y el advenimiento de la crisis económica y las crecientes presiones financieras que golpearon especialmente a los países de la región a partir de la crisis de la deuda a comienzos de la década de 1980, la discusión sobre las manufacturas adquirió nueva significación, mucho más cuando se comprobó la desindustrialización ocurrida en algunos países a partir de entonces. Las preocupaciones giraron en torno a las modalidades específicas que podría asumir la industria en la región, pero manteniendo una visión crítica de las experiencias pasadas que se filtró a las interpretaciones históricas de esos procesos. Bajo la hegemonía neoliberal que siguió, ese debate se fue tornando irrelevante. La política industrial no tenía sentido, en tanto que el mercado se ocupaba de la asignación de los recursos y la estructura productiva debía corresponderse a una economía segmento del mercado mundial.

Es posible que el fracaso de esas experiencias, y en particular el negativo desempeño de las actividades manufactureras en la mayoría de los países latinoamericanos en las últimas décadas del siglo xx haya acelerado la exploración sobre el pasado industrial, permitiendo focalizar en períodos específicos y contribuir desde nuevos relevamientos empíricos a cuestionar parte de las consideraciones más generales que sobre el sector habían brindado las interpretaciones estructurales o de largo plazo, un proceso que acompañó una crisis profunda de esos grandes relatos. En efecto, cuando las teorías estructuralistas, desarrollistas y dependentistas entraron en decadencia y la historia económica fue liberada de la obligación de dar explicaciones globales, se fue operando un desplazamiento hacia una historia menos pretenciosa, más especializada y con mayor vínculo con el resto de las ciencias sociales.

En el caso de la Argentina esta revitalización del interés por los actores (como consecuencia de ese abandono de los paradigmas estructuralistas) se combinó en el cambio de siglo con una

valoración más positiva de la industrialización y la intervención estatal (que habían sido fuertemente impugnadas por los enfoques de cuño liberal en auge desde la segunda mitad de los años setenta), producto de la crisis económica más importante de su historia. La crisis de 2001 y el debate posterior sobre el impacto que los perniciosos años de desindustrialización y reestructuración capitalista regresiva tuvieron sobre el conjunto social generaron un marco por demás propicio para rediscutir el papel reservado a la industria en la economía y la sociedad argentina; incluso también, el lugar que en ese proceso debían ocupar los empresarios, el Estado y las políticas de promoción.

En este sentido, es probable que la renovación más importante del campo de la historia del desarrollo y la industria haya provenido desde la historiografía de empresas⁹. En efecto, los estudios empresariales en los ámbitos académicos latinoamericanos fueron poco a poco abriéndose camino en los años ochenta, en paralelo con una relativa pérdida de centralidad de las explicaciones estructuralistas; más aún, la preocupación por los temas del imperialismo y la dependencia, muchas veces tratados con gran generalidad e incluso con un cierto «desdén olímpico por el análisis histórico» al decir de Pérez Brignoli, dio paso a estudios más acotados o específicos y con mayor base empírica¹⁰. El análisis micro permitió incluir temas relacionados con las estrategias

9 Hasta entonces, las miradas habían recaído más en los empresarios que en las empresas, orientadas a identificar los actores «estructurales» del desarrollo, y en particular la denominada «burguesía industrial». En gran medida, el marxismo, el estructuralismo y las teorías de la modernización confluían en presentar la «debilidad» del empresariado. Desde otra lógica, también la perspectiva neoclásica colocaba en un papel subordinado a los empresarios, víctimas finalmente de la intervención estatal y las fluctuaciones de las políticas públicas.

10 Héctor Pérez Brignoli, «The Economic Cycle in Latin American Agricultural Export Economies (1880-1930). A Hypothesis for Investigation», en *Latin American Research Review*, 15, 2 (1980).

empresariales en torno a la incorporación de tecnología, la necesidad de integración productiva, el desarrollo de la red de proveedores o la capacitación de la mano de obra, independientemente de los mecanismos específicos de gestión. La perspectiva también insufló nuevos aires para la revisión de las políticas estatales respecto del sector, la importancia de los entornos macroeconómicos, las relaciones intrasectoriales y el papel desempeñado por los empresarios en la definición de las políticas de promoción fabril. De este modo, trabajos más recientes están permitiendo enriquecer los estudios que hasta el momento habían pretendido explicar el no desarrollo por las conductas empresariales innatas (falta de una «verdadera» burguesía industrial nacional), los problemas de escala y la orientación mercado internista de la actividad económica, los determinantes externos, la falta de una intervención estatal adecuada o las dificultades institucionales derivadas de la inestabilidad política y macroeconómica; grandes relatos se encontraban muchas veces vacíos de contenidos, de problematización y en definitiva poco explicaban¹¹.

Desde el punto de vista metodológico han comenzado a combinarse los análisis de las políticas públicas, los sectores y las empresas. No hace falta destacar que no hay una única forma de «hacer» historia de empresas, en tanto es posible armonizar diversos enfoques para analizar el desempeño de una firma: como factor de producción (es decir, capital), como interés sectorial (compañía) y como organización corporativa (las asociaciones

11 Varios balances historiográficos para el conjunto de América Latina confirman esta evolución: por ejemplo Dávila (comp.), *Empresa e Historia en América Latina. Un balance historiográfico*, Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1996; Jorge Basave y Marcela Hernández (coord.), *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, México, UNAM-Plaza y Valdés, 2007; María Barbero y Raúl Jacob (edit.), *La nueva historia de empresas en América Latina y España*, Buenos Aires, Temas, 2008; y Rory Miller, *Foreign Firms and Business History in Latin America*, Bogotá, Universidad de los Andes, 2010.

empresarias), a la vez que pueden considerarse las relaciones de cada una de las dimensiones entre sí, y en una dinámica compleja con el Estado y el sistema político. Por ello, los estudios sectoriales, los análisis de las políticas públicas, de los contextos macroeconómicos, de las organizaciones sindicales, entre otros, constituyen todos abordajes provechosos para la indagación sobre las firmas, en tanto la búsqueda final esté vinculada a la interpretación del proceso económico más general¹². En otras palabras, iluminar la dinámica de una actividad es tan relevante para la historia de una empresa como el estudio de su organización o la inversión para interpretar el desenvolvimiento de una economía nacional, por ejemplo. Escribir la historia de una empresa implica explicar e interpretar su trayectoria en un contexto particular del desarrollo económico de un país y el mundo, que sufre alteraciones con el transcurso del tiempo.

Como una de sus ramas, la historia de empresas se funda y toma las perspectivas de la propia ciencia histórica, sin embargo su objeto de análisis coincide –en parte no menor– con el de la teoría económica. Esta «dualidad epistemológica» implica una apertura que aparece a la vez como límite y posibilidad. La indefinición acerca de la metodología «correcta» a la hora de hacer historia empresarial por un lado obtura la posibilidad de establecer diálogos más permanentes y fructíferos con otras disciplinas, pero al mismo tiempo habilita una amplia variedad a la hora de

12 Un panorama y discusión acerca de la dirección a seguir por la disciplina desde una visión *mainstream* puede verse en Geoffrey Jones, Marco Leeuwen y Stephen Broadberry, «The future of economic, business, and social history», en *Scandinavian Economic History Review*, 60, 3 (2012). En algún punto anima esa propuesta un ímpetu similar al aquí adelantado; la necesidad de actualizar el enfoque metodológico y su llamado a seguir ejes privilegiados de análisis (el emprendedurismo, la globalización, la historia ambiental y el rol político y social de las empresas) que permitirían a la historia de empresas rediscutir los «grandes temas», como el crecimiento económico y la innovación en el largo plazo.

elegir ejes privilegiados de análisis en función de los intereses específicos de cada investigación¹³. En función de los estudios que se presentan en este libro proponemos identificar como guía de investigación dos grupos de factores, unos internos y otros externos que se encuentra interrelacionados; esto es, profundamente imbricados unos con otros, pero que pueden separarse por los fines de la presentación y la construcción del relato histórico, por definición no exento de explicación e interpretación.

Entre los factores internos podemos destacar la forma en que las empresas generan ventajas competitivas y diseñan planes de corto y largo plazo, tanto «defensivos» como estratégicos. Desde este punto de vista conviene indagar en: a) el origen del empresario o de los empresarios fundadores, sus redes familiares y sociales, los aspectos culturales de su comunidad de origen, etcétera. La empresa, además de ser una organización administrativa que conecta tecnologías, capitales y mercados, también es una asociación de personas y un sistema de roles. La formación de élites empresariales y las formas de organización de empresas alternativas a la gran corporación como empresas familiares puede abreviar en diversos desarrollos teóricos y en una producción historiográfica ya amplia¹⁴. b) los orígenes del capital, el cual

13 Aristas de la discusión desde un plano epistemológico pueden hallarse en Carmen Erro (dir.), *Historia empresarial. Pasado, presente y retos del futuro*, Barcelona, Ariel, 2003, especialmente los capítulos agrupados en el primer apartado, «Las bases teóricas de la disciplina». Recientemente, Daniel Raff, «How to do Things with Time,» en *Enterprise & Society* 14, 3 (2013), ha propuesto una metodología para el desarrollo de la historia de empresas que ha dado lugar al debate en ese mismo número especial de *Enterprise & Society*.

14 La tradición europea en Historia de Empresas, como así también en la Argentina, ha tenido desde sus orígenes una mayor articulación con la historia social y con herramientas de la antropología cultural y la sociología que puede ser muy útil en estos casos, en especial para entender las empresas como ámbitos de relaciones sociales. Críticas a la visión chandleriana de supremacía de la empresa y sugerentes perspectivas metodológicas al

determinará la escala inicial de los negocios. En este sentido, resultará importante determinar las fuentes de financiamiento de las instalaciones de orden interno o externo, el aporte de los socios, etcétera. En esta dimensión se inscribe la relación entre control y gestión, y la relación que se establece entre los propietarios y los administradores respecto al manejo de la información¹⁵. c) la estrategia empresarial y la forma que adopta la empresa. Las principales decisiones estratégicas –como por ejemplo, la integración vertical, la expansión de la capacidad o la entrada en un nuevo sector– definirán la forma que adquiere la firma. Estudiar su estructura en el transcurso del tiempo se presenta como una tarea clave puesto que la heterogeneidad de las firmas y las formas específicas organizativas y productivas se vinculan con las experiencias de las empresas y la generación de capacidades para administrar los recursos disponibles (tecnológicos, financieros, de gestión, entre otros)¹⁶. d) la organización del trabajo al interior

respecto pueden encontrarse por ejemplo en Leslie Hannah, *The Rise of the Corporate Economy: The British Experience*, Londres, Methuen and Company, 1976; Geoffrey Jones y Jonathan Zeitlin, *The Oxford Handbook of Business History*, Nueva York, Oxford University Press, 2008; o Philip Scranton, *Endless novelty: Specialty production and American industrialization, 1865-1925*, Princeton, Princeton University Press, 2000.

- 15 Los aportes de Armen Alchain y Harold Demsetz, «Production, information costs, and economic organization», en *The American Economic Review*, 62, 5 (1972); Michael Jensen y William Meckling, «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», en *Journal of Financial Economics*, 3, 4 (1976); o Harold Demsetz, *La economía de la empresa. Siete comentarios críticos*, Madrid, Alianza, 1997, pueden proveer interesantes elementos sobre esta dimensión.
- 16 Para ello podemos contar con el andamiaje teórico de Ronald Coase, «The Nature of the Firm», en *Economica*, 4, 16, 1937; Alfred Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press, 1977 y *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge: The MIT Press, 1990; o Oliver Williamson, *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, Nueva York, Free Press, 1975. También Henry Mintzberg, *The Structuring of*

de la firma, el establecimiento de normas y rutinas y más en general, la relación entre trabajadores y empresarios, en tanto en la empresa se manifiesta el conflicto de intereses. El estudio de las estrategias y estructuras empresarias requiere también prestar atención a las luchas de poder al interior de las organizaciones, que trasciende las disputas entre ejecutivos, directores propietarios o secciones de la empresa por imponer concepciones de control¹⁷. En este eje puede distinguirse una ponderación de los sujetos sociales principales del mundo empresarial (trabajadores y empresarios) como actores políticos y su relación con el Estado

Organizations: A Synthesis of the Research, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979 y Michael Porter, *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press, 1980 desde el campo de la administración o de Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Nueva York, Sharpe, 1959 ; Richard Cyert y James March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963; Richard Nelson y Sidney Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press, 1982 ; o Richard Nelson, «Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?», en *Strategic Management Journal*, 12, 2 (1991) desde la teoría económica evolutiva. Si la empresa se conforma como grupo económico, además del trabajo de Oliver Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, Nueva York, Free Press, 1985; Nathaniel Leff, «Industrial Organization and Entrepreneurship in Developing Countries: The Economic Groups», en *Economic Development and Cultural Change*, 26, (1978); Mark Granovetter, «Business groups», en J. N. Smelser y R. Swedberg (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press, 1994 o Neil Fligstein, *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Harvard University Press, 1993, que introducen las perspectivas económicas para explicar su conformación y desarrollo, pero también las sociológicas.

- 17 Una perspectiva que ha reflexionado especialmente sobre esta cuestión es la teoría de la regulación, en tanto ha interpretado a la firma moderna como escenario donde se expresa primeramente el conflicto de intereses —en torno a la generación y el reparto del excedente—, como asimismo por ser lugar de aplicación de principios de organización (Michel Aglietta, *Régulation et crise du capitalism*, París, Calmann-Lévy, 1976 y Benjamin Coriat, *L'atelier et le chronomètre*, París, Christian Bourgeois éditeur, 1979 y *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, París, Christian Bourgeois éditeur, 1990.

y el resto de la sociedad. El análisis de los sindicatos y las asociaciones empresariales y sus intereses y demandas puede brindar numerosas pistas para entender la dinámica de un sector o una firma específica¹⁸.

Otro conjunto de factores a considerar obedece al ambiente institucional y macroeconómico en el que se desenvuelven las firmas y que explica en parte sustancial su trayectoria. Los ejes a privilegiar en este plano de análisis estarán determinados especialmente por los factores «internos» seleccionados. Desde este punto de vista, puede resultar necesario analizar: a) la evolución macroeconómica y los ciclos de expansión y contracción de las economías en que se desenvuelve la firma. También es relevante considerar los cambios y características que adopta el sistema capitalista en determinados momentos históricos para poder pensar las formas y estructuras que adoptan, en consecuencia, las empresas¹⁹. b) la estructura del sector donde opera la firma (grado de concentración/fragmentación, madurez y exposición a la competencia internacional), considerando que las ventajas competitivas de las empresas se desarrollan *vis à vis* con las de otras

18 El análisis político y la sociología, y en particular la sociología económica, permiten abordar esta dimensión de la acción política de los trabajadores y empresarios (Neil Fligstein, «The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979», en *American Sociological Review*, 50, 3 (1985) y *The Transformation...*, *Op. Cit.*, 1993.

19 Chandler señalaba que las elecciones estratégicas surgían de los cambios del entorno; de este modo, diferentes tipos de organización respondían no sólo a diferentes estrategias sino también a diferentes entornos. Por su parte, la línea de investigación institucionalista abierta por Williamson en los setenta sobre los «costos de transacción» –retomando los aportes de Coase– puso como punto medular la relación entre el mercado y la firma. Una perspectiva reciente, que también brinda pistas novedosas para el análisis de las empresas desde esta visión estructural, puede encontrarse en el debate acerca de las variedades del capitalismo a partir del trabajo de Peter Hall y David Soskice (eds.), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford, Oxford University Press, 2001.

empresas, aun en mercados oligopólicos. Las estrategias competitivas de una firma pueden, en este sentido, desplegarse en industrias nuevas, maduras, en declinación o globales, por ejemplo. Por ello es necesario estudiar detalladamente el mercado o los mercados en que actúen las empresas, cuáles son las firmas competidoras y cómo se desenvuelven, las características de las tecnologías disponibles y las posibilidades de financiamiento, las relaciones establecidas con sus proveedores y clientes, etcétera²⁰.

c) la intervención estatal mediante el establecimiento del marco regulatorio, de la política económica sectorial (de promoción industrial *strictu sensu*) y las definiciones de las variables macroeconómicas (cambiarias, monetarias, fiscales) que influyen en la dinámica sectorial y empresarial. En este sentido, las alteraciones que provocan los cambios de la política económica pueden afectar los precios, las condiciones de mercado, de rentabilidad o de inversión de las empresas y, en consecuencia, definir el éxito o fracaso de las mismas, modificar su estrategia y, a más largo plazo, también su estructura²¹. Asimismo, dentro del tratamiento de este aspecto debe ser objeto especial de análisis la conformación

20 Desde un abordaje metodológico más cercano a la moderna administración, puede consultarse también el citado libro de Michale Porter sobre la «estrategia competitiva» de las empresas. Para este autor, toda empresa tiene una estrategia competitiva (ya sea implícita o explícita) que consiste esencialmente en la relación con su entorno. Ese entorno se refiere principalmente a la industria o industrias donde la empresa compete, en tanto la estructura de la industria contribuye de manera clave a determinar las reglas competitivas y también el abanico de estrategias que puede desplegar la empresa (que a su vez el comportamiento estratégico de una empresa puede influir en el cambio de comportamiento de una industria).

21 Puede seguirse en general la amplia literatura sobre desarrollo y en particular aquellos estudios que han centrado su análisis en los estados desarrollistas y los vínculos que se establecen entre empresarios y estado. Por ejemplo, Alice Amsden, *The Rise of «the Rest»: Challenges to the West from Late-Industrialization Economies*, Oxford, Oxford University Press, 2001; Peter Evans, «El Estado como problema y como solución», *Desarrollo Económico*, 35, 140, (1996), y Ben Schneider, *Business Politics and the State in Twentieth*

institucional de lo estatal y su imbricación con el «mundo de las empresas», la organización burocrática de la administración pública y de los mecanismos de decisión y gestión de políticas, como los conocimientos y perspectivas generadas desde instituciones y agentes estatales sobre la economía y las empresas. d) Los cambios en la tecnología, independientemente de aquellos específicos que se vinculan con la actividad de la firma, sino más bien los asociados a la infraestructura (en transportes o comunicaciones, por ejemplo) y/o a la matriz energética. Estos cambios explican muchas veces las respuestas estratégicas que adoptan las empresas o su expansión. En consecuencia, no debería descuidarse lo que ocurre en este campo a la hora de explicar la trayectoria de la firma y de las naciones, en última instancia (cuyo progreso depende en parte sustancial de la innovación en el largo plazo)²².

Como es obvio, no todas estas dimensiones deben –y es probable que no puedan– ser abordadas al mismo tiempo, o en el marco de una misma investigación. En ese sentido, los interrogantes a responder en cada estudio serán los encargados de señalar los factores de análisis privilegiados y su ponderación en la interpretación y explicación final. Las dimensiones específicas (o «internas») que se busquen explicar remitirán, por su parte, a determinados elementos del contexto («externo») más general, a los que responden. En definitiva, la utilización de uno u otro eje de ambas dimensiones depende de los objetivos planteados, pero resulta crucial contemplar y utilizar de manera ponderada

Century Latin-America, Cambridge, Cambridge University Press, 2004 aportan interesantes perspectivas analíticas en este sentido.

- 22 Los aportes de Nathan Rosenberg, *Inside the black box: Technology and Economics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982 acerca de la dinámica histórica del cambio técnico como respuesta de las empresas a la incertidumbre, resultan sumamente reveladoras para comprender ese vínculo entre innovación tecnológica y crecimiento económico, en cuya articulación el lugar central lo ocupa, justamente, el accionar de las empresas.

incluso aquellos más indirectamente relacionados con el fenómeno en estudio para llegar a mejores explicaciones de las trayectorias empresariales en distintos sectores, y en definitiva para arribar a interpretaciones más sustanciosas y convincentes sobre el desempeño económico de un país o región.

Los estudios de caso que se presentan en este libro tienen como trasfondo este enfoque metodológico y entrelazan especialmente algunas de estas perspectivas. Se trata de estudios de empresas que desarrollaron sus actividades en diferentes rubros industriales de la economía argentina en el transcurso del siglo xx; algunas de estas empresas empezaron como pequeñas y lograron alcanzar dimensiones notables explotando el incremento del mercado interno, otras nacieron grandes y con una fuerte posición exportadora. En algunos casos sus desempeños fueron exitosos, de modo que aún persisten; en otros, luego de sostener despliegues positivos por años, las firmas terminaron por quebrar o liquidarse. El estudio de las causas de esos «fracasos» adquiere en nuestra búsqueda especial significación (quizás más que las trayectorias exitosas) en tanto arroja claves de interés sobre la particular relación de los empresarios entre sí y su vinculación con el Estado, sobre la inconsistencia de las políticas industriales, sobre el impacto de los ambientes de incertidumbre económica y las respuestas de los directivos frente a esas distintas situaciones²³.

23 Tanto el «éxito» como el «fracaso» deben considerarse de manera relativa. En primer lugar porque el éxito de una empresa no necesariamente significa mayores aportes al desarrollo económico y social de un país, aunque pueda ser un buen negocio para sus propietarios, por ejemplo. Por otra parte, que la empresa finalmente quiebre no implica un fracaso, si se desempeñó positivamente durante décadas (las empresas no duran eternamente) o fue absorbida por otros empresarios; cuando la firma no subsiste y se desperdicia su acervo productivo y cultural es más fácil de asimilar a un fracaso para el conjunto social y desde la perspectiva del desarrollo económico.

Es posible utilizar estas historias de empresas como experiencias testigo del derrotero económico argentino, caracterizado por innumerables dificultades y un bajo desarrollo. 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 es, efectivamente, único, presenta un fenómeno crítico que puede expresar una teoría bien formulada y/o es revelador de alguna circunstancia específica²⁴. Precisamente, esos tres elementos aparecen en las trayectorias empresariales elegidas y que conforman los distintos capítulos de este libro.

La empresa SIAM Di Tella tuvo un destacado recorrido en el escenario industrial argentino, a tal punto que ha sido considerada un arquetipo de la empresa nacional e incluso regional, llegando a ser una de las compañías más grandes e importantes de América Latina. 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, vinculada a la producción de electrodomésticos y diversas maquinarias e insumos industriales, 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 emblema de la particular evolución nacional. 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. Nuestro propósito principal en este capítulo es estudiar la

24 Robert Yin, *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Thousand OaK, Sage Publications, 1994.

crisis final de la empresa ¿Porqué la firma no logró subsistir, perdiéndose gran parte de su acervo productivo y de su «memoria» industrial con los consecuentes efectos negativos sobre el conjunto de la economía 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.

El caso de La Cantábrica es similar. La historia de esta empresa se liga a la historia de la industria y en particular de la siderurgia en la Argentina. Fundada a comienzos del siglo xx, luego de innumerables circunstancias la empresa terminó por declarar la quiebra a principios de la década de 1990. Ese recorrido casi centenario constituye un interesante mirador para asomarse a los avatares de una rama crucial desde los inicios de la implantación manufacturera hasta el cuestionamiento global del modelo de industrialización en las recientes décadas, con la posibilidad de recalar en las etapas de mayor crecimiento del sector durante la madurez de la industrialización sustitutiva. El capítulo focaliza en su desempeño económico y productivo de la firma en los años sesenta y setenta con el propósito de desentrañar el proceso que condujo a lo que podría denominarse una crisis terminal. En este sentido, al igual que en el caso de SIAM, resulta clave responder porqué una empresa exitosa durante décadas, entró en crisis no cuando se diseñó una política de desindustrialización selectiva (desde mediados de los años setenta) sino en momentos en que la industria en su conjunto presentaba tasas de crecimiento más que razonables (a fines de los años sesenta) y se estimulaba con variados mecanismos la producción siderúrgica.

Talleres Adabor fue fundada en la inmediata posguerra y en pocos años se convirtió en una empresa de tecnologías avanzadas

que se consolidaba en el mercado local; su actividad principal consistió hasta los primeros años de la década del sesenta en la fabricación de prensas y equipos hidráulicos destinados a una variada gama de actividades industriales. A partir de entonces la empresa inició un proceso sostenido de expansión que se concretó en nuevas instalaciones, nuevos productos –garrafas, silos mecánicos, implementos para el agro– y nuevos mercados. Esos avances implicaron una creciente diversificación productiva que alcanzó altos niveles de sofisticación técnica y que permitió no sólo capturar buena parte del mercado local sino también exportar máquinas herramientas y, hacia fines de los años sesenta, unidades y plantas completas de silos metálicos a países latinoamericanos, superando los aparentes límites y restricciones del propio modelo de sustitución de importaciones; o lo que es lo mismo exhibiendo la capacidad de ese modelo de volcarse hacia el exterior una vez que la producción alcanzó cierto grado de madurez. En la segunda mitad de la década de 1970 la empresa hizo una apuesta mayor con el fin de integrar «hacia atrás» parte de su producción, ampliar el volumen de productos terminados y abaratar sus costos. Pero ese proyecto no dio buenos resultados porque fue lanzado en un mal momento o bien demasiado tarde; pese al apoyo financiero estatal inicial, las condiciones económicas generadas por la política de apertura económica terminaron por desarticular las finanzas de la firma. El colapso definitivo sólo pudo postergarse a partir de decisiones políticas que no alcanzaron para evitar un funcionamiento agónico hasta la década de 1990. En este caso, la crisis final de la empresa coincide prácticamente con la política de desindustrialización sin ambages encarada durante el primer lustro de la última dictadura militar y resulta un ejemplo valioso de cómo un proyecto productivo de avanzada desde lo tecnológico sucumbió por las dificultades económicas y financieras generadas en ese particular contexto. Como la explicación requiere completar el análisis con otras

variables de orden sociopolítico, el estudio de las estrategias empresariales o propias de la firma (que incluye la reconstrucción de sus capacidades y experiencias, aspecto clave para entender la racionalidad de la toma de decisiones) se completa con referencias a la política económica e industrial de la Argentina de esos años, marco en el que se desarrolla nuestro recorrido de la trayectoria de medio siglo de Adabor.

El estudio de la Fábrica de Vidrios y Revestimientos de Opalinas Hurlingham S.A. ofrece perspectivas similares a la de los casos anteriores, aunque en una rama diferente. La empresa inició sus actividades en la década de 1940 y se mantuvo activa hasta mediados de la década de 1990. En este desarrollo cobran particular importancia las circunstancias que impidieron que la empresa sorteara las dificultades que se presentaron a mediados de la década de 1960 en los mercados que operaba y que culminaron con su «estatización» y la participación de los trabajadores en la dirección a comienzos de la década siguiente; posteriormente nos concentramos en el dilatado proceso de privatización efectivizado a mediados de los años ochenta, proceso que no evitó finalmente la liquidación de la empresa pocos años después. En ese recorrido nos interesa particularmente destacar tanto las estrategias que siguieron los diferentes grupos de control destinadas a sostener, y en algunos casos incrementar, su participación en el mercado como aquellas decisiones empresariales y gubernamentales que inhibieron esa posibilidad, sin descuidar el contexto institucional, las definiciones de política económica y la evolución macroeconómica.

Los dos últimos capítulos estudian casos que podrían considerarse exitosos de desarrollos empresariales. Vassalli S.A. se inició como una pequeña empresa productora de cosechadoras a fines de la década de 1940; pronto capturó buena parte del mercado local de esas máquinas, avanzó en la exportación de sus productos e instaló una planta en Brasil. Luego de un periodo de

gran éxito, la empresa atravesó por innumerables avatares en los años ochenta para ser por fin vendida a fines de esa década. Reabrió sus puertas en las postrimerías de los noventa y hoy mantiene el liderazgo en el mercado local de cosechadoras, al resistir con éxito el embate de la importación y la producción de las grandes firmas internacionales. El caso presenta innumerables aristas de interés. Por un lado, permite escudriñar en las relaciones que se establecen entre los sectores agrícola e industrial. En este sentido, las políticas industriales deben considerarse en su especificidad en tanto impulsoras de la producción de insumos destinados a la agricultura, y no como una alternativa a la producción rural, como muchas veces se ha insistido en el análisis de la trayectoria industrial latinoamericana. Por otro lado, con este relato se busca identificar a aquellos empresarios y sectores productivos con capacidad para desarrollar tecnologías de avanzada en pleno proceso de industrialización sustitutiva, y más aún, lograr competitividad exportadora cuando contaron con políticas económicas favorables para esos propósitos. El recorrido y el «éxito» de la firma Vassalli S.A. (en tanto sobrevivió en un sector que sufrió enormes alteraciones y fue duramente castigado en los años ochenta por la competencia de productos extranjeros) se liga inextricablemente a las características de su fundador y a la capacidad endógena tecno-productiva de la empresa. No obstante, la habilidad de Vassalli para retener una parte del mercado o inclusive incrementar su participación, pareciera estar asociada también a las medidas de política económica y a las condiciones macroeconómicas. En tal sentido, la complejización técnica de los productos Vassalli no constituye un factor suficiente para explicar el buen desempeño de la firma en el largo plazo; el ambiente institucional y las medidas de política económica e industrial reclaman también una parte de la explicación.

El último capítulo está dedicado a Aluminio Argentino S.A. (Aluar), una gran empresa dedicada a producir aluminio primario

y diversos tipos de elaborados y una de las más importantes exportadoras de manufacturas de origen industrial. En este caso nos centramos inicialmente en el papel que asumió el Estado en la conformación de un ámbito favorable para que la inversión privada pudiera desplegar sus potencialidades y con ello resolver algunos de los dilemas de la industrialización en Argentina; en un segundo momento el eje recae en las estrategias empresariales destinadas a conservar los beneficios de los mecanismos de promoción y a enfrentar las fluctuantes condiciones de mercado cuando el marco regulatorio cesó y se produjo el avance de las empresas internacionales sobre el sector, en los años noventa. La relevancia de ese proyecto dentro de la estructura productiva local está dada por el avance en la integración industrial, al proveer un insumo básico, inicialmente a un conjunto de empresas elaboradoras, por las externalidades positivas sobre la producción local «aguas abajo», y también por su significación en el comercio exterior. El caso desnuda el entramado de definiciones de política industrial, las presiones empresariales y el grado de enraizamiento de esos sectores con los organismos y departamentos estatales; en suma arroja luz sobre la conformación y características de un particular «Estado desarrollista» que tuvo lugar en la Argentina en las décadas que siguieron a la segunda posguerra mundial. En particular, el análisis de esa trayectoria y de las circunstancias que condujeron a la conformación de Aluar y su desempeño empresarial nos permite escudriñar los diseños institucionales y de política pública, los comportamientos de los empresarios y sus relaciones con el intrincado andamiaje burocrático involucrado en el impulso de esas actividades, además de aportar elementos para caracterizar la calidad y coherencia de la intervención estatal en esas áreas.

En conjunto, estos casos permiten, con una metodología renovada, discutir varias de las hipótesis más tradicionales heredadas de la literatura vinculada al desarrollo económico, a la

vez que destacar la importancia de las políticas públicas y de los entornos macroeconómicos y sectoriales para entender las estrategias desarrolladas por las empresas fabriles. Estos estudios contribuyen a la comprensión del difícilmente asequible entramado conformado por el marco institucional, el mercado y el desempeño empresario. De este modo, en el desarrollo del trabajo entenderemos la gestación e implementación de las estrategias empresarias como procesos complejos que implican una particular lectura de la situación de la empresa y una proyección a mediano plazo en la que se identifican oportunidades y peligros de acuerdo a sus recursos y a las definiciones estatales. Aunque por razones de espacio y presentación no consideraremos todas las dimensiones de esa complejidad, por ejemplo aquellas vinculadas con las luchas de poder internas en la organización o con las estrategias políticas de los empresarios tendientes a la modificación del entorno. Asimismo, dada la perspectiva abordada, la información estadística solo se brinda cuando es imprescindible y se ha optado por incorporarla en el texto con el propósito de ilustrar y reafirmar las aseveraciones.

La elaboración sistemática de estudios específicos, tanto de sectores o actividades como de empresas, constituye una tarea imprescindible para acercarnos a la comprensión de las potencialidades y límites específicos de los procesos de crecimiento en países de industrialización tardía, así como para comprender las vicisitudes actuales y el diseño de estrategias de desarrollo. La Historia de Empresas y, en definitiva los aportes de este libro, parecen sólo tener sentido, hasta ahora, en la medida en que esté vinculada a esa tradición.

LOS ORÍGENES DE LA EMPRESA

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; 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 unidades¹.

1 Este capítulo está basado en Marcelo Rougier y Jorge Schvarzer, *Las grandes empresas no mueren de pie. El (o)caso de SIAM*, Buenos Aires, Norma, 2006; Marcelo Rougier, «Industria y peronismo: la fábrica de tubos de SIAM Di Tella s.A (1948-1955)», en *Estudios Ibero-americanos*, 34, 2, (2008); y Thomas Cochran, Rubén Reina, Ruben y Marcelo Rougier, *Torcuato Di Tella y SIAM. Espíritu de empresa en la Argentina*, San Isidro, Lenguaje Claro, 2011.

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 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 nueva empresa, denominada Sociedad Industrial de Amasadoras Mecánicas (SIAM) comenzó con un capital de 10.000 pesos; cinco años después de iniciadas las operaciones, ese capital se había multiplicado diez veces, hasta llegar a 100.000 pesos. Por ese entonces, 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.

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 ir 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 Argentino, recursos que le permitieron instalar una fundición para abastecer sus necesidades, que se inició en un humilde local en la calle Jean Jaurés (cerca de la Avenida Córdoba), en la Capital Federal.

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 contaban 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 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 propias. Más tarde, Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), la empresa estatal creada por el gobierno radical, absorbió esas instalaciones terminando con el negocio de distribución de Di Tella pero no con el programa de fabricación de surtidores.

La producción y la entrega de esos equipos a YPF permitieron que las ventas pasaran de algo menos de medio millón de pesos en 1924 a tres millones en 1926 y a cerca de cinco millones en 1927. Ese salto de casi diez veces en la facturación en apenas tres años logró que la pequeña empresa 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 EXPANSIÓN DE LOS AÑOS TREINTA

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 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 reglamentación, lanzada en 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 se transformó en SIAM Di TELLASA. 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, provincia de Buenos Aires, 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 obtener². Aún así, conseguir el dinero necesario demandó una tarea ardua

2 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 Marcelo Rougier, *La política crediticia del Banco Industrial durante el peronismo*, Buenos Aires, CEEED-Universidad de Buenos Aires, 2001.

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.

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 comenzaba a desbordar 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 casa matriz.

El 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 José Uriburu, que derrocó al gobierno de Hipólito Yrigoyen. 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 Enrique Mosconi de su cargo en YPF, un claro aliado del empresario, que cerraba el acceso de SIAM a un mercado cautivo.

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»³. 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

3 *La Prensa*, del 27 de septiembre de 1930, citada en Thomas Cochran y Rubén Reina, *Espíritu de empresa en la Argentina*, Buenos Aires, Emecé, 1965, p. 98.

necesitaba ponerla en marcha utilizando esa enorme capacidad instalada potencial. En el período que se abrió, 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 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.

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. La empresa necesitaba encontrar nuevos productos para resolver su situación y esa fue una de las preocupaciones constantes del propietario de SIAM. Luego de algunos ensayos, 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 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.

LOS NUEVOS EMPRENDIMIENTOS DURANTE LA GUERRA Y EL PERONISMO

La Segunda Guerra Mundial provocó continuas restricciones a las importaciones, fenómeno que afectaba a SIAM, dado que la planta requería insumos (básicamente metales) 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. 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 sustituirse. 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.

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 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.

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, que no podía adquirirlos en el exterior. Esos avance entusiasmaron a los empresarios, 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.

Los primeros años de posguerra y de pleno auge de la economía peronista, 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 que apenas lograban colocar una cantidad oscilante en torno a 2.000 unidades anuales entre 1943 y 1946, saltaron a casi 12.000 en 1949 y pasarían, 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. Haroldo Clutterbuck, uno de los principales directivos de la empresa, recordaba 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 población⁴. Una gran ventaja adicional de la empresa residía en que era el único proveedor local, aunque esa

4 «Entrevista a Haroldo Clutterbuck», enero de 1973, en Archivo de Historia Oral del Instituto Torcuato Di Tella (en adelante AHOITDT).

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. 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 instaló nuevas plantas y 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 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, contribuiría a consolidar a otras empresas en el rubro final aunque mantenía cierto poder de mercado en ese insumo clave.

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 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, posibilitó 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 del desarrollo manufacturero local. De acuerdo al convenio, la participación de la producción 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 dinero⁵.

Este proceso de 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 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. La 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 se derivaba del sistema tradicional de conducción de la empresa. La

5 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 que las iba a producir.

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 ÚLTIMA Y PRINCIPAL APUESTA INDUSTRIAL DE TORCUATO DI TELLA

Las restricciones provocadas por la Segunda Guerra Mundial habían agudizado los problemas de energía que sufría la economía argentina desde tiempo atrás, en tanto necesitaba importar carbón y petróleo para abastecer la demanda local. Con la llegada del peronismo al poder en 1946 la inversión pública en el área energética se transformó en una prioridad, al tiempo que se impulsaban políticas de mayor intervención y planificación en vastos sectores de la economía. En particular, el Primer Plan Quinquenal consideraría la construcción de ductos para el transporte de petróleo y gas, entre los que descollaba la construcción del gasoducto que uniría Comodoro Rivadavia en la Patagonia con Buenos Aires, por su extensión uno de los más ambiciosos del mundo. En ese contexto de impulso de la infraestructura básica que había asumido el sector público, SIAM Di Tella proyectó la instalación de una nueva fábrica; el propósito era proveer los caños necesarios para la extracción de agua y satisfacer las demandas de distintas reparticiones oficiales, en particular de YPF y Gas del Estado.

A comienzos de 1946 el líder de SIAM se vinculó con el ingeniero Agostino Rocca, un hombre con larga trayectoria en la industria siderúrgica italiana y quien se encontraba conformando un conglomerado empresario, Techint, cuya filial Argentina se crearía ese mismo año para la comercialización de productos siderúrgicos importados y la provisión de asesoramiento técnico. El interés de Di Tella en Rocca y su organización se centraba en

las posibilidades de financiación y contactos que éste último tenía con las empresas siderúrgicas líderes de la península⁶. Rocca sugirió a Di Tella fabricar caños sin costura a través del proceso Mannesman-Calmes que utilizaba la firma Innocenti en Milán. Los empresarios llegaron a un acuerdo para la provisión de la maquinaria elaboradora de caños, cuyo costo era cercano a los 800.000 dólares. Pero Di Tella tenía dudas. En un viaje por Inglaterra y los Estados Unidos a comienzos de 1947 se convenció de que había cometido un error al comprar esa maquinaria pues la producción de caños sin costura, aún con costos bajos de mano de obra, sería muy onerosa. Los estudios de prestigiosas firmas de ingenieros consultores, tales como Brassert, en Estados Unidos y John Miles en Inglaterra aseguraban que la producción de tubos con costura ofrecía un sistema más sencillo y de mejor rendimiento, «al mismo tiempo que una inversión total inferior a la exigida por la fabricación de tubos sin soldadura»⁷.

Di Tella resolvió entonces adquirir las maquinarias para la fabricación de tubos «de acuerdo con el sistema eléctrico por resistencia» y encargó la compra en Nueva York de maquinaria, bajo el asesoramiento de Brassert Co., empresa que además recomendó un director para la fábrica. A mediados de año canceló el convenio con Rocca e Innocenti y decidió encarar la nueva actividad a través de una empresa independiente, pero con importante inversión de SIAM Di Tella; esta empresa transferiría a la nueva todos los estudios efectuados y también, oportunamente, las obras ya contratadas.

6 Véase al respecto Claudio Castro, *Desarrollo energético, cambio técnico y empresa. Origen y evolución de un conglomerado empresario con ventajas comparativas en la ingeniería y la siderurgia, 1921-2001*, Tesis de doctorado, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba, 2013.

7 SIAM, *Libro de Actas de Directorio* (en adelante *LAD*), 3, Acta 384, 2 de enero de 1948.

Mientras tanto el gobierno avanzaba con su proyecto. La construcción del gasoducto fue aprobada en febrero de 1947; pero no había disponibilidad de caños en el país y existían numerosas dificultades para conseguirlos en el mercado internacional, pese a que se encararon distintas alternativas. Entre ellas, Gas del Estado adquirió chapa en Estados Unidos y realizó un acuerdo con Armco de Argentina para elaborar 400 kilómetros de cañería. En abril de ese mismo año, Rocca, ya desvinculado de Di Tella, firmó un contrato con Gas del Estado para la provisión de caños sin costura por parte de la Dálmine de Bérgamo e ingeniería para el Gasoducto de Comodoro Rivadavia. Sólo restaba conseguir alrededor de 370 kilómetros de caños para satisfacer todas las necesidades de la obra. La oferta de SIAM realizada en agosto fue la favorecida. De esta forma quedaron definidos los tres proveedores de caños para el proyecto más importante de infraestructura incluido en el Primer Plan Quinquenal.

A comienzos de 1948 el Poder Ejecutivo Nacional (PEN) autorizó la creación de SIAT. La nueva fábrica comenzó a instalarse en Valentín Alsina cerca de la tradicional planta de SIAM⁸. El aporte inicial de capitales fue realizado por el propio Torcuato Di Tella, por FAICSA –una empresa controlada por la familia Di Tella y por SIAM Di Tella Ltda.–, el resto correspondió a familiares y ejecutivos de la empresa madre que pasaron al *staff* de la subsidiaria. También se iniciaron gestiones con el Instituto Mixto de Inversiones Mobiliarias (IMIM), una entidad controlada por el estado, para la colocación de acciones preferidas, institución que adelantó el 80 % del valor nominal en calidad de préstamo⁹. Otro aporte significativo para la erección de la planta industrial provino del Banco Industrial (BIRA), un banco público que suscribió acciones de la nueva empresa con el compromiso de

8 SIAM, *LAD*, 3, Acta 387, 19 de febrero de 1948.

9 SIAT, *LAD*, 1, Acta 4, 29 de enero de 1948 y *Memoria y Balance* (en adelante *MYB*), 1948.

venderlas a SIAM Di Tella en el futuro. Pocos meses después el banco otorgó a la firma varios créditos documentarios, uno de ellos por cinco millones de dólares, destinados a importar materias primas (desde los Estados Unidos, Brasil y Bélgica) y maquinarias desde los Estados Unidos.

La primera *Memoria* de la empresa dejó reflejado el dolor por la muerte del fundador: «El fallecimiento del Ingeniero Torcuato Di Tella afecta a nuestra sociedad, que es una exclusiva creación de su espíritu y a la cuál prodigó afanosamente sus mejores y acaso sus últimos esfuerzos. El ingeniero Torcuato Di Tella esbozó la idea de SIAT; le dio forma; con ahínco, ininterrumpidamente trabajó en su organización, en su funcionamiento. Fue una de sus más grandes preocupaciones y los que hemos tenido el privilegio de colaborar en su tareas, los que hemos aquilatado el furor con que trabajó para SIAT queremos hacer público nuestro reconocimiento y devoción a su memoria, que nos acompañará, inspirando y estimulando nuestra futura tarea»¹⁰. La dirección recayó a partir de entonces formalmente en su viuda María Robiola y la presidencia real fue ejercida por Haroldo Clutterbuck, acompañado por Torcuato Sozio y Antonio Sudiero, integrantes del Consejo de Administración de SIAM Di Tella¹¹.

Más de la mitad de la capacidad fabril de SIAT estaba destinada a la elaboración de caños grandes, de diámetros superiores a tres pulgadas. Luego de sucesivos ajustes y pruebas, la planta entró en producción para los primeros meses de 1949, pero no logró niveles satisfactorios. El inconveniente impidió que SIAT estuviera en condiciones de satisfacer una potencial demanda importante de caños de gran diámetro desde 1948 hasta al menos mediados de 1952, incluida la del gasoducto Comodoro Rivadavia-Buenos Aires. La producción de caños de pequeño diámetro fue más

10 SIAT, *MYB*, 1948.

11 SIAT, *Libro de Actas de Asamblea* (en adelante *LAA*), 1, Acta del 31 de agosto de 1948.

exitosa inicialmente, aunque de todos modos durante el transcurso de 1949 y 1950 las máquinas debieron paralizarse en varias ocasiones por las dificultades para el aprovisionamiento de materias primas¹². Estos problemas se acentuaron para los años siguientes. En efecto, en 1951 la empresa tuvo importantes dificultades para conseguir chapas de acero y cobre para la elaboración de caños dado que el mercado se encontraba distorsionado por la guerra en Corea¹³. Con el fin de resolver ese problema SIAM y SIAT acumularon importantes stocks, pero la estrategia implicaba mayores costos y problemas financieros que fueron parcialmente cubiertos con créditos bancarios.

SIAT encaró tempranamente un plan de ampliación de la planta tendiente a la diversificación de la producción, «a los efectos de obtener una mejor distribución de los riesgos inherentes a las áreas de explotación a que se dedica nuestra empresa»¹⁴. La estrategia empresarial se orientó entonces a promover nuevas instalaciones para calderería y para la fabricación de cilindros para gas envasado (garrafas) para aprovechar las alternativas del mercado. La planta especializada en la elaboración de cilindros de gas envasado poseía una capacidad de producción de 120.000 unidades anuales y era probablemente la «más moderna y única en su género en Sud América»¹⁵. Esta diversificación era necesaria para mantener la producción básica de tubos de acero a un

12 SIAT, *MYB*, 1950 y 1951.

13 Significativamente, la importación de flejes y chapa, materia prima para la elaboración de los caños menores, se redujo de 55.000 toneladas en 1951 a 11.000 en 1952 y a poco más de 1.000 para 1953. La producción nacional respondería a esta caída de la importación recién a partir de 1953 y sobre todo en 1954 (Claudio Belini «Política industrial e industria siderúrgica en tiempos de Perón, 1946-1955», en *Ciclos*, 28, 2do. semestre de 2004). Las referencias a las dificultades de aprovisionamiento por la guerra de Corea en SIAM, *MYB*, 1951.

14 SIAT, *MYB*, 1952.

15 SIAT, *MYB*, 1953.

nivel de costos competitivo, en gran medida por las dificultades para el aprovisionamiento de materias primas señalado, objetivo que se fue logrando sólo hacia 1953. Otra alternativa encarada para solucionar el problema de aprovisionamiento fue la utilización de materia prima nacional; pero ésta era apta sólo para la fabricación de tubos de diámetro pequeño, su calidad era muy inferior a la importada y su costo ascendía a más del doble.

Con todo, los programas de obras especificados en el Segundo Plan Quinquenal auguraban un futuro promisorio y la utilización de la plena capacidad instalada en la fábrica. A partir del segundo semestre de 1953 se solucionaron los problemas de abastecimiento de materias primas y se obtuvo una orden de fabricación de trescientos kilómetros de tubos para gasoductos y oleoductos. En términos generales, la nueva empresa logró a partir de entonces un ritmo de producción satisfactorio, si bien aún bastante distante de la efectiva capacidad de la fábrica, y las utilidades en pesos constantes superaron holgadamente los niveles previos.

SIAT exigió una inversión mayor que el valor de la planta de Avellaneda y fue uno de los primeros fracasos en términos de rendimientos inmediatos 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.

Con la caída del gobierno peronista, la estrategia empresarial pretendió aprovechar plenamente los anuncios en infraestructura

oficiales. No obstante, SIAT –al igual que SIAM, la empresa madre– fue acusada de utilizar vínculos personales con el gobierno para su beneficio, y de hecho fue declarada su interdicción a la caída del régimen en diciembre de 1955. Ello motivó algunas dificultades para satisfacer el contrato con YPF para la provisión de caños para el primer tramo de los oleoductos previstos para los gasoductos de Campo Duran-San Lorenzo y Mendoza-Litoral, dado que las gestiones para obtener los permisos de cambio para importar chapa gruesa resultaron inicialmente infructuosas.

LAS GRANDES APUESTAS DE INVERSIÓN

El proceso de expansión de SIAM tuvo mayor despliegue luego de la caída del régimen peronista, en 1955, más allá de las dificultades legales que se presentaron inicialmente producto de la investigación sobre las relaciones entre los empresarios y el gobierno depuesto. Primero se procedió a la descentralización de la vieja fábrica de electrodomésticos de Avellaneda y se formaron cuatro nuevas empresas: Perdriel SA (herramientas, matrices y estampas), SIAF SA (fundición), Talleres Munro SA (motores eléctricos) y Villa Diamante SA (aparatos de refrigeración comercial). En 1958 comenzaron a instalarse los Talleres San Justo (más tarde denominados SIAM Di Tella Electromecánica SA), cuyo propósito era producir equipo eléctrico para locomotoras de motor diésel, transformadores, generadores y motores eléctricos especiales y equipos de bombeo para pozos petrolíferos. Para realizar estas inversiones, además del apoyo de la Westinghouse Electric International Co., la empresa obtuvo un crédito por cuatro millones de dólares del Eximbank y otro por tres millones de dólares de Hermes, que también fueron utilizados para la ampliación de la planta de tubos SIAT, que hasta entonces, como señalamos, había tenido un magro desempeño.

En ese contexto de gran apuesta al engrandecimiento de los negocios, los directivos encararon la producción de automóviles, uno de los viejos anhelos de Torcuato Di Tella, acicateados por las condiciones de un mercado insatisfecho y los regímenes de promoción y de radicación de capitales extranjeros que impulsaba el gobierno «desarrollista» de Arturo Frondizi. SIAM realizó un acuerdo con la British Motors Corporation para fabricar la línea de vehículos Riley y Morris bajo marca propia, e instaló la producción sobre una planta ya constituida en Monte Chingolo (hasta entonces dedicada a la elaboración de ventiladores), conformando una empresa legalmente independiente, SIAM Automotores S.A. Esa inversión se financió con créditos privados, con una exitosa emisión de acciones y con nuevos préstamos del Eximbank, garantizados por el oficial BIRA. 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. Automotores comenzó sus actividades en 1960; los automóviles tuvieron muy buena recepción por parte del público y los expertos locales y las ventas alcanzaron cifras considerables en los primeros años de auge del mercado.

Empero, apenas encaradas, esas fuertes apuestas quedaron inmersas en un contexto macroeconómico e institucional harto complejo. La política monetaria restrictiva que ensayó el gobierno durante el Plan de Estabilización de 1959 limitó fuertemente la disponibilidad de créditos para la evolución normal de los negocios de la empresa. A ello se sumó la enorme conflictividad obrera en ese año y nuevamente en 1962, que paralizó por largos períodos las plantas de producción¹⁶. Paralelamente, en el mar-

16 SIAM, *MYB*, 1959, y «Cesa la actividad de cuatro fábricas del grupo SIAM Di Tella», *La Nación*, 9 de diciembre de 1962.

co de una política de atracción de inversiones extranjeras (ley 14.780), el gobierno autorizó el ingreso de una gran cantidad de empresas de automóviles, entre las que se encontraban varias europeas y las grandes compañías norteamericanas (Ford y General Motors), lo que ponía un cono de sombra respecto a las posibilidades de que Automotores pudiera enfrentar la competencia una vez que el mercado se regularizara.

Para mayores males, en 1962 se inició una fuerte crisis económica que seguía los patrones de la secuencia cíclica del modelo sustitutivo, caracterizada por los problemas en el sector externo. Esta crisis fue de corta duración pero particularmente intensa en el sector industrial (cayó un 5,5 % en 1962 y 4,0 % al año siguiente). Más allá de las razones estructurales pueden destacarse desencadenantes vinculados a las medidas concretas de los gobiernos en materia de política económica cambiaria, monetaria y fiscal. La devaluación provocó un incremento de los precios de los bienes comercializables con el exterior, e implicó un aumento significativo de los costos de producción de las firmas industriales a la vez que un deterioro del poder adquisitivo de los salarios. El «tirón» de costos y la caída del consumo iniciaron un proceso recesivo que habría de ser notable. La situación negativa se agravó por la política fiscal (congelamiento de salarios, diferimientos en los pagos a proveedores y trabajadores) y por el aumento de los impuestos al consumo y de las tarifas de los servicios públicos.

La crisis económica provocó la caída particularmente del consumo de bienes durables (automóviles y electrodomésticos), rubros destacados de SIAM, que se vio golpeada, además, por las políticas monetarias y fiscales restrictivas y las fuertes modificaciones cambiarias de los planes de ajuste del gobierno que repercutieron en forma directa en sus costos financieros y de producción. En ese contexto recesivo, las distintas plantas de SIAM trabajaron a la mitad o menos de su capacidad instalada y la

empresa madre, que había contraído importantes obligaciones en el exterior para financiar sus recientes inversiones, desnudaba una difícil situación financiera que se arrastraría por años.

El inicio de las dificultades de SIAM puede explicarse por este proceso. En los años cincuenta, SIAM inició una fuerte expansión con el objetivo de integrarse verticalmente y conformar un complejo productivo diversificado. La idea era abastecer a los ferrocarriles estatales, a la actividad petrolera y de producción de energía eléctrica, y también fabricar automotores, actividades que se encontraban muy vinculadas a los programas de desarrollo del gobierno nacional –esto es, a las compras del Estado– o a la obtención de rentas en mercados oligopólicos. La no concreción plena de esos programas (por los cambios institucionales y las dificultades de las finanzas públicas), las modificaciones macroeconómicas y la competencia no esperada en algunos rubros condujeron a una fuerte fragilidad financiera de la empresa.

Con todo, la responsabilidad del grupo director de SIAM en ese proceso es indudable. La inversión en numerosas actividades que se encontraban sujetas a la política estatal contenía un grado de riesgo considerable en la medida que la inestabilidad institucional de la Argentina era un dato insoslayable; éste resultó un aspecto no del todo evaluado por la dirección empresaria, que subordinó su expansión –mirada *ex post*, evidentemente excesiva– en particular a la dinámica de la inversión pública y a los contratos que pudiera obtener de las reparticiones estatales, confiando en el mantenimiento de un virtual monopolio en esos y otros mercados (automotriz y de electrodomésticos). En tales circunstancias, la percepción de las oportunidades de negocios existentes en el entorno económico primaron por sobre la disponibilidad de recursos de la firma. La lectura de aquellas posibilidades bien pudo ser acertada, pero descuidó no sólo la fragilidad de los marcos institucionales sino también la capacidad de administrar

factores escasos como el capital. Una estrategia financiera inviable para una economía inestable.

Si, por un lado, la flexibilidad e improvisación de poder pasar de un producto a otro «había sido un factor imprescindible en los planes de Di Tella», como han sostenido Cochran y Reina, por otro, al mismo tiempo esa estrategia otorgaba gran vulnerabilidad a la expansión. Contrariamente a la experiencia de la firma, que había financiado sus inversiones en gran medida con las utilidades generadas y con la emisión de acciones, una parte importante del crecimiento de los años cincuenta se basó en el endeudamiento en el exterior y en el mercado interno a plazos cortos y en el diferimiento de las cargas sociales e impositivas sobre una estructura de capitalización muy endeble, lo cual terminaría por generar un crónico raquitismo financiero. La apremiante situación era consecuencia principalmente de las ambiciosas políticas empresarias que apuntaron a una expansión y diversificación desmesurada, con no muy buenos resultados operativos en el corto plazo y, en menor medida, de las negativas condiciones que generaba el entorno económico e institucional. SIAM estaba pagando caro sus temerarias apuestas fabriles, apoyadas en falsas expectativas de estabilidad ambiental y crecimiento continuo.

LOS INTENTOS DE REHABILITACIÓN

El deterioro financiero de la empresa se vería agravado en el resto de los años sesenta por los problemas 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 interno, mientras que las posibilidades de exportación eran reducidas. 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, SIAM realizó una apuesta mayor con el resultado que los problemas derivados de la fabricación de vehículos tuvieron un prolongado efecto negativo en sus finanzas; ese impacto se veía agravado por las morosas reacciones de la gerencia frente a algunos temas clave. 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 motocicletas. Por último, el mercado de bienes de capital (donde operaban SIAT y la planta de Electromecánica) no resultaba más favorable. La inconsistencia operativa de las empresas estatales, sumada a la tendencia de éstas a comprar esos equipos en el exterior, generaba demandas mínimas y esporádicas para SIAM; esos fenómenos no permitían utilizar adecuadamente la capacidad instalada y provocaban costos crecientes sobre toda la empresa.

Los problemas, de por sí cardinales, se acrecentaban por un sistema de gestión anticuado y enormes resistencias a introducir cambios. La propia historia exitosa era un argumento adicional para que los responsables de la empresa 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.

Los dilemas organizacionales

SIAM creció rápidamente durante cincuenta años impulsada por un empresario con gran capacidad para los negocios, pero la dimensión que había alcanzado tornaba necesario acompañar ese proceso con la incorporación de una estructura gerencial

moderna. De algún modo a esa tarea se abocó la empresa a partir de 1960. La idea general era lograr una mayor descentralización del poder de decisión, luego de la acelerada expansión, donde el contralor de las actividades operativas pasara a manos de los directorios de las firmas subsidiarias, constituidas en verdaderos *holdings* intermedios. La *Memoria* de la empresa en 1961 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»¹⁷. A ello se abocaron los empresarios y un año después, el proceso había llegado prácticamente a su fin, 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. 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»¹⁸.

La recesión industrial de 1962-1963 y las dificultades financieras comentadas obligaron a profundizar y redefinir este proceso de racionalización. Ciertamente, la reorganización de las operaciones industriales –llamada «Operación Nitidez»– se complementó con el objetivo de transformar a SIAM Di Tella Ltd. en una empresa de asesoramiento y de coordinación de inversiones, constituida básicamente por las tenencias mayoritarias del capital de Electrodoméstica, de Automotores y de SIAT. Por un lado,

17 SIAM, *MYB*, 1961.

18 SIAM, *MYB*, 1963.

se descentralizaban las operaciones y la empresa madre se constituía en un enorme *holding* y, por otro, cada unidad operativa se centralizaba continuando las transformaciones que se venían operando en la firma desde algunos años antes. En ese contexto, SIAM Automotores, jaqueada por la competencia de las grandes empresas internacionales que habían entrado al mercado local gracias a las bondades de la legislación frondicista, formalizó un acuerdo con Industrias Kaiser Argentina (IKA) por el cual se fusionaron industrias auxiliares de ambas firmas; luego, a mediados de 1965, IKA adquirió el control mayoritario del paquete accionario de Automotores¹⁹. 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 registraron intensos conflictos con el comprador que implicaron nuevos costos, entre los que se incluía el pago de avales firmados por el *holding* para obtener créditos externos, que no se habían transferido con la venta y que IKA se negaba a afrontar con el argumento de que había sido «engañada» con las cuentas de la empresa.

A partir de entonces, SIAM absorbió a sus subsidiarias y quedó como única empresa conformada básicamente por cuatro divisiones o agrupamientos principales, en los que pueden desagregarse los dos grandes sectores a los que había quedado reducida (Bienes de Capital y Refrigeración y artículos domésticos): a) División SIAT, dedicada a la producción de caños con costura de gran diámetro para oleoductos y gasoductos (prácticamente monopolística en el mercado nacional en su categoría) y que dependía por tanto en forma preponderante de los planes de inversión del sector público (YPF y Gas del Estado, básicamente); b) División Electromecánica, cuya producción abarcaba desde equipos de tracción eléctrica para locomotoras hasta transformadores de electricidad y sus compradores casi exclusivos eran reparticiones

19 SIAM, *myB*, 1965; «El acuerdo SIAM-Kaiser», en *Análisis*, 236 (1965).

públicas y empresas estatales; su rentabilidad era fluctuante y durante períodos prolongados trabajaba a una proporción reducida de su capacidad; c) División Electrodoméstica, que era la unidad más antigua de la empresa y la que más sufría la competencia de las empresas extranjeras y de pequeñas empresas nacionales (ocupaba entre un 20 y un 40 % del mercado, según los rubros) y tenía fuertes problemas en los aspectos productivos, comerciales y administrativos; de todos modos, su participación en el total de la facturación del grupo era cercana al 45 %; y d) División Internacional controlaba a las empresas subsidiarias ubicadas en Brasil, Chile y Uruguay.

Paralelamente a estas transformaciones organizacionales, la estructura de dirección de la empresa también sufrió importantes modificaciones; éstas eran consecuencia, por un lado, del notable incremento que las actividades tuvieron en el transcurso de los años cincuenta y, por otro, de las propias dificultades operativas que la expansión había generado. En los primeros años sesenta, el control de la firma era ejercido por Haroldo Clutterbuck, encargado del área comercial y administrativa, Torcuato Sozio, sobrino de Torcuato Di Tella, y Antonio Sudiero, el ingeniero Jefe de Fábrica. Los dos primeros habían sido los principales responsables de la gran dilatación de las actividades. Desde 1958, Guido Di Tella, hijo menor del fundador, se incorporó a la dirección de la empresa. Más abajo en la estructura organizativa se encontraba un gran número de familiares más o menos directos del fundador.

Como señalamos, en la primera mitad de los años sesenta la reorganización de la empresa se profundizó. Los requisitos tecnológicos y operativos demandaban una dirección especializada, pero, además, el grupo dirigente advirtió que era necesaria una reestructuración para superar la mala situación económico-financiera. La firma encaró el desarrollo de una estructura organizativa divisional, se agilizaron los sistemas contables, de

control de *stock* y de planeamiento y control de la producción, y se incorporó un número importante de personal capacitado, conformado por los «tecnócratas», como los denominaban los antiguos funcionarios. La introducción del *staff* de gran calificación trajo aparejados nuevos problemas de funcionamiento, básicamente de organización y conducción. 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»²⁰. Los fuertes conflictos entre *staff* y línea terminaron en 1964 con la transformación en línea de los tecnócratas, una decisión tomada por Guido Di Tella. En esencia, en ello consistía el núcleo de la Operación Nitidez: asignar a los hombres más capaces responsabilidades a nivel operativo, lo que terminó por deteriorar las relaciones entre los «nuevos» y «viejos» responsables. Un ex miembro de esa cúpula señaló que Di Tella se encontraba «rodeado por una fauna de gerentes, directores, *staff*, y demás, cada uno de los cuales le viene con su consejo personal para ganar méritos y escucha las más diversas opiniones (...), pero empieza poco a poco a inclinarse hacia la tecnocracia». En esa circunstancia comenzó a producirse «un 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»²¹.

La idea de lograr una síntesis que combinara los modernos sistemas que aplicaban las grandes empresas norteamericanas con la tradición de las relaciones personales característica de la empresa familiar terminaría en una formulación híbrida que

20 «Entrevista a Juan Fernández Villegas», mayo de 1973, en AHOITDT.

21 *Ídem*.

poco aportaría a la eficiencia de la firma en circunstancias comprometidas. Según las palabras esgrimidas en 1966 del ya por entonces director ejecutivo Guido Di Tella, dicha síntesis 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»²². En rigor, se propendía a una organización moderna sin la dispersión accionaria propia de ella, por lo que el control quedaba reducido a la familia Di Tella en la dirección y actividad de la firma. Como consecuencia, la tecnocracia nunca pudo atender efectivamente las demandas técnicas que requería la empresa, puesto que tampoco pudo afirmarse decididamente en su dirección. Por su parte, el grupo de accionistas que controlaba la firma tampoco pudo transformarse en rentista, limitándose a percibir un dividendo.

Los problemas internos, las indefiniciones, marchas y contramarchas cobraban mayor gravitación por las dificultades de rentabilidad de la empresa, y es probable que la «revolución organizativa» haya llegado demasiado tarde, en un momento en que la crisis financiera dominaba ya en forma plena el escenario y las principales preocupaciones empresariales.

En el plano financiero, la reorganización implicaba la centralización de los pasivos y la consolidación de las deudas, un problema que condicionaba todo el proceso racionalizador y la evolución económica y productiva de la empresa. La refinanciación de las deudas fue prolongada y compleja. 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 las inversiones y los gastos de evolución. A partir de 1962, con las fuertes devaluaciones, las refinanciaciones de créditos fueron constantes y consumían la mayor parte de las deliberaciones del directorio.

22 SIAM, *MYB*, 1966.

La situación financiera se tornó más difícil a mediados de la década del sesenta. Según un funcionario, la empresa no estaba en cesación de pagos, pero sí tenía muy serias dificultades financieras y no podía hacer frente a la totalidad de sus pasivos. La producción y las ventas no generaban los 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»²³.

El avance de las negociaciones tendientes a consolidar el pasivo de la firma era muy lento y condicionaba su recuperación económica; paralelamente se continuó con la liquidación de inversiones en firmas donde no se tenía el control mayoritario con el propósito de mejorar la operatoria corriente y se procedió a la venta de las plantas inutilizadas con el fin de saldar pasivos. Este proceso de desinversión era bastante acelerado pero de todos modos insuficiente, situación que se pretendió compensar a través de una reorganización funcional y de los mecanismos de conducción. Como afirmó un alto funcionario, «en SIAM era notable la falta de decisión para cerrar una empresa. No se podía aceptar la realidad»²⁴.

En 1966, luego de la venta de Automotores, los directivos de SIAM llegaron a la conclusión de que la mejor y quizá la única solución era la refinanciación conjunta de todas las deudas (llamada «Operación Piloto»). La operación estaba condicionada por el desorden financiero de SIAM, que era descomunal: «No se sabía qué empresa (...) debía a qué acreedor, todas estaban vinculadas con avales. Es decir, se habían realizado todas las herejías financieras que se hacen cuando uno dispone de varias empresas»,

23 «Entrevista a Leonardo Anidjar», subgerente financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

24 «Entrevista a Eduardo Browne», director económico-financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

una situación que no hacía más que incrementar la desconfianza de los acreedores²⁵. SIAM realizó una propuesta para lograr la refinanciación y una consolidación general de sus deudas con más de quince entidades por unos treinta y cuatro millones de dólares a veinte años de plazo; los acreedores externos estuvieron dispuestos a acordar un programa de consolidación con un plazo máximo de diez años y sobre la base del otorgamiento de avales de pago por parte del BIRA. Si bien los directivos de SIAM confiaban en la terminación exitosa del operativo, la situación financiera no dejaba de ser crítica y las negociaciones de las deudas con el Estado también eran complejas. El problema impositivo de SIAM era tal vez el de mayor dificultad. Las deudas con la Dirección General Impositiva (DGI) se habían originado en 1960; 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 las que no debería haber entrado nunca»²⁶.

La empresa tenía una fuerte imagen de evasora en la DGI, y la desaparición de libros o la negativa a entregar lo requerido no ayudaban en las numerosas reuniones que Di Tella y otros funcionarios llevaban a cabo para lograr la refinanciación. En 1966, la empresa dejó de pagar en forma completa a la espera de una negociación global de la deuda acumulada. SIAM presentó un plan al gobierno radical de Arturo Illia en el que solicitaba una financiación a muy largo plazo (hasta veinte años) de todas las deudas. La recepción del gobierno fue positiva, pero era sin duda una solución que debía considerarse de excepción. Cuando sobrevino el golpe militar, en junio de 1966, todo tuvo que comenzar a discutirse de nuevo, particularmente con el primer ministro

25 «Entrevista a Ricardo Zinn», julio de 1973, en AHOITDT.

26 «Entrevista a Pedro Pavesi», julio de 1973, en AHOITDT.

de Economía de la «Revolución Argentina», Néstor Salimei, que estaba dispuesto a dejar que la empresa quebrara. Sin embargo, poco tiempo después, durante la gestión de Adalbert Krieger Vasena se iniciaron las negociaciones para que la firma se acogiese a una ley de ayuda especial que se estaba elaborando.

La ley de «Rehabilitación»

En noviembre de 1967 salió a la luz la ley 17.507, que facultaba al gobierno, a través de una Comisión de Rehabilitación, a arbitrar soluciones tendientes a la recuperación de empresas que se encontrasen en «virtual estado de cesación de pagos» o que tuvieran dificultades financieras que sólo podían ser resueltas con disposiciones excepcionales del Estado. 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»²⁷. El régimen preveía fundamentalmente la consolidación de pasivos fiscales y previsionales de las firmas en problemas, que además podían ser eximidas del pago de intereses, recargos y multas por mora en el cumplimiento de las obligaciones fiscales o de previsión. Primero se pensó en convocar a un grupo de quince a veinte firmas de gran magnitud; más tarde se decidió que, para evitar suspicacias, era preciso instaurar un régimen abierto; finalmente se presentaron nada menos que cerca de cuatrocientas empresas con el fin de acogerse al sistema y cerca

27 PEN, ley 17.507, artículo 1°. Sobre la aplicación de esta ley y sus resultados para un conjunto de empresas industriales, véase Marcelo Rougier, «La expansión por defecto del estado empresario. La política económica frente a la crisis de las empresas industriales en la Argentina, 1960-1976», en *Investigaciones de Historia Económica*, 15, otoño 2009, y James Brennan y Marcelo Rougier, *The Politics of National Capitalism Peronism and the Argentine Bourgeoisie, 1946-1976*, Pennsylvania, Penn University Press, 2009, que focaliza en las demandas empresariales.

de doscientas firmaron convenios de «rehabilitación». Como parte fundamental del proceso de recuperación se disponía la capitalización de deudas previsionales y fiscales y la concesión por parte del BIRA de grandes facilidades financieras con el fin de mejorar la capacidad productiva de las firmas.

La aplicación de la ley implicaba condiciones y restricciones importantes a la gestión empresarial. Los requisitos que debían cubrir las firmas incluían la regularización de sus obligaciones impositivas y previsionales, condición indispensable para la obtención de préstamos «rehabilitadores»; la aceptación y ejecución de todas las medidas de organización o reestructuración que el BIRA considerase necesarias para asegurar la «buena marcha futura» de la firma; la aceptación de veedores permanentes con amplias facultades de fiscalización; el compromiso de no distribuir utilidades en efectivo mientras se mantuviese la condición de deudora frente a esa institución; la no disposición de su activo fijo sin autorización expresa; la realización de bienes prescindibles; la reinversión de todos sus ingresos en el proceso fabril, entre otros. El incumplimiento de estos requisitos traería aparejada la rescisión del convenio y la exigencia de la devolución inmediata de los préstamos, lo que seguramente significaría la quiebra de la empresa o un cercenamiento importante de la gestión privada.

Como corolario de la reestructuración y de los trámites realizados desde 1966 tendientes a obtener una refinanciación de los pasivos más significativos, los empresarios de SIAM comenzaron negociaciones para incluirla dentro de los beneficios de la ley 17.507, una ley que fue hecha a medida de de la empresa, y de hecho llegó a conocerse como «ley SIAM»²⁸. El convenio fue suscrita en febrero de 1970 y permitía consolidar deudas fiscales y sociales a través de su transformación en acciones preferidas a quince años por un importe total de veinticuatro millones de

28 «Entrevista a Pedro Pavesi», julio de 1973, en AHOITDT.

dólares, de los cuales las obligaciones con la DGI representaban el 45 % y el resto consistía en pagos pendientes por cargas sociales. 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. 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.

De este modo quedaba considerada la posibilidad de estatización futura de la empresa si la rehabilitación no se lograba. Se estableció además como condición del contrato la constitución de garantías reales (hipoteca y prenda de inmuebles y maquinarias), personales (fianza solidaria de Guido Di Tella, por ese entonces vicepresidente de la sociedad) y caución de acciones (las sociedades tenedoras del paquete accionario que otorgaba el control de SIAM fueron obligadas a garantizar el contrato con acciones que representaban el 51 % de los votos de la totalidad de las emitidas por la empresa). Clutterbuck saludó efusivamente la efectiva integración del directorio con los representantes designados por el BIRA, institución que asignó rápidamente créditos a muy largo plazo a la firma. Sin embargo, estos créditos, superiores a los diez millones de dólares, constituyeron para SIAM un paliativo de relativa repercusión y, según los propios dirigentes, alcanzaron para seis o siete meses²⁹.

El camino hacia la estatización de SIAM estaba abierto y en ello resultaría clave la conducta empresarial, difícilmente ingenua; el convenio fue cumplido sólo parcialmente: la empresa emitió las acciones, pagó las cuotas correspondientes a la deuda consolidada, constituyó las garantías previstas, pero no procedió a pagar

29 «SIAM, futuro lleno de incógnitas», *Pulso*, vol. 5, n° 239, 10 de diciembre de 1971.

los devengamientos impositivos y particularmente previsionales posteriores a la consolidación –pese a estipularse sucesivas prórrogas– acumulando un nuevo pasivo que implicaba legalmente la caducidad del acuerdo y la ejecución de las garantías. Como se ha señalado, desde mediados de los años sesenta las deudas de la empresa con el BIRA, originadas en su mayor parte en préstamos para evolución o para financiar ventas a organismos del Estado (como YPF o Gas del Estado) 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 sus necesidades operativas. Sólo la deuda con ese banco, que además poseía un paquete importante de acciones de la empresa, representaba casi el 60 % del capital integrado de la firma a mediados de la década de 1960³⁰.

Pocos meses antes de la firma definitiva del convenio bajo la ley de «Rehabilitación», el Eximbank otorgó un préstamo al BIRA por doce millones de dólares, 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 reducida de ese crédito se utilizaría para cancelar obligaciones previas con el propio Eximbank³¹. 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 otra realizada previamente con el Bank of America, pero se la trasladaba al BIRA. La Comisión de Rehabilitación de Empresas avaló con entusiasmo

30 «SIAM Sociedad Industrial Americana de Maquinarias Di Tella Ltda», 16 de agosto de 1967, en Banco Nacional de Desarrollo (en adelante BND), *Expediente Administrativo Ordinario* (en adelante EAO), 31.215.

31 «Nota al Pte. de la Comisión Asesora Especial Ley 17.507, Lic. Pablo Sorrensen», 27 de mayo de 1969, en BND, *Expediente s/nº*, nota: Met 55.

el convenio, puesto que daba holgura a la complicada situación financiera de SIAM.

Las ventas de la empresa crecieron de modo significativo a partir de 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 sendero de consolidación tecnológica, su control del mercado masivo de bienes de consumo caía, mientras su dependencia de las compras del Estado seguía creciendo. Ese incremento de su actividad motivó nuevas solicitudes de crédito que fueron diligentemente aceptadas por el BIRA, que, además de los créditos para evolución y financiamiento de ventas al Estado.

Pero 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 Banco Nacional de Desarrollo (BND), nombre que asumió a partir de 1970 el BIRA, ascendía a unos veintisiete millones de dólares y representaba una parte sustancial del pasivo de la empresa.

EL CONTROL ESTATAL

En noviembre de 1971, el Estado y el Grupo Privado de Control de SIAM (Guido Di Tella, la Fundación Torcuato Di Tella y otras empresas) firmaron un nuevo convenio. Los principales puntos del contrato estipulaban lo siguiente: el Grupo Privado mayoritario cedía al Estado el ejercicio de los derechos políticos correspondientes al paquete accionario de su propiedad, en la

proporción necesaria para que ejerza el control de la empresa hasta tanto se lograra su rehabilitación. El mismo grupo mayoritario garantizaba las deudas fiscales y previsionales de la empresa, así como todo préstamo del BND destinado a cancelar los pasivos que tuviera. Finalmente, el Grupo Privado votaría para integrar la mayoría del directorio a las personas que indicara el BND³².

La firma del acuerdo permitió la integración inmediata del directorio de SIAM con cinco miembros propuestos por el Estado (el cuerpo se completó con dos directores que respondían al sector privado)³³. Pero los empresarios ratificaron el acuerdo en un acta complementaria y se resistieron a su convalidación definitiva. Ante tal situación, el Ministerio de Hacienda y Finanzas comunicó al presidente de SIAM la decisión de poner en práctica la facultad de requerir el canje de las acciones preferidas por igual número de acciones ordinarias de un voto que le acordaban la mayoría absoluta sobre las decisiones de la empresa. El objetivo del gobierno era regularizar definitivamente la intervención del Estado en la empresa con vistas a la obtención de la mayoría accionaria propia, tanto en capital como en votos, «todo ello 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»³⁴. Con ese canje, el Estado pasó a tener el control directo de las asambleas de SIAM con el 80 % de los votos y con idéntica proporción de representantes estatales sobre el total de directores titulares. Finalmente, en enero y abril de 1974, dos últimos contratos suscritos entre el BND y el Grupo Privado de Control de SIAM que traspasaron al Estado acciones de propiedad del Instituto Di Tella y bienes con el

32 SIAM, *LAD*, 3, 9 de noviembre de 1971.

33 BND, *LAD*, 3, Acta 295, noviembre de 1972.

34 «Asunto reservado: SIAM Di Tella Ltda.», en BND, *LAD*, 3, Acta 300, mayo de 1973.

objeto de obtener «el *pacífico e indiscutido* control de la empresa»³⁵. Un artículo del convenio con el Grupo Privado estipuló que las personas y sociedades que lo integraban, al ser desde entonces accionistas minoritarios, quedaban liberadas de todos los compromisos y garantías que hubieran asumido como consecuencia del convenio de rehabilitación y del celebrado en noviembre de 1971, como así también de las obligaciones de garantía asumidas respecto a las obligaciones contraídas por SIAM y sus sociedades con el BND. De este modo, la familia Di Tella se desvinculó definitivamente de SIAM, mientras mantuvo el control de algunas empresas locales del grupo y otras establecidas en el exterior que no tenían problemas operativos ni financieros.

El ejercicio correspondiente a 1973 –el primero completo bajo la dirección efectiva de representantes del Estado– arrojó una pérdida de alrededor de quince millones de dólares. En esos momentos, un informe destacó que la empresa resolvía sus problemas financieros atendiendo en forma irregular sus compromisos con el Estado, al mismo tiempo que 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, Instituto Nacional de Previsión Social, Dirección de Rentas de Buenos Aires y BND)³⁶. Sin embargo, 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,

35 «Convenio entre el Estado Nacional y el Grupo Privado de Control», en ABND, *Expediente SIAM*.

36 BND, *Legajo. 4.112. Asunto SIAM Di Tella Ltda.*

en apariencia, no generaban problemas de abastecimiento ni perturbaban los programas productivos³⁷. 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; el informe señalaba finalmente que el *stock* de productos terminados de Electrodoméstica era excesivo, dado que el mercado no estaba en condiciones de absorberlo³⁸. Una vez más, la empresa solicitó apoyo financiero 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 y que se fueron acumulando.

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 facilitaba 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

37 «Informe del presidente de SIAM a la Comisión Fiscalizadora», *Libro de Actas de la Comisión Fiscalizadora* (en adelante *LACF*), 1, Acta del 27 de marzo de 1973.

38 «Nota de la Comisión Fiscalizadora de SIAM al Banco Nacional de Desarrollo», 8 de mayo de 1973, *LACF*, 1, Acta del 16 de mayo de 1973, pp. 19-20.

conducción, al menos hasta que aquella adquiriera su plena rehabilitación financiera y económica»³⁹.

El nuevo encargado de la conducción de SIAM, el coronel retirado Mario Serrano, señalaba que la empresa «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 firma, «que llegó a tener treinta 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»⁴⁰. Esos argumentos, de ser sinceros, reflejaban al menos un desconocimiento enorme de la naturaleza de los problemas. 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 firma. El deterioro de SIAM había llegado a tal grado de erosión patrimonial que hacía difícil su supervivencia, de no adoptarse

39 PEN, *Decreto 1.270/1974*.

40 Reproducido en «Monografías integrales, 65 aniversario de SIAM Di Tella», en *Finanzas*, 1975, p. 39.

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»⁴¹. Esa situación terminó por gravitar negativamente en el propio BND. Una nota 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»⁴². El organismo proponía que las necesidades financieras de SIAM fuesen atendidas directamente por la Tesorería General de la Nación. 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.

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

41 «Legajo 4.112. Asunto SIAM Di Tella Ltda.», en BND, *LAD*, 376, T. III, agosto de 1975.

42 «Asunto reservado: Situación de la firma SIAM. Carta del Pte. del BND, Dr. Rodolfo Garelo, al Ministro de Economía, Dr. Antonio Cafiero», septiembre de 1975 en BND, *LAD Reservadas*, Acta 2.107.

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 aun a mediano plazo»⁴³.

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 políticas unificadas para su estudio, control y planificación, incluso no sólo por la diversidad de su explotación sino por la particularidad de sus mercados. Por otra parte, el desmesurado pasivo global, que no es el resultado de la suma de déficits 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 una actividad específica, que paralelamente asigne la cuota de pasivo compatible con una 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»⁴⁴.

Como se ve, los discursos oficiales favorables a la firma controlada por el Estado no fueron suficientes o adecuados para

43 «Memorando 31/75 CF», en *LACF*, 1, Acta 53, 12 de agosto de 1975, pp. 94-95.

44 «Nota del presidente del BND, Dr. Rodolfo Garelo, al Ministro de Economía, Dr. Antonio Cafiero, 'Estrictamente Confidencial', 24 de septiembre de 1975, en BND, *LAD Reservadas, Acta 2.107, ff. 125-127*.

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 las líneas de productos industriales correspondientes a surtidores para la venta de combustibles y 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. 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 el área del transporte de combustible y gas, que eran muy fluctuantes⁴⁵. 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 mega devaluación en junio de 1975 (medida conocida como «Rodrigazo» por el nombre del ministro de Economía del momento, Celestino Rodrigo) 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 ajuste)⁴⁶. En definitiva, la empresa exhibía habilidad técnica para una salida exportadora, pero las cambiantes condiciones macroeconómicas, generadas por sucesivas decisiones

45 SIAM, *MYB*, 1974.

46 Véase respecto a la política económica del período y las circunstancias en que debieron operar las empresas industriales Marcelo Rougier y Martín Fizsbein, *La frustración de un proyecto económico. El gobierno peronista 1973-1976*, Buenos Aires, Manantial, 2006.

públicas, afectaban esa alternativa hasta suprimirla como posibilidad.

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 enorme crédito en enero de 1976 que permitió superar los persistentes estrangulamientos financieros por un cierto lapso (pues se regularizó el pago a proveedores y el acceso a insumos importados, lo cual, a su vez, repercutió 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 social⁴⁷. 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»⁴⁸. 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,

47 BND, *Libro Copiador*, 39, Ministerio de Economía y sus secretarías, T. VII, 1976, ff. 38-41.

48 Citado en «Soy de Roca», en *Página 30*, mayo de 1992.

en medio de la inestabilidad política que se abrió con la muerte de Juan Perón.

LOS ENSAYOS DE PRIVATIZACIÓN Y LIQUIDACIÓN

El golpe militar de marzo de 1976 dio comienzo a una nueva etapa para la economía y la sociedad argentinas. Esos cambios se manifestaron crudamente en las condiciones económicas conocidas hasta entonces. Las reglas de juego propias del modelo sustitutivo fueron desechadas a favor de políticas neoclásicas (liberalización financiera, apertura externa, retracción del salario real, etcétera). En particular la política económica tendió a privatizar las numerosas empresas que el Estado poseía y retornar a manos privadas los paquetes accionarios que había adquirido a través de distintos mecanismos, incluidos los procesos de rehabilitación⁴⁹. Este último era el caso de SIAM, una sociedad que mantenía su condición jurídica de privada, pero cuyo 80 % del capital se encontraba en poder del Estado.

El contexto de política económica 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, pues 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

49 Para un análisis detallado de este proceso véase Claudio Belini y Marcelo Rougier, *El Estado empresario en la industria argentina*, Buenos Aires, Manantial, 2008, capítulo 6.

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 esos fatídicos años. 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 y una profunda fragmentación de los procesos de toma de decisiones. Esta lógica potenció y fortaleció el desarrollo de diversos conflictos internos de las Fuerzas Armadas que se trasladaban, casi automáticamente, a todo el aparato estatal. Como consecuencia, el complejo proceso de privatización de SIAM 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 intención inicial del Poder Ejecutivo era vender por separado cada una de las tres grandes divisiones de la empresa (Electrodoméstica, Electromecánica y SIAT), además de la financiera Inverco. Pero esta idea fue abandonada rápidamente en favor de la venta del paquete accionario en su conjunto. 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, quizá, 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 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 Alfredo Martínez de Hoz.

La Junta de Comandantes designó como delegado interventor en SIAM al comodoro retirado Antonio Mantel, quien pasaba a depender directamente del Ministerio de Economía. La batalla por los espacios de poder para impulsar, o frenar, los objetivos «privatizadores» había comenzado. Cuando la Intervención se hizo cargo de la empresa, el problema financiero condicionaba todo su desempeño; su relevancia en la evolución económica y en la estructura patrimonial explica que se tratara primero de resolver la conflictiva situación con los acreedores extranjeros. Por eso, el Estado proporcionó su apoyo entregando Bonos Externos para cancelar las importantes deudas ya vencidas. Gracias a ello, SIAM tuvo un desahogo temporario; 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–, de acuerdo a las nuevas condiciones financieras ensayadas por la política económica.

Las perspectivas productivas de la empresa mejoraron a mediados de 1976: la División Electromecánica tenía importantes contratos con General Motors, SEGBA y SOMISA, entre otras empresas; esos contratos aseguraban el uso de 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, que implicaba 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), y había firmado contratos para exportar equipos y heladeras

a absorción a Estados Unidos⁵⁰. Alentada por estas perspectivas, la Intervención apostaba a resolver definitivamente la deuda con el Estado capitalizando los créditos.

Mientras tanto, avanzaban las disposiciones legales a favor de la privatización. En abril de 1977, el gobierno estipuló un plazo máximo de ciento ochenta días para que el Poder Ejecutivo Nacional procediera a disponer la liquidación, venta o cese de la administración estatal de una treintena de sociedades intervenidas o administradas por el Estado, entre las que se encontraba SIAM.

Las resistencias de la Intervención

Por primera vez en muchos años, el período concluido a mediados de 1977 arrojó resultados económicos positivos como consecuencia de la demanda de organismos públicos, la mejora relativa de algunas variables macroeconómicas y, aparentemente, 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. Esas perspectivas positivas se veían opacadas –según la Intervención– por las indefiniciones de los programas de inversión de largo plazo del sector público y por la 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»⁵¹. La visión del interventor sugería que el problema

50 SIAM, *MYB*, 1976.

51 SIAM, *MYB*, 1977.

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. Más aún, destacaba que SIAM arrojaba una ganancia equivalente al 10 % sobre ventas, si no se computaban las cargas financieras, en su mayor proporción generadas en deudas previas con diversos organismos del Estado.

La prédica de la Intervención 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 originalmente⁵². 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.

52 «Juan Alemann a Egidio Ianella», 26 de noviembre de 1979, en BND, *EAO* 108.283, f. 1.605.

El BND realizó una primera valuación del complejo y esbozó un cronograma que preveía la adjudicación final de la firma. Más allá de los debates técnicos, en el proceso de valuación surgieron las primeras disparidades: Javier Gamboa, ex funcionario de SIAM y vicepresidente del BND, sugirió que la venta se realizase por debajo del importe correspondiente a la valuación realizada (sesenta y tres millones de dólares para el total del paquete accionario de la firma), dado que algunas de las actividades de la sociedad eran deficitarias; en cambio, el representante de la Corporación de Empresas Nacionales observó que no se habían ponderado adecuadamente los elementos intangibles, como el prestigio de SIAM en el mercado y la posición monopólica de algunas de sus plantas. También mencionó el mejoramiento de la situación económica de la firma que, opinaba, había revertido la tendencia deficitaria de los últimos ejercicios. La posición fue enfatizada por el interventor de SIAM, quién envió una nota a Martínez de Hoz en la que manifestaba su «honda preocupación» por la valuación del BND, considerada como «totalmente fuera de la realidad». Según Mantel, la firma había tenido en el ejercicio cerrado en junio de 1977 una ganancia de veinte millones de dólares, de los cuáles doce se habían destinado a cancelar deudas previas; es decir, «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 de Desarrollo»⁵³. Por su parte, el Ministerio de Bienestar Social, que poseía un paquete importante de las acciones en poder del Estado, apoyaba a Mantel y valuaba la empresa en 115 millones de dólares. Finalmente, en agosto de 1979 el Ministerio de Economía llegó a una solución de compromiso y fijó el valor para el paquete accionario bajo propiedad estatal en noventa y seis millones de dólares.

53 «Interventor de SIAM al Ministro de Economía», 8 de marzo de 1978, en ABND, *EAO 157.390*, f. 263.

Las tensiones acumuladas entre la Intervención y el gobierno nacional respecto a la capitalización de las deudas con organismos y dependencias estatales (Tesoro Nacional, BND, DGI y otros), a su vez accionistas mayoritarios de la empresa, hicieron eclosión en diciembre de 1979, en una Asamblea General. Allí, 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 dispuesto⁵⁴. Desde la perspectiva de la Intervención, la capitalización permitiría negociar en mejores condiciones frente a las autoridades nacionales la 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 de los Ministerios de Economía y de Bienestar Social en su mayoría), denotando claramente las diferencias de criterios respecto a lo que debía hacerse con la empresa.

En marzo de 1980, la ley 22.177 facultó al Poder Ejecutivo Nacional 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 permitía diferir el cobro de créditos de organismos oficiales contra las entidades que se privatizasen, así como a condonar recargos e intereses punitivos. Sin embargo no hubo mayores aclaraciones sobre las implicancias que, como se verá luego, tenía esta medida, considerando que faltaban pocos

54 SIAM, *LAA*, 3, f. 219.

meses para la licitación de SIAM y que el resultado del período cerrado en junio de ese año presentaba un «abultado quebranto»⁵⁵.

Mientras tanto, ya habían salido al mercado los pliegos de base y condiciones para la licitación 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, entre otros). Las cinco firmas que adquirieron los pliegos revelan el carácter de los compradores potenciales: Agustín Rocca y Compañía S.A. (particularmente interesada en obtener información sobre la división SIAT), Geosource Exploration Co., Super Cemento S.A., Westinghouse Electric Corporation y FAICSA. Esta última empresa, propiedad de la familia Di Tella, sólo mostró interés en visitar las plantas de Electrodoméstica (tarea que realizó el propio Guido Di Tella) y Electromecánica. Por su parte, Westinghouse estaba particularmente interesada en la planta de Electromecánica. El aparente entusiasmo 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 diciembre.

En el ínterin, un nuevo decreto «aclaratorio» dispuso que los alcances de la ley fueran de aplicación a las deudas contraídas por SIAM con el Tesoro Nacional; 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 fracasado⁵⁶. Probablemente, la medida pretendía estimular a posibles oferentes eliminando parte del pasivo de la compañía, pero la incidencia concreta de esas

55 La expresión fue utilizada por el Delegado Interventor de SIAM reproducida en «SIAM: consideraciones sobre la Memoria», en *El Economista*, 24 de octubre de 1980, p. 8.

56 PEN, *Decreto 2.217/1980*.

disposiciones sobre las cifras presentadas en su último balance anual no eran claras: el ajuste de la deuda oscilaba, según interpretaciones, entre cifras poco significativas y ochenta millones de dólares, 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 Compañía 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 después⁵⁷. 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 Ministerio de Economía.

La Asamblea realizada a fines de octubre fue muy significativa, porque los Ministerios de Economía y 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 nuevo decreto. Esta diferencia de opiniones permitió que el interventor Mantel dilatara el proceso de privatización. Primero expresó argumentos de distinto orden que permiten entrever sus objetivos. El decreto –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

57 «Nota del Delegado Interventor de SIAM al Presidente de la República», 5 de marzo de 1981, en Archivo de la Coordinación de Entes Residuales.

que cualquier conflicto paralizase estas líneas, el Estado tendría que tomarlas a su cargo revirtiendo el proceso (...). 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», e invocando sus facultades dio por terminada intempestivamente la reunión⁵⁸.

Estos conflictos e indefiniciones, y más allá de las expectativas que pudiera despertar la empresa como ámbito productivo, permiten comprender por qué el segundo llamado, en diciembre de 1980 también resultó desierto. Si bien tres empresas o asociaciones mantuvieron su interés entre la primera y la segunda convocatoria, el mismo día que se realizó la apertura de la licitación esas firmas enviaron notas al Ministerio de Economía señalando que no iban a presentar ofertas. En cambio, 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 Compañía destacaba que «nuestras controladas Dálmirne Siderca S.A. y Propulsora Siderúrgica S.A. junto con Administración Di Tella S.A.» 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 y presionaba para que SIAM se vendiese en plantas separadas. Finalmente, DESACI S.A., interesada también por SIAT, exponía argumentos idénticos a los esgrimidos en las notas dirigidas por las otras empresas⁵⁹. El mero hecho de que las tres cartas se presentaran el mismo día,

58 SIAM, *LAA* 3, f. 226.

59 BND, *Expediente* SIAM, ff. 148-149.

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 terminaran sin ofertas concretas de compra. Esa ausencia de oferentes tenía lógica en el primer llamado, puesto que todos sabían que, en 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 proyectos como éste 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, el diario *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 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, etcétera»⁶⁰.

Pero en el gobierno las posiciones no eran coincidentes. Las diferencias de criterio entre los Ministerios de Economía y de Bienestar Social continuaron luego del fracaso de la licitación del paquete accionario de SIAM. Desde Bienestar Social se enfatizaban las dificultades presentes para la división del *holding* y su venta parcializada, y se proponía 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. 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 decretó la disolución y liquidación de SIAM. Se 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 debía cumplir instrucciones impartidas por la Secretaría de Programación y Coordinación Económica⁶¹.

Mantel decidió salir al llano y señaló a la prensa que el fracaso de la venta de SIAM era «pura y exclusivamente responsabilidad de la ineptitud e inoperancia del Ministerio de Economía». En busca de aliados, el interventor abría 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

60 «SIAM no vale nada», *La Nación*, 14 de diciembre de 1980.

61 PEN, Decreto 527/1981.

plantel de SIAM, ya que el decreto de liquidación nada aclara al respecto»⁶². Algunos dirigentes de las seccionales de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) recogieron el guante y criticaron 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»⁶³. Las manifestaciones sindicales y de la Intervención de SIAM hallaron eco en el nuevo gobierno militar, encabezado por Roberto Viola, 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 del aumento del ingreso real y del nivel de empleo parecían ofrecer un nuevo ámbito para el desarrollo de las actividades productivas locales. No es de extrañar entonces que esas opiniones fuesen recogidas por distintos funcionarios y provocaran numerosas reuniones con asesores de Lorenzo Sigaut, flamante Ministro de Hacienda. 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. 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 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

62 «El interventor en SIAM acusa a la conducción económica por la liquidación de la empresa», *Ámbito Financiero*, 27 de marzo de 1981.

63 Reproducido en «Dispúsose la liquidación del grupo SIAM», *La Nación*, 26 de marzo de 1981.

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»⁶⁴.

Por fin, en agosto de 1981, el Poder Ejecutivo dejó sin efecto la liquidación. 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.

La venta debía realizarse sin los pasivos, procedimiento que resultaba aconsejable dado que, precisamente, las diversas situaciones pendientes de definición sobre las deudas de la firma habían influido negativamente en las licitaciones públicas anteriores⁶⁵. El Ministerio de Economía quedaba autorizado para decidir la oportunidad y el porcentaje de capitalización de los

64 «SIAM y la incertidumbre política», *La Nación*, 9 de agosto de 1981.

65 «Nueva licitación de SIAM subdividida en sectores», *La Nación*, 14 de agosto de 1981.

créditos de las entidades estatales. La norma también 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 Jorge Mones Ruiz. 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.

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 con SIAM, sin emplear la privatización dispuesta como elemento de ponderación de sus ofertas. 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.

A fines de diciembre de 1981, en medio de la recesión y la elevada inflación, Viola fue sustituido por el general Leopoldo Galtieri, cambio que permitió que buena parte del equipo económico de Martínez de Hoz recuperara espacios de poder. 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 empresa: las divisiones fabriles (Electrodoméstica, Electromecánica y SIAT) se licitarían en forma independiente, como unidades operativas en funcionamiento y sin pasivos. El valor base para la privatización de SIAM se establecería calculando la tasa de retorno de la inversión en cinco años y no sobre los valores de inventario, mientras que los pasivos (unos cincuenta millones de

dólares) se capitalizarían y el Estado renunciaba definitivamente a percibirlos.

Los flacos resultados de la privatización y los últimos intentos de liquidación

En una primera etapa se subastaron y vendieron algunos inmuebles sin uso y desocupados. También se vendió la financiera Inverco al Banco Juncal. Pero la privatización de las grandes plantas productivas de SIAM no pudo realizarse. La fecha de licitación prevista para Electrodoméstica transcurrió sin que se hubiesen siquiera publicado los pliegos correspondientes (la base fijada era de seiscientos mil dólares). Esta planta era sin duda la menos atractiva, tanto por su posición frágil en el mercado como por su sobredimensionada dotación de personal. Para Electromecánica, la primera gran planta que se puso en venta, se fijó un precio de base muy reducido: tres millones de dólares (cuando la tasación del BND sobre la base del inventario era cuatro veces mayor). Las perspectivas eran favorables, puesto que la empresa tenía más de treinta contratos en marcha, incluyendo algunos muy significativos como la provisión de equipos para locomotoras. Pero, a pesar de que se vendieron veintiocho pliegos no hubo propuestas en los dos llamados previstos 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.

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 amenazas al delegado privatizador que se adjudicaron

al sector sindical. El precio base fijado para la primera licitación fue de ochocientos mil dólares (la tasación del BND era siete veces mayor). Hubo quince empresas que compraron los pliegos (entre las que se contaban Rocca, Mitsubishi, Contreras y Compañía, FAICSA, Royo, Dálmine Siderca y Aceros Bragado). La apertura de las ofertas se efectuó el 16 de junio de 1982, apenas dos días del fin de la Guerra y en un contexto muy particular de la economía y la política nacional, y se recibieron tres ofertas: Contreras, Dálmine Siderca y Aceros Bragado.

La Comisión Evaluadora que tenía a su cargo la apertura y apreciación de las ofertas señaló que, en rigor, las tres propuestas tenían problemas, pues o no ofrecían las garantías requeridas o adolecían de «condicionamientos», por lo que la única alternativa para ser consideradas, suponía, era que esos requisitos limitantes fuesen retirados. El interventor de SIAM, que participaba en 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; esas diferencias de opiniones, sumadas al contexto político, generaron pedidos de prórroga por parte de las empresas oferentes con el fin de evaluar las políticas en materia industrial de las nuevas autoridades nacionales. Significativamente, el período de prórroga solicitado coincidía, como se verá, con el desarrollo del conflicto entre el Ministerio de Economía, ahora en manos de Jorge Wehbe, y el secretario de Industria Luis Gottheil, que quería liquidar la firma. 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, Contreras mantuvo su oferta, aunque retiró algunas de las cláusulas que ponían condiciones al Estado. Dálmine, por su parte, «subió» la oferta, 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. La reunión de la Comisión Evaluadora que debía definir el tema exhibió opiniones encontradas. El interventor aconsejó rechazar ambas propuestas; pero su opinión no fue considerada y la mayoría de la Comisión sostuvo que la oferta de Dálmine era económicamente más ventajosa. De todos modos, esos debates fueron inútiles porque la Secretaría de Industria 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 en la fabricación de tubos por parte de Techint, atentaron contra el éxito de la privatización.

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. 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 del secretario de Industria, que había sido poco antes vicepresidente del BND. En rigor, la excusa para avanzar en la liquidación comenzó a gestarse con el resultado del balance de SIAM al 30 de septiembre de 1981. Ese estado contable presentaba un patrimonio negativo y 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. Como consecuencia de la pérdida del patrimonio, la Comisión Fiscalizadora de SIAM solicitó la convocatoria a Asamblea Extraordinaria para considerar la disolución de la sociedad. Esta asamblea finalmente no tuvo lugar dada la oposición de la Intervención. En septiembre de 1982 se realizó una nueva convocatoria a instancias de Gottheil, quien pidió asumir directamente la representación

del Estado en esa reunión. 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. Sin pérdida de tiempo, esa secretaría emitió en septiembre una resolución por la cual reiteraba su idea de liquidar SIAM⁶⁶.

El Ministerio de Economía, por ese entonces en manos de Jorge Wehbe, impartió instrucciones para que la Asamblea se suspendiese, dando respuesta al reclamo obrero por la retención de la fuente de trabajo para tres mil personas. De todos modos, los accionistas fueron notificados un día después que la Secretaría de Industria, con poder sobre el 70 % del capital, confirmaba la convocatoria, desconociendo esas instrucciones. A esa altura, el forcejeo se había trasladado definitivamente a la opinión pública. Según algunos comentarios que recogió la prensa, Gottheil habría prometido que la Asamblea tendría como único fin pasar a cuarto intermedio, 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; 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 Anónimas con lo que de hecho se ponía en marcha su disolución al presentar patrimonio negativo⁶⁷.

El interventor Jorge Mones Ruiz, junto con el personal de Asociación de Supervisores Metalmecánicos de la República Argentina (ASIMRA), pujaban por que se considerara ilegal llevar a cabo la asamblea. Mones Ruiz recusó la resolución de Industria y su actitud derivó en innumerables dictámenes legales relativos a las facultades del secretario de Industria y de la Intervención. Mientras tanto, los secretarios generales de ASIMRA afirmaron desconocer el acuerdo logrado entre las seccionales de la dialoguista

66 SIAM, *LAD*, 12, 8 de septiembre de 1982.

67 «Nuevo intento para liquidar SIAM», *La Voz*, 30 de septiembre de 1982.

UOM y la Secretaría de Industria: para ellos, la privatización de la empresa debía realizarse con las plantas funcionando y con la totalidad de su personal⁶⁸. La Asamblea finalmente se realizó y resultó tan breve como tumultuosa. Un centenar de afiliados de ASIMRA se concentró en la puerta del edificio donde se llevaba a cabo el acto gritando 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»⁶⁹. 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 Wehbe, dejaba abierta la posibilidad de mantener el espíritu liquidador del decreto de Martínez de Hoz al poder dar aplicación a la Ley de Sociedades Anónimas.

Los días que transcurrieron entre el 30 de septiembre y el 28 de octubre de 1982 fueron utilizados por el Ministerio de Economía para «disciplinar» a Gottheil. A la reanudación de la Asamblea no concurrieron los accionistas privados, mientras que algunos representantes gremiales fueron invitados a presenciarla. El interventor recalcó que el balance cerrado en junio registraba un saldo positivo, lo cual dejaba sin sustento la resolución de Industria que pedía la liquidación de la firma. Luego de la reunión, Gottheil anunció a los representantes obreros que la empresa no sería liquidada y que él personalmente se comprometía con el proceso de privatización, que seguía vigente⁷⁰. A juzgar por esas declaraciones, el conflicto había quedado definitivamente atrás. Las causas de esa disputa resultan difíciles de desbrozar e interpretar, y seguramente son de naturaleza muy variada. Aun así, conviene destacar que el momento de mayor intensidad del

68 «Postergan liquidación de SIAM», *Diario Popular*, 1 de octubre de 1982.

69 «Cuarto intermedio para la liquidación de SIAM», *Clarín*, 1 de octubre de 1982.

70 SIAM, *LAA*, 1, 28 de octubre de 1982.

conflicto coincide con el llamado a licitación de la división SIAT. 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.

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 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.

LA TRANSICIÓN DEMOCRÁTICA Y LA TUPACAMARIZACIÓN DE SIAM

Luego de los sucesivos conflictos en el seno de la dictadura militar, la salida política que condujo a la institucionalización del país provocó que la privatización de las principales plantas de SIAM quedara postergada. El relego de esa tarea durante el último año del gobierno militar se derivaba 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 futuro⁷¹.

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

71 «La privatización de SIAM quedaría en suspenso», *Clarín*, 21 de marzo de 1983.

máximas autoridades no estuviesen particularmente preocupadas por lo que ocurriese con SIAM. 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 luego de la Guerra de Malvinas.

En enero de 1984, el 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 una dramática situación económica. A partir de junio, el directorio se mantuvo en sesión permanente, puesto que las dificultades financieras habían 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 las disposiciones establecidas por el gobierno militar⁷². Pero poco después se produjo el alejamiento de Iurcovich, acusado de haber llevado a cabo políticas comerciales «antieconómicas» para SIAM en beneficio de una «sociedad de paja»⁷³.

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. El decreto no pasó

72 SIAM, *LAD*, Acta del 15 de junio de 1984.

73 «Alfonsín relevó al interventor delegado en la empresa SIAM», *La Nación*, 28 de julio de 1984.

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 de que la empresa había sido «permanentemente rentable». Por su parte, la UOM, ahora revitalizada, proponía derogar los nuevos decretos de privatización y crear una empresa mixta en cuya dirección participarían las compañías estatales clientes de SIAM (como SEGBA, Agua y Energía o Gas del Estado), conectoras de los bienes que producía el complejo e interesadas en ellos.

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, los que comenzaron a sufrir evidentes retrasos con las consecuentes multas y trastornos. La caída de la demanda estatal y privada y la cada vez más intensa competencia en el rubro de electrodomésticos provocó un importante deterioro de los resultados económicos. Una vez más, la dirección promovió gestiones para lograr capitalizar las deudas con el Tesoro Nacional. El interventor 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»⁷⁴. Como en otras ocasiones, la inercia derivada de la «inminente» privatización realimentaba actitudes que contribuían al deterioro de la empresa.

74 SIAM, LAD, Acta 2.483, 11 de marzo de 1985.

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. La medida entroncaba con el anuncio presidencial del inicio de una etapa de «economía de guerra» y la implementación del Programa de Reforma Económica (Plan Austral). Como parte de esta nueva estrategia económica, un decreto 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»⁷⁵. Los términos 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; seis meses para los demás. 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 inmateriales⁷⁶. Con estas definiciones sobre la mesa, la empresa 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.

En 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 de 2,5 millones de dólares, valor que apenas superaba el 60 % del que surgía de los libros

75 PEN, Decreto 1308/1985. El subrayado es nuestro.

76 «Permitirán a capitales del exterior comprar SIAM S.A.», *Ámbito Financiero*, 22 de julio de 1985.

contables. 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 planta⁷⁷. 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 información periodística, representaban un valor de siete veces y medio el precio base, aunque estaban pendientes deudas originadas en varias multas por atrasos, calculadas en diez millones de dólares⁷⁸. 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 SADE, General Motors y Química Houston. Pero esas expectativas se vieron frustradas en la apertura de los sobres, cuando no se presentó ninguna propuesta. 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. Aun así, no debiera descartarse que los interesados también hayan especulado con la posibilidad de un segundo llamado con un precio base muy inferior. El siguiente llamado para Electromecánica, estipulado para enero de 1986, se prorrogó hasta abril de ese año; el monto básico se mantuvo, aunque resultaba inferior al original por efecto de la inflación. Se presentaron dos oferentes: SADE y Ormas S.A. En julio de 1986 la planta de Electromecánica fue

77 SIAM, *Pliego de Bases y Condiciones para la venta de la Unidad Operativa «División Electromecánica»*, S/f.

78 Raúl Dellatorre, «Las condiciones para privatizar SIAM», *La Razón*, 17 de agosto de 1985.

adjudicada a SADE, empresa controlada por el grupo Pérez Companc, por alrededor de 2,4 millones de dólares.

Los pliegos de licitación de SIAT comenzaron a venderse en paralelo con los otros en septiembre de 1985 con fecha de apertura de ofertas prevista para noviembre y una base de cuatro millones de dólares; 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 durante los años previos en contratos con proveedores extranjeros, evidenciando un fuerte cambio de rumbo respecto a los criterios tradicionales del «compre nacional». Además, se sabía que los contratos con YPF y Gas del Estado firmados en 1985 no habían podido cumplirse porque, ante la falta de pago, SOMISA había retenido la entrega de chapa. Problemas similares ocurrían con el suministro de caños para la central eléctrica de SEGBA en Puerto Nuevo. 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, pero, finalmente, se presentaron cuatro ofertas de las que tres resultaron calificadas en la apertura que contenía la propuesta técnico-industrial: Comatter (grupo Bridas), Siderca (grupo Techint) y Sideco (grupo Macri). Los tres tenían orígenes y expectativas distintas. La apuesta de Bridas parecía tender a buscar la integración productiva a través del autoabastecimiento de caños para la explotación petrolera y eliminar su dependencia de Dálmine Siderca; para ello incluyó un contrato de asistencia técnica con Mitsubishi, que 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. Por su parte, el grupo Macri parecía apostar a la diversificación luego de su, por entonces, exitosa experiencia en la producción automotriz. Las ofertas económicas mostraron una gran disparidad de valores. Si bien las tres estaban por encima del precio base fijado, sus montos quedaban debajo de lo que se consideraba que valía la planta realmente (unos dieciocho millones de dólares)⁷⁹.

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. En vista de estas perspectivas, la Comisión Evaluadora votó unánimemente por Comatter, 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 (alrededor de diez millones de dólares) 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 se concretó en febrero de 1986. Pero incluso antes de que ello ocurriera comenzaron a circular comentarios periodísticos que

79 «Desató fuerte competencia la privatización de SIAM», *Ámbito Financiero*, 5 de diciembre de 1985.

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 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 Blanca⁸⁰. 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 Bidas⁸¹. 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. 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 de Comatter, que pasó a ser presidida por el ingeniero Salvador San Martín, un hombre clave de la Organización Techint⁸².

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

80 «Empalmes en los tubos de grandes dimensiones», *La Razón*, 2 de febrero de 1986.

81 «Acuerdo sobre SIAT entre Bidas y Techint», *La Nación*, 20 de febrero de 1986.

82 «Bidas vendió el 60 % de Comatter a Siderca», *Clarín*, 15 de julio de 1986.

en las compras de todo el ramo de artefactos para el hogar⁸³. Los informes técnicos señalaban que las instalaciones 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 de petróleo, 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 cien trabajadores⁸⁴. 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 personal⁸⁵. 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 1,7 millones de dólares⁸⁶.

La licitación resultó desierta. Sin embargo, la situación pareció modificarse en el segundo llamado, y se vendieron diecisiete pliegos. Entre los interesados se encontraban Petroquímica Comodoro Rivadavia, Indoamericana Electrónica, Arha Porá, Construcciones e Instalaciones Navales s.a., Decavial s.a., Philips Argentina, IATE s.a., SEMA y Aurora s.a. 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

83 Raúl Dellatorre, «Licitan la planta Electromecánica de SIAM», *La Nación*, 19 de agosto de 1985.

84 «Interés por SIAM Electrodoméstica», *La Razón*, 27 de agosto de 1986.

85 *Boletín de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires*, LXXX, 7.786, 18 de marzo de 1986.

86 SIAM, *Pliego de Bases y Condiciones para la venta de la Unidad Operativa División Electrodoméstica y Equipos Industriales de propiedad de SIAM s.a.*, noviembre de 1985.

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 S.A. –cuya propuesta era apenas superior al 10 % de la base de licitación–, a ser abonada en doce cuotas. La planta fue adjudicada en octubre de ese año y transferida efectivamente dos meses después.

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 otro lado, si bien 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 político⁸⁷. Sin duda, la mejora del contexto macroeconómico que generó el Plan Austral en su primera etapa coadyuvó al logro del objetivo privatizador.

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 % del pasivo a fines de 1985) estaban sometidas a un régimen particular

87 «Cuál fue el destino de SIAM», *Ámbito Financiero*, 30 de diciembre de 1986.

que preveía la absorción estatal 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 trabajo⁸⁸. Las ventas del conjunto SIAM sumaron alrededor de veinte millones de dólares, muy lejos de los casi cien millones de dólares que pedía como base el Estado por la mayoría del paquete accionario en 1980, tan sólo cinco años antes. De todos modos, más significativo era que se estimaba una facturación potencial de doscientos millones de dólares anuales para todo el complejo.

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 a la realización de asambleas de la empresa en forma sucesiva. Más de mil accionistas minoritarios retenían el 13 % del paquete accionario de SIAM, algunos en proporciones muy pequeñas y otros con más títulos y capacidad de negociación. Una

88 SIAM, LAA, 1, Acta del 19 de diciembre de 1986, fs. 26-28.

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 formalmente 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 Guillermo Pardo, director financiero del grupo Di Tella, 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.

El decreto de privatización de la dictadura militar había establecido 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 esa razón, los accionistas minoritarios destacaban que el Estado tenía que hacerse cargo de toda la deuda existente y la empresa quedar con patrimonio positivo. Estas pretensiones no fueron consideradas por los funcionarios estatales, situación que se mantuvo sin cambios durante el resto del gobierno radical. Pero las acciones judiciales prosiguieron y, 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»⁸⁹. El contexto político parecía ser en ese momento mucho más favorable para los accionistas privados. De hecho, la comisión 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 públicos⁹⁰. Los accionistas minoritarios no votaron negativamente en la Asamblea de diciembre de 1989, sino que

89 PEN, *Decreto 1.474/1989*.

90 Julio Nudler, «Millones por las acciones de un fantasma», en *Somos*, 21 de marzo de 1990.

se abstuvieron, un cambio de estrategia en busca de menor fricción con las autoridades nacionales⁹¹. Finalmente, un arreglo extrajudicial permitió que sólo el reducido número de accionistas minoritarios que insistían en concurrir a las asambleas fueran compensados⁹².

En mayo de 1994 se realizó la última Asamblea de la empresa con la sola presencia de dos accionistas: el representante del Ministerio de Economía y José Padorno, quien, además de poseer diez acciones, desempeñaba tareas administrativas y contables en la empresa desde hacía muchos años. En esa reunión fue aprobado el cese del proceso de liquidación, 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. 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 a cargo de la Coordinación de Entes Residuales⁹³.

Desenlace

La venta de las plantas acabó con el control estatal de la empresa y dejó en manos del sector privado las tres grandes instalaciones: Electrodoméstica, Electromecánica y SIAT. Por eso, la evolución posterior de esos activos termina de bosquejar el derrotero de SIAM.

Electrodoméstica, controlada por Aurora, encaró inicialmente una fuerte reactivación productiva de la planta. La respuesta fue muy rápida y en poco tiempo pasó, por ejemplo, de producir

91 SIAM S.A., *LAA*, 1, Acta del 27 de diciembre de 1989.

92 «Entrevista a Fernando Barone, ex accionista minoritario de SIAM», 28 de enero de 2004.

93 SIAM S.A., *LAA*, 1, Acta del 30 de mayo de 1994.

nueve motobombas por año para extracción de petróleo a setenta y dos (en la sección que había sido Equipos Industriales), en la línea de heladeras, el salto fue de setecientas a cinco mil unidades anuales. A comienzos de los noventa, la empresa tenía proyectos de inversión por cerca de ocho millones de dólares para producir diez mil 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 rentabilidad⁹⁴. Pero, la caída del mercado interno en 1995 provocó la paralización de las distintas plantas de la empresa; a fines de ese año, Aurora entró en convocatoria de acreedores y fueron despedidas mil quinientas personas. En 1997 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 denominada Cooperativa Industrial Argentina Metalúrgica (CIAM), que produjo termo tanques y cocinas. El viejo predio de Avellaneda fue alquilado por la cooperativa a un *pool* de pequeñas y medianas empresas que utilizan los servicios comunes y cuyo aporte permitía financiar una precaria e intermitente producción de electrodomésticos⁹⁵. En 2013 la cooperativa contaba con sólo 100 empleados y realizó un acuerdo con el Grupo Newsan, poseedor de varias plantas productivas de distintos tipos de artefactos eléctricos y electrónicos para el hogar y dueño de la marca SIAM. El grupo adquirió el inmueble de Avellaneda, importó una planta llave en mano y máquinas desde Italia y comenzó a producir heladeras con el objetivo de avanzar rápidamente en los otros productos de línea blanca. Por su parte los empleados de

94 «Aurora apuesta al regreso de SIAM», *Mercado*, octubre de 1991, pp. 89-90

95 Sobre la conformación de la cooperativa y su funcionamiento véase Mirta Vuotto y María Acosta, *El caso de la cooperativa CIAM ¿Estrategia empresarial o estrategia asociativa?*, DT 37, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Universidad de Buenos Aires.

la cooperativa continuarán contarán con un área para seguir fabricando sus productos y se encargarán del estampado y montaje de partes y piezas para los nuevos productos SIAM. «Logramos que SIAM volviera a estar presente en el país», señaló el presidente del Grupo⁹⁶.

La historia de Electromecánica es aún más negativa. SADE 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.

En cambio, SIAT siguió un derrotero positivo y continúa hoy como un activo fabril moderno y eficiente. SIAT, que había producido diecisiete mil toneladas de caño en 1985 pasó a producir ciento setenta y ocho mil toneladas en 1988 para abastecer a la construcción del gasoducto Loma de la Lata-Buenos Aires. La pronta respuesta productiva también era indicadora de la escasa vocación empresarial que había tenido la conducción de SIAM hasta ese momento y dejaba sospechas sobre las causas del estado de semiparálisis de la empresa en los meses previos a su venta, tal como habían denunciado obreros y dirigentes sindicales.

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.

96 «Rubén Cheriñajovsky: yo soy un industrialista», en *Fortuna*, marzo de 2014, p. 39.

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»⁹⁷.

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 trescientas cincuenta mil toneladas anuales de tubos. 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, México y Venezuela, y de tubos soldados en Argentina y Brasil, que pertenece al Grupo Techint.

CONSIDERACIONES FINALES

Fundada en 1910 para fabricar maquinaria de panadería, SIAM Di Tella comenzó un recorrido de expansión con pocos respiros, tanto en el período de la economía primario exportadora como en el de cierre obligado de la economía que provocó la crisis de 1929. Esa notable trayectoria colocó 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, era considerado un «pionero» digno de imitación. Poco después 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 los numerosos bienes que ofrecía al mercado (electrodomésticos, caños, equipos eléctricos y diversos tipos de maquinarias, automóviles, motocicletas, etcétera). Pero el pasado no explica el futuro. A partir de la década de

97 «Volver a vivir», en *Mercado*, 28 de abril de 1988.

1960, la firma ingresó en una lánguida crisis que desembocaría en un prolongado y caótico final.

La crisis financiera, derivada en buena medida del proceso de sobreexpansión de los años cincuenta, llevó al grupo empresarial a desprenderse de inversiones marginales e incluyó el abandono de grandes proyectos como Automotores o Siambretta, ya claramente amenazados por la competencia de empresas extranjeras con enorme poder de mercado. Es posible sospechar que esa estrategia de arrojar lastre fue demasiado lenta y tardía. Las decisiones de los directivos 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 junto a una importante racionalización administrativa que, en los hechos, no se concretó.

En otras palabras, desde una perspectiva chandleriana, para beneficiarse plenamente de las inversiones productivas suficientemente grandes que permitiesen explotar potenciales economías tecnológicas de escala o diversificación, los empresarios debían invertir también en dirección; esto es reclutar y entrenar directivos con el fin de controlar y coordinar la producción y distribución, y para planificar las actividades futuras. Tarea que en pos de transformarse en una empresa industrial moderna parece haber encarado parcialmente SIAM. Pero el proceso estuvo condicionado por una persistente crisis financiera, una estructura organizativa previa de larga data y una inercia organizacional que impidió el logro de ese objetivo, además de las dificultades del grupo propietario para ceder porciones de decisión. En definitiva, el salto a la gerencia tecnocrática terminó en fracaso.

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 de reorganización. Para superar esas trabas, los empresarios otorgaron prioridad a los arreglos

con los grandes acreedores privados tanto como a la renegociación de las obligaciones con distintos organismos estatales; este último aspecto era clave toda vez que esa operación posibilitaba el acceso masivo a créditos oficiales para financiar la operativa 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 el régimen de «rehabilitación» lanzado por el gobierno fue efímera y no bastó para lograr que desapareciera ese «agujero negro»; las 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 grupo privado de control apostó decididamente a relegar en el Estado los costos de la rehabilitación empresarial, aun cuando ello significara ceder una buena cuota del poder de decisión. Más tarde, con el vencimiento del plazo concedido por los acreedores, y ya comprometidas vastas garantías reales como consecuencia de los acuerdos con el gobierno, los empresarios optaron por iniciar la «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, como se estableció legalmente con los convenios de 1974.

La política estatal frente a la empresa, a su vez, fue notablemente ambigua. Su carencia de decisiones y sus cambios de actitud no sólo eran consecuencia del cruce de opiniones y objetivos entre los numerosos organismos que intervenían sino también de las difusas definiciones de los distintos niveles de decisión. 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, quizá, 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 sucedieron hasta 1976 era el de conservar la «paz social» (basada en mantener el empleo en la firma). 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 respaldo a la exportación, tuvieron mínima presencia o se limitaron a expresiones de deseos.

La consecuencia operativa de aquella percepción consistía en avanzar en la liquidación de la firma o, al menos, de algunas de sus divisiones más inviables. No obstante, esta posibilidad resultó constantemente aventada por otros funcionarios en medio de conflictos que se traducían en una «fuga hacia delante», 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 pérdida de puestos de trabajo), 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 eliminarían 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.

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 convirtió al Estado en socio principal de la firma y le otorgó capacidad para cuestionar a los empresarios y desplazarlos definitivamente del control societario, transferencia que pareció ser objetivamente necesaria frente a la escasa vocación exhibida por los propietarios por mantener el control de los negocios en esas nuevas condiciones. La regularización de la intervención estatal 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 a disposición de la firma, antes que producto de una decisión «estatista» que no existía, o tenía poco fuerza, en el ámbito más elevado de decisiones.

Se puede asumir que las alternativas presentes ya a mediados de la década de 1960 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 inicialmente fue esta última, pero en el mediano plazo implicó la segunda posibilidad (dada la formidable ayuda otorgada); en el largo plazo, en cambio, en el contexto político y económico de la dictadura militar abierta en 1976, se avanzaría hacia la primera alternativa.

Los factores que incidieron para que la privatización se llevara a cabo con una lentitud pasmosa fueron 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, 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.

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, reforzada y entrelazada de manera compleja con aquellas sostenidas en diferentes reductos del Estado con capacidad de decisión. Esta guerra no declarada contra la empresa se manifestó básicamente en los ámbitos jurídico y económico-productivo, aunque ambas dimensiones se encontraban profundamente entrelazadas, de forma tal que cualquier avance o modificación en una de ellas producía 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. De ese modo, terminó por desaparecer el objetivo básico de la empresa industrial moderna,

el beneficio a largo plazo basado en el crecimiento a largo plazo, afectando cualquier intento de recuperación.

Es probable que 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 papel que la industria y el Estado debían tener en la economía y la sociedad argentinas, consenso que estaba 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.

El equipo económico del gobierno militar, dirigido por Martínez de Hoz, no tenía interés en mantener empresas como SIAM 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 debía venderse o cerrar. Pero, en cinco años de gestión, ese equipo no pudo llevar a cabo ninguna de esas variantes y chocó con múltiples instancias de decisión en el seno del gobierno militar que frenaban su capacidad de actuar sin controles. En el curso de esa puja, la propia inercia del proceso contribuía a profundizar el deterioro de SIAM.

Los objetivos privatizadores se lograrían después de un proceso de marchas y contramarchas notablemente extendido en el tiempo, durante un gobierno democrático que se oponía, al menos en un principio, a avanzar hacia las luego llamadas reformas estructurales, pero que indudablemente (aun si lo hubiera deseado) no tenía capacidad para impulsar el desarrollo del otrora imponente complejo productivo que había heredado. La privatización de SIAM se realizaría finalmente durante la gestión

de Raúl Alfonsín, 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 y, con excepción de la ex SIAT, prácticamente desaparecieron como ámbitos productivos en los años noventa. Desde la perspectiva del desarrollo económico, el saldo no puede ser más desalentador.

II

La Cantábrica

LOS ORÍGENES DE LA CANTÁBRICA Y LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA EN LA ARGENTINA

Hacia fines del siglo XIX existían en la Argentina más de tres mil establecimientos dedicados a la producción metalúrgica, una actividad que se ubicaba, considerando el número de empleados ocupados, en tercer lugar detrás de las industrias de alimentación y textil¹. Los talleres metalúrgicos eran en su mayoría pequeños y muy heterogéneos: calderías, fundiciones y carpinterías mecánicas entre otros. Por ese entonces una sola acería, Establecimiento Vulcano, fabricaba en el país unas 8.000 toneladas anuales de acero a través de cuatro pequeños hornos Siemens Martin. En las primeras décadas del siglo XX surgieron algunos establecimientos de mayor dimensión en la Ciudad de Buenos Aires, a la par que se incrementaba la demanda proveniente de la construcción y del sector rural. Los principales eran Rezzonico,

1 Este capítulo está basado en Marcelo Rougier, «Un largo y sinuoso camino: auge y decadencia de una empresa siderometalúrgica argentina. La Cantábrica, 1902-1992», *Desarrollo Económico*, vol. 46, nro. 183, octubre-diciembre 2006; y Marcelo Rougier, «Expansión y Crisis de la Cantábrica (1940-1990)», en Marcelo Rougier (dir.), *Políticas de promoción y estrategias empresariales en la industria argentina, 1950-1980*, Ediciones Cooperativas, 2007.

Otonello y Cía, La Acero Platense, Pedro Vasena e Hijos, Pedro Merlini, Gibelli y Cía. y La Cantábrica. En conjunto, estas pocas fábricas concentraban más de la mitad de la producción².

La Cantábrica había iniciado sus actividades a mediados de 1902 como continuación del taller denominado El Carmen, que contaba con el primer laminador de acero instalado en el país (1890). Su nombre completo fue La Cantábrica Sociedad Anónima para la Laminación de Hierros y Aceros y Elaboración de Artículos Rurales, denominación que recordaba la tierra natal de algunos de los nuevos propietarios, en particular de Antonio Saralegui y Antonio Aróstegui, principales accionistas³. La pequeña fábrica ubicada en Barracas fue de las primeras que con sus escasos trescientos obreros «quebraron con sus ruidos creadores y sus negras columnas de humo la quietud de aquel viejo barrio y la pureza de su cielo claro», según se ufanaban de ese dudoso mérito (a los ojos contemporáneos), los directivos de la empresa años después⁴. Pero la constitución de la nueva sociedad tenía como destino la expansión: al poco tiempo adquirió el conjunto de lotes que conformaban la manzana donde estaba instalado el taller y se incorporaron nuevas máquinas y un número importante de trabajadores (que rápidamente llegaron a seiscientos). En 1922 se inauguró un edificio propio para esos fines en el barrio de San Telmo, en la Capital Federal, que sería la sede social de la empresa hasta sus últimos días. Un par de años

2 Sobre los orígenes de la industria siderúrgica en la Argentina véase Graciela Schneier, *Le Impact dans l'espace des localisations siderurgiques en Argentine*, These por le Doctorat du 3éme cycle, Universite de Paris I, 1976 y Roberto Villanueva, *Historia de la industria siderúrgica en la Argentina*, Buenos Aires, Eudeba, 2008.

3 Villanueva, *Op. Cit.*, p. 45.

4 La Cantábrica, *Sus primeros cincuenta años, 1902-1952*, Buenos Aires, 1952, p. 15. En 1913 la Intendencia Municipal prohibió el trabajo nocturno en el establecimiento considerando que los «ruidos creadores», según la expresión de los empresarios, eran solo «ruidos molestos» para los vecinos.

antes y como testigo de la notable expansión se había construido un amplio local sobre el Riachuelo, equipado con instalaciones para la carga y descarga de barcos indispensable, para lograr un buen abastecimiento de las materias primas y combustibles que requería la producción.

La Cantábrica fue por muchos años el único establecimiento dedicado a la laminación. Tenía tres trenes laminadores abastecidos por sus correspondientes hornos de recalentamiento, todos movidos con máquinas de vapor. Su producción básica estaba constituida por cerca de 6.000 toneladas anuales de hierros redondos y perfiles que eran utilizados en un 50 % por la misma empresa para fabricar otros artículos, especialmente implementos agrícolas y «artículos rurales»: varillas y torniquetes para alambradas, arados, rastras, sembradoras, etc. y elementos para la ganadería como bebederos, bañaderos, tanques y bombas; también fabricaba molinos de viento (que primero había importado y comercializado en el mercado local)⁵.

Las dificultades más importantes para la empresa como para el conjunto de las firmas del ramo durante el período agroexportador se vinculaban a la competencia de los productos extranjeros, los costos de los insumos importados, la libre exportación de chatarra y la intensa conflictividad obrera de la época, aunque no necesariamente en ese orden de acuerdo a las circunstancias. Muchos de los logros productivos de la empresa consecuencia de una constante inversión en bienes de capital eran neutralizados por el bajo precio de los productos extranjeros. También los costos de los insumos afectaron en ocasiones el normal desenvolvimiento de la compañía, en particular durante el primer conflicto bélico mundial. Por ejemplo, en 1915 la *Memoria* señalaba la preocupación de los directivos por el normal aprovisionamiento de insumos críticos y su costo: el carbón «cuesta casi

5 La Cantábrica, *Op. Cit.*, p. 19.

el doble que en los tiempos normales», se quejaban⁶. De todos modos, la Primera Guerra Mundial tuvo efectos ambiguos sobre el sector industrial en su conjunto, y la firma se benefició por la ausencia de oferta importada de los bienes finales que producía; pero al finalizar el conflicto se produjo un gran crecimiento de las importaciones de productos siderúrgicos, principalmente de bienes terminados que habría de afectar el desempeño de toda la rama. Otro de los problemas era el aprovisionamiento de ciertos insumos, al no existir arrabio de procedencia nacional. La Cantábrica se encontró pronto entre las empresas que presionaron al gobierno nacional para que se prohibiera la exportación de chatarra, una materia prima indispensable para esta industria. Tan tempranamente como 1904 la firma presentó una «exposición» ante el Ministerio de Hacienda solicitando que antes de exportar «acero viejo», se consideraran los requerimientos locales. Esas demandas se repetirían acrecentadas en los años siguientes. Finalmente, los conflictos obreros también dañaron fuertemente a la empresa desde sus orígenes. En 1904 y otra vez en 1909 las huelgas pararon la producción en el área de laminación por semanas; tiempo después una medida de fuerza de los carreros impidió el acceso al carbón mineral. La intensa conflictividad obrera durante el gobierno radical se manifestó en una importante huelga de la Federación Obrera Metalúrgica en 1918, que se combinó con los sucesos conocidos como la «semana trágica», con epicentro en los talleres Vasena, ubicados también en las cercanías del Riachuelo.

Estas dificultades no eran exclusivas de la empresa bajo estudio y afectaban a muchas otras industrias en la Argentina, como vimos para el caso de SIAM. Más allá de los problemas comentados, a fines de la década del veinte la presencia de La Cantábrica en el conjunto de la industria local era más que destacada;

6 Villanueva, *Op. Cit.*, p. 49.

según el informe de un especialista americano, se trataba de la «principal exponente del país» en el ramo siderúrgico, con una capacidad de producción de más de 15.000 toneladas anuales⁷.

Las restricciones derivadas de la crisis económica de 1930 impusieron diferentes condiciones al sector industrial y estimularon la demanda de productos siderúrgicos en el mercado local; renovadas opciones se presentaron para las empresas metalúrgicas. En la nueva coyuntura, algunos sectores comenzaron a argumentar en favor de una mayor integración hacia atrás del sector. Sin embargo, las perspectivas respecto a la posibilidad de explotar rentablemente yacimientos de hierro no eran a fines de esa década muy halagüeñas; parecía no quedar más alternativa que insistir en el aprovechamiento de los importantes residuos de hierro y acero existentes en el país⁸. Las demandas de industriales y militares en ese sentido fueron recogidas –aunque parcialmente– por los gobiernos conservadores de la década de 1930 y alcanzarían sanción efectiva poco después de iniciada la Segunda Guerra Mundial, en particular en lo referido a la prohibición de exportar chatarra.

Hacia 1935, los directivos de La Cantábrica, encabezados por Horacio Bruzone, un «industrial» por ese entonces presidente de la Junta Nacional de Carnes, tomaron la decisión de aprovechar los residuos siderúrgicos para transformarlos mediante hornos Siemens-Martin en hierros y aceros de calidad⁹. Para ello encomendaron al Ing. Emilio Pujals, hijo de un pionero en esta actividad y Gerente Técnico del establecimiento, el diseño

7 Informe de Foster Bain, citado en Villanueva, *Op. Cit.*, p. 51.

8 Emilio Pujals, «Hornos Siemens-Martin en la República Argentina», en *La Ingeniería*, Buenos Aires, agosto de 1941, p. 794.

9 La trayectoria de Horacio Bruzone es arquetípica de la clase dirigente argentina: de profesión abogado, fue, como se mencionó, presidente de la Junta Nacional de Carnes, miembro de la Junta Reguladora de Granos y presidente de la Sociedad Rural Argentina, entre otras múltiples funciones vinculadas a la explotación rural.

de nuevas instalaciones en un campo de treinta hectáreas adquirido al Ferrocarril del Oeste en Haedo, a unos veinte kilómetros del centro de la ciudad de Buenos Aires. La ubicación parecía ser inmejorable dada la existencia de amplias playas y desvíos ferroviarios y la conexión por caminos pavimentados a cercanas rutas que permitían despachar los productos terminados a todo el país y a bajos costos. La Cantábrica completaría así el doble pasaje «natural» de una gran cantidad de empresas en expansión durante el modelo sustitutivo: de modestas instalaciones sucesivamente anexadas a una enorme fábrica ubicada en un predio único en una zona alejada del centro urbano; desde el obsoleto «canal industrial» del Riachuelo a las conexiones que brindaba la red ferroviaria y sobre todo la moderna caminera para el abastecimiento de materias primas y salida de sus productos.

El avance de la industria

En el nuevo establecimiento se instalaron cuatro hornos Siemens-Martin (de 25 toneladas cada uno), cuatro trenes laminadores, grúas puentes rodantes y otras máquinas pesadas que se sumaron a la maquinaria trasladada de los viejos talleres. Los dos primeros hornos y los laminadores quedaron colocados antes de finalizar 1940 y la planta fue inaugurada con la significativa presencia de los presidentes de la Nación y de la Unión Industrial Argentina (Ramón Castillo y Luis Colombo) en 1941. El tercero se puso en marcha a fines de 1942; un cuarto y último horno comenzó a producir en 1944, momento en que finalizó el traslado de los equipos desde Barracas. Para ese entonces, la planta contaba con varias naves industriales en donde se encontraban los trenes de laminación y la fundición de forja, el sector de estampado y los talleres metalúrgicos. Al frente de la entrada principal la empresa construyó un barrio entero con más de cien viviendas que alquilaba a una porción de sus empleados.

De manera casi inmediata, La Cantábrica comenzó a producir hierro gris (el de mayor demanda en el mercado), en menor proporción aceros especiales utilizados para la fabricación de los propios productos (aceros para rejas y timones de arado, cuchillas para niveladoras, y otros implementos) y lingotes para forjar que otros talleres transformaban en ejes y llantas para ferrocarriles¹⁰. En conjunto la producción de los hornos alcanzaba las 60.000 toneladas anuales, algo menos de la mitad del total producido en el país por unas siete empresas. Sucesivas mejoras y la instalación de un desbastador continuo en los años cincuenta permitieron alcanzar las 80.000 toneladas anuales de hierro laminado. Cumplidos los primeros cincuenta años, la empresa ocupaba en todas sus secciones a 2.200 obreros y 700 empleados, lo que da una idea de la significación y de la capacidad productiva que había adquirido en el medio industrial argentino.

La expansión de la firma y el proceso de fuerte inversión que se inició a fines de los años treinta, se reflejó en una estructura organizacional más moderna con tres subgerencias (industrial, comercial y administrativa) dependientes de una gerencia general, en las que quedaron subsumidos las antiguas secciones productivas y departamentos. En el área comercial, la empresa desarrolló una amplia red de vendedores y representantes con el propósito de facilitar los servicios de ventas, mantenimiento y reparación en el interior del país y garantizar la colocación de su incrementada producción. El avance productivo se manifestó también en

10 La Cantábrica, *Op. Cit.*, p. 26. El hierro gris es fácil de maquinar, tiene alta capacidad de templado y buena fluidez para el colado, pero es quebradizo y de baja resistencia a la tracción; se utiliza en aplicaciones como bases o pedestales para máquinas, herramientas, bastidores para maquinaria pesada, y bloques de cilindros para motores de vehículos, discos de frenos, herramientas agrícolas entre otras.

la gestión empresarial, donde cobraron mayor importancia los profesionales o «técnicos»¹¹.

En suma, durante estos años, La Cantábrica avanzó hacia un proceso de mayor integración hacia atrás que le permitió constituirse en la principal siderúrgica semi-integrada del país y abocarse a una importante diversificación de su producción aunque orientada en forma preponderante a la demanda del sector rural. Ciertamente es que no fue la única empresa que aprovechó la coyuntura, el alza de los precios internos y las medidas gubernamentales favorables para encarar la producción de acero, otras también lo hicieron y en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, entre 1940 y 1944, el número de hornos existente en el país alcanzó más de una veintena, con una producción cercana a las 130.000 toneladas anuales. También se instalaron numerosos trenes de laminación, cuya producción ascendió a 150.000 toneladas anuales (el 84 % del consumo total)¹².

Mientras tanto, el Estado nacional y en particular la Dirección General de Fabricaciones Militares (DGFM), un organismo dependiente del Ejército, impulsaba al conjunto de la industria siderúrgica a través de la producción de arrabio (Altos Hornos Zapla), medidas aduaneras (principalmente cuotas de importación) y el compromiso de la instalación de una acería integrada, la Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina (SOMISA). Este último proyecto constituía el eje del Plan Siderúrgico Nacional sancionado durante la experiencia peronista, en 1947, en razón de que por ese entonces la Argentina importaba más del 90 % del

11 Claudio Castro, «¿Industriales o importadores? Empresas y empresarios del sector metalúrgico argentino entre 1930 y 1945», en Fernando Jumar (editor), *Empresarios y empresas en la historia argentina*, Buenos Aires, UADE, 2002, p. 230.

12 Las empresas que incorporaron la producción siderúrgica además de La Cantábrica fueron Torres y Citati, Acindar, RYCSA, Crefin y Santa Rosa, que se sumaron a Talleres Vulcano y a la Fábrica Militar de Aceros.

consumo total de aceros. La idea era que el Estado junto con las firmas siderúrgicas privadas produjera ese insumo en altos hornos y acerías y suministrarlo a los laminadores a un menor precio que el producido con chatarra¹³.

Durante los gobiernos peronistas, La Cantábrica –que tomó una pequeña parte en el capital de SOMISA– avanzó poco en sus planes de inversión. Intentó realizar un acuerdo con firmas americanas para incorporar un nuevo laminador y resolver de este modo la falta de divisas que le había impedido, según manifestaban sus funcionarios, «continuar con el plan de modernización y ampliación de nuestras instalaciones y en particular llevar a la práctica el mejoramiento de la laminación, cuyos estudios están ya totalmente terminados»¹⁴. En 1953 la empresa presentó conjuntamente con la británica Oliver Co. planes para producir tractores, dentro de los beneficios de la ley de inversiones extranjeras y las prioridades establecidas por el Segundo Plan Quinquenal que había promulgado el gobierno peronista, pero finalmente fueron aceptadas propuestas realizadas por empresas alemanas¹⁵. Con todo, las mejores posibilidades que se abrieron a partir de 1953 para el abastecimiento de materias primas posibilitaron cierto impulso de la actividad de la empresa.

EL DESARROLLISMO Y EL FRACASO DE LOS PLANES DE MODERNIZACIÓN DE LA EMPRESA

La experiencia desarrollista generó nuevas posibilidades para la producción siderúrgica en el país. De hecho, ese sector constituía una de las prioridades establecidas por el gobierno de Arturo Frondizi. El déficit productivo local no sólo se reflejaba en la

13 Salvador San Martín, «El Plan Siderúrgico Nacional. Visiones y realidad», en *Boletín Techint*, 254 (1988), p. 82.

14 Citado por Villanueva, *Op. Cit.*, p. 61.

15 Claudio Belini, *La industria peronista*, Buenos Aires, Edhasa, 2009, p. 102.

producción de hierro y acero sino también de maquinaria agrícola y en particular de tractores. Así lo había expresado el propio presidente en un discurso con la suficiente fuerza argumentativa para entusiasmar a más de un grupo empresario: «Sólo para alcanzar el nivel de Australia –señaló Frondizi– necesitamos 318.000 tractores en lugar de los 100.000 –en gran parte desgastados– de que disponemos»¹⁶. La Cantábrica, líder en la provisión de máquinas para el agro no podía quedar al margen de la nueva propuesta e iniciativa gubernamental. Rápidamente sus directivos encararon un acuerdo con Klöckner-Humboldt-Deutz con el fin de fabricar en forma conjunta tractores Deutz, completando de este modo su oferta para el sector rural. En agosto de 1959 el PEN autorizó la inversión de capital que la firma alemana aportaría a una nueva sociedad denominada DECA (Deutz-Cantábrica), cuya planta se ubicó en un terreno de doce hectáreas próximas a La Cantábrica. Por ese entonces alcanzó su máxima dotación de personal, con 5.000 obreros y empleados.

La estrategia productiva empresarial se orientó a partir de ese momento en mayor medida a la producción de bienes finales, descuidando relativamente la producción siderúrgica (su insumo crítico). El directorio se inclinaba más por la fabricación de tractores, que por la ampliación y modernización de las instalaciones, que sin ser aún obsoletas, estaban necesitando urgentes inversiones. Esa decisión pesaría mucho a mediano plazo y afectaría negativamente la marcha de la empresa en el futuro. En efecto, la idea de proveer tractores al mercado local, exitosa en el corto y mediano plazo, dado el fuerte déficit señalado y la dinámica del consumo local, terminaría por retrasar –en términos relativos– a la empresa dentro del rubro siderúrgico, el que alcanzaría fuerte complejidad años después cuando otras empresas del sector se lanzaran a una carrera desenfundada por posicionarse

16 Citado por Villanueva *Op. Cit.*, p. 63.

dentro de lo previsto por el Plan Siderúrgico del gobierno nacional. En este sentido, La Cantábrica, al igual que SIAM con los automotores, sufriría las consecuencias de una apuesta fuerte a un mercado que se reveló promisorio pero a la vez relativamente fugaz. Al no ampliar su producción de acero, la firma quedó su-peditada al abastecimiento de insumos por parte de proveedores locales (casi exclusivamente por SOMISA que comenzó a producir arrabio en junio de 1960) o extranjeros, situación que al parecer sí fue avizorada por empresas como Acindar, cuya producción de acero crudo a comienzos de los años sesenta era similar a la de La Cantábrica, o Techint, que iniciaron tempranamente sus propios proyectos expansivos, aunque también se vieron demo-rados por los numerosos organismos oficiales participantes y en especial por la DGFM que controlaba las acerías estatales y pretendía incrementar su propia capacidad¹⁷.

Crisis macroeconómica y después

La siderurgia sufriría como la industria en general el período de-presivo que se extendió desde fines de 1961 hasta mediados de 1963. En junio de 1962 el BCRA impuso, a la par que se aplicaban diversas medidas monetarias de orden restrictivo, un régimen es-pecial de redescuento de emergencia para otorgar préstamos de carácter extraordinario a las empresas que se encontraban afecta-das por un agudo grado de iliquidez que se canalizó a través del BIRA. Ese Banco otorgó facilidades para permitir que las empre-sas endeudadas en el exterior refinanciaran de sus obligaciones, una acción encaminada a aliviar en la mayor medida posible la tensión financiera y acompañar los esfuerzos de las empresas

17 En 1961 un decreto del Poder Ejecutivo abrió la posibilidad a las empresas privadas para su incorporación al Plan Siderúrgico Nacional.

por mantener su estructura productiva¹⁸. Con la crisis muchas empresas con problemas de liquidez redujeron la producción y vendieron sus inventarios. No obstante, las empresas del sector sidero-metalúrgico no fueron afectadas de igual modo. Tampoco sus estrategias para enfrentar los efectos perniciosos derivados de la devaluación y recesión fueron similares; en ello pesaron las políticas empresariales previas, las capacidades productivas, organizacionales y de comercialización desarrolladas.

Hacia 1960 la obsolescencia de su sector siderúrgico de La Cantábrica era ya ostensible; como prueba puede mencionarse que dos de los seis laminadores que poseía aun trabajaban con máquinas a vapor. La empresa encaró la modernización de ese sector, reforma que se venía discutiendo al menos desde los años cincuenta. Para ello sus dirigentes concretaron un acuerdo con la siderúrgica francesa De Wendel y Cie., con la que estaba vinculada desde hacía muchos años, para la provisión de asistencia técnica y financiera. Como consecuencia, en 1961 se inició un programa de racionalización y expansión de la planta siderúrgica y se retiraron del servicio los dos trenes a vapor, trasladando sus respectivos programas a los otros trenes, todos eléctricos, de mayor rendimiento y menor costo de producción. El proyecto modernizador también contemplaba para un segundo momento la expansión de la acería y de la laminación¹⁹.

La firma presentaba una posición financiera consolidada y un grado de liquidez satisfactorio, pero su perspectivas futuras dependían de la evolución del programa racionalizador del sector siderúrgico en el largo plazo. El rendimiento operativo era descendente, de hecho la utilidad para el ejercicio finalizado a mediados de 1961 resultó ser el más bajo de los últimos cinco ejercicios e inferior en un 25 % respecto al nivel alcanzado en

18 BIRA, *MYB*, 1962 y 1963.

19 La Cantábrica, *Asamblea General Extraordinaria convocada para el día 3 de Agosto de 1961*, Buenos Aires.

1960, producto de la caída de las ventas tanto de acero como de máquinas agrícolas, sólo en parte compensadas por la buena salida que tenía el tractor DECA. Para 1963 la posición financiera como la de muchas otras empresas industriales se había debilitado. El deterioro era consecuencia principalmente de los crecientes fondos utilizados en la expansión de su planta fabril, en la integración de nuevos capitales en DECA y en la adquisición de parte de las acciones de los Establecimientos Descours y Cabaud S.A., una importante distribuidora francesa de hierro; ésta última operación era una apuesta fuerte para controlar el mercado. No obstante, las deudas en moneda extranjera evolucionaron favorablemente reduciéndose, respecto al año anterior (sumaban un total de 1,5 millones de dólares como consecuencia de su canje a pesos, operación en la que participó el BIRA a través de los mecanismos crediticios comentados. En otras palabras, la empresa tuvo una política conservadora y tendió a volcar una parte cada vez mayor de su deuda sobre los compromisos de largo plazo (pasaron de ser el 0,3 % del total del pasivo al 4,5 %) que le permitieron sobrellevar la dura crisis económica de esos años.

Mientras los planes de expansión continuaban lentamente o se paralizaban como consecuencia de la crítica situación del mercado interno, la firma decidió disminuir su producción de laminados e incrementar la elaboración de acero. La política pretendía hacer un uso más racional de la acería, dependiendo así en menor proporción de terceros (especialmente de materias primas importadas o del que podía proveer SOMISA). De esta forma la capacidad productiva de la acería llegó a aprovecharse en pleno contexto de la crisis en un 75 % y la de la laminación en un 50 %. En el sector de máquinas agrícolas la producción se adaptó a las exigencias del mercado cubriendo gran parte de la demanda con el stock existente, por lo que la producción en ese rubro descendió apreciablemente. En el segundo semestre de 1963 las ventas comenzaron a mostrar signos de recuperación; en marzo del año

siguiente la planta trabajaba a tres turnos, la acería alcanzaba el 90 % de su capacidad productiva y la laminación el 70 %²⁰.

La empresa había salido airosa de la crisis y las perspectivas para el largo plazo se presentaban favorables. Dos años después Bruzone destacaba la comprensión y adhesión de los accionistas a quienes no se había podido distribuir dividendos en efectivo «debido a la necesidad de tener que reinvertir las utilidades en el giro del negocio... ello ha permitido ofrecer una situación sólida... especialmente que la deuda en divisas, preocupación de muchas empresas, no existe para La Cantábrica»²¹. En suma, superada la crítica coyuntura que afectó fuertemente al sector industrial, La Cantábrica presentaba una equilibrada posición financiera que reflejaba contablemente la salida de la crisis. No obstante, el costado negativo del proceso lo constituía el retraso importante de los planes de expansión. En efecto, la segunda etapa de la inversión prevista en la acería se demoró en demasía. Recién en octubre de 1965 se estaban terminando los estudios técnicos en Francia para el proyecto que incluía la instalación de la colada continua, un proceso productivo desde el punto de vista tecnológico de avanzada para ese momento²². En el ínterin el grupo Techint había puesto en marcha una acería con tres hornos eléctricos y máquina de colada continua que proveía de acero a Dálmine SA para la fabricación de tubos, y estaba proyectando la instalación de una gran empresa integrada: Propulsora Siderúrgica S.A. Por su parte, el proyecto de integración de Acindar de 1961, luego de múltiples vicisitudes fue finalmente frenado por la DGFM.

20 La demanda de laminados no planos se vio estimulada en 1964 por el buen nivel de ingresos que obtuvo el sector agropecuario.

21 La Cantábrica, *LAD*, 2, Acta 85, fs. 23-24.

22 Centro de Industriales Siderúrgicos, *La Siderurgia Argentina*, Buenos Aires, CIS, 1965, p. 57.

¿Problemas de mercado o de orientación estratégica?

La segunda mitad de los años sesenta se caracterizó por un constante incremento de la producción industrial. Empero, la situación de la industria siderúrgica atravesaba un momento crítico a nivel mundial, agravada en la Argentina por una depresión relativa del sector metalúrgico. Las ventas en el sector siderúrgico y de máquinas rurales sufrieron una retracción importante, particularmente en 1966, la recuperación posterior fue muy débil al no elevarse el poder de compra de los productores del campo como consecuencia de la política económica que impulsó Adalbert Krieger Vasena, durante el gobierno de Juan Carlos Onganía. Como efecto lógico de la retracción de la demanda en los dos sectores productivos de La Cantábrica sus rendimientos se vieron afectados; en 1966 la rentabilidad de la firma sólo fue del 2 % y la situación financiera aceptable con la que había salidos de la crisis económica de la primera mitad de la década del sesenta se fue debilitando en el transcurso de los años siguientes.

La política económica del gobierno nacional afectaba, al menos de un modo potencial, ambiguamente a La Cantábrica; por un lado, su oferta productiva hacia el sector rural tenía fuertes problemas de colocación. Por otro, si bien el sector siderúrgico trabajaba por debajo de su capacidad productiva, la realización de obras públicas abría perspectivas importantes para esa industria. En efecto, la adjudicación de grandes licitaciones vinculadas al reequipamiento ferroviario permitieron sostener la producción de los talleres y compensar la caída de la producción de maquinaria agrícola y de tractores (hacia fines de la década la retracción del mercado del tractor era muy significativa, con plantas que trabajaban a menos del 50 % de su capacidad productiva)²³. Con el fin de paliar la mala situación en ese rubro, la empresa

23 El período 1964-1966 es el de más alta incorporación de tractores y cosechadoras al parque de maquinarias agrícolas, luego esa incorporación

desarrolló nuevos modelos de implementos agrícolas y prototipos de arados y sembradora de cereales. Asimismo, en 1966 comenzó a fabricar tractores marca FAHR y la subsidiaria DECA, afectada por la retracción de la demanda, ampliaba los renglones de su actividad industrial al incorporar nuevos productos como chasis para camiones. De todos modos la apuesta más importante de la firma se canalizaría hacia el sector siderúrgico a través de un ambicioso plan de ampliación que finalmente quedaría sujeto a numerosas incidencias.

Las dificultades del Plan de Modernización Siderúrgico

A mediados de la década del sesenta, la empresa anunció un Plan de Modernización del Sector Siderúrgico; ese plan debía presentarse a la DGFM para que fuese incluida en el régimen previsto por el Plan Siderúrgico Nacional, condición indispensable en ese momento. En rigor, dicho proyecto constituía no otra cosa que la continuación y segunda etapa del demorado proyecto iniciado en 1961 bajo estudio de De Wendel. La primera etapa preveía principalmente la expansión del sector de laminación de mayores márgenes de utilidad que los primeros procesos de fabricación de acero. Mientras la repartición militar estudiaba el boceto, la firma avanzaba en mejoras en la laminación y la reorientación a la producción de aceros especiales, tal como lo hacían otras empresas semi-integradas del sector (ya que el mercado de aceros comunes estaba saturándose por la producción de SOMISA, Acindar y Propulsora Siderúrgica.

Finalmente, la DGFM cursó el proyecto a los organismos públicos competentes: el BIRA, el BCRA, el Consejo Nacional de Desarrollo, la Secretaría de Industria y la Secretaría de Energía

declinó en los años siguientes, al igual que el conjunto de la inversión del sector agropecuario que se recuperó en 1969 y luego también bajó.

para su aprobación definitiva. Luego de interminables ajustes se logró coordinar un plan de ejecución y financiación integral. A partir de entonces el tratamiento del aspecto financiero se tornó prioritario para los empresarios y se iniciaron gestiones ante el Eximbank con el fin de obtener financiación para importar equipos. Previa a la aprobación definitiva y como parte de esas negociaciones, La Cantábrica emitió debentures por alrededor de 600 mil dólares tomados por el BIRA. Esas obligaciones eran reembolsables a cinco años y tenían la bondad de ser emitidas sin garantía aunque como parte del acuerdo la sociedad se obligaba a no distribuir dividendos en efectivo superiores al 10 % mientras no se hubiesen cancelado las obligaciones, y a otras restricciones menores²⁴.

A comienzos de 1969 la aprobación definitiva del plan de modernización de la planta industrial aún no se había concretado; no obstante, ya conocidos algunos dictámenes favorables –se estaba en la etapa final del análisis financiero del proyecto–, se obtuvieron exenciones de recargos para los equipos que se había previsto importar. También el BIRA se mostraba dispuesto a considerar el otorgamiento de avales en favor del Eximbank para la importación de maquinarias y equipos y un nuevo préstamo por 1,3 millones de dólares también instrumentado a través de la emisión de debentures condicionado a los aportes propios de capital. Todo alentaba a seguir adelantando inversiones con los propios recursos de la firma: se hicieron mejoras en los hornos que permitían superar las 70.000 toneladas de acero anuales, límite que se había alcanzado a comienzo de los años sesenta²⁵.

En octubre, el Eximbank otorgó a la empresa un crédito por cinco millones de dólares para ser aplicado a la compra de equipos para la modernización de la laminación, sujeto al aval del

24 Boletín de la Bolsa de Comercio de Bs.As. (en adelante BCBA), *La Cantábrica*, 17 de julio de 1968.

25 *La Cantábrica*, *МУВ*, 1969, p. 7.

BIRA. El acuerdo permitió destrabar el proyecto y un año después el gobierno aprobó el Plan propuesto por la empresa (a realizarse en dos etapas), calificándolo como «técnicamente eficiente y económicamente rentable». Esa disposición incorporó a La Cantábrica bajo el régimen de beneficios de promoción siderúrgica²⁶. Un mes después fue convocada una Asamblea General Extraordinaria con el propósito de considerar la situación del demorado proyecto de modernización, que a la sazón, venía discutiéndose desde hacía prácticamente una década. Una nota de la firma convocaba especialmente al Banco Industrial para integrar el *quorum* «dada la importancia del paquete» accionario que poseía esa institución²⁷. Demás está señalar que la presencia del Banco era clave no sólo por su importancia como accionista sino por ser el principal acreedor y tenedor de obligaciones y, fundamentalmente, para destrabar la ingeniería financiera del proyecto que demandaba inversiones por un total aproximado de diez millones de dólares.

Mientras se ultimaban los detalles de la expansión, el desempeño económico de la firma empeoraba (los resultados contables comenzaron a arrojar pérdidas a partir de 1968 y continuarían así por distintas razones en los años siguientes). En el sector siderúrgico, el de mayor importancia en ese entonces (más del 70 % del total de ventas), si bien se destacaba un incremento de la demanda, la evolución de los precios de la materia prima (principalmente chatarra de procedencia local) incidió desfavorablemente en el costo del producto terminado que no pudo, dados los acuerdos con el gobierno nacional, trasladarse a los precios finales. Por su parte, el mercado de productos para el agro seguía presentado un flojo desempeño con la consecuente capacidad

26 *Boletín Oficial*, 2 de noviembre de 1970.

27 La Cantábrica, nota dirigida al Jefe del Departamento de Inversiones del Banco Industrial, 17 de noviembre de 1970, en BND, *EAO*, 72.469, 1er. Cuerpo.

ociosa y el incremento de gastos en esa área. Una decisión importante de los directivos de la firma en ese momento fue transferir a DECA la distribución de los tractores FAHR y la producción de maquinaria agrícola, y profundizar la política de diversificación hacia la fabricación de piezas o elementos fundidos o forjados destinados a la industria y a los ferrocarriles.

El correlato lógico de esa estrategia fue la venta a Klockner-Humboldt-Deutz del 50 % del paquete accionario de DECA y la liquidación de las inversiones en Descourd y Cabaud a fines de 1969. Esta decisión se revelaría errónea prontamente²⁸. En efecto a partir de 1971 comenzaría una reactivación importante del mercado de tractores con un nivel de ventas muy elevadas, que no pudo ser usufructuado por la firma. Estas operaciones tenían el propósito de «no distraer esfuerzos... y destinar en cambio el monto de esas inversiones para consolidar nuestra economía y facilitar el desarrollo del Plan» de ampliación siderúrgico, una estrategia que contrariaba la desarrollada una década antes²⁹. En otras palabras, si a fines de los años cincuenta se había «descuidado» la producción siderúrgica en beneficio de la fabricación de maquinaria agrícola y tractores (aprovechando las condiciones que se generaron con la atracción de capital extranjero por parte del gobierno nacional y las posibilidades de cubrir un mercado insatisfecho), a fines de los años sesenta la empresa tendió a desligarse de ese rubro de escaso dinamismo aparente para concentrar los esfuerzos en la producción de acero. Esa decisión la obligaba a batallar con otros grandes proyectos oficiales y privados del sector ya avanzados.

Las obras específicas del plan de modernización se desarrollaron a lo largo de 1971, en un contexto macroeconómico complejo. En la fundición de hierro gris y acero moldeado se instalaron

28 Esta fue una de las últimas decisiones de Bruzone, quien murió en mayo de 1971 luego de dirigir la empresa por cuatro décadas.

29 La Cantábrica, *MYB*, 1970, p. 8.

nuevos cubilotes y se reinstaló en una nueva ubicación el horno eléctrico a arco. En marzo se detuvo la marcha del Tren 15-10» para instalar allí el nuevo tren de laminación Birdsboro, mientras se recibían los equipos mecánicos y eléctricos provenientes de los Estados Unidos. Meses después se paralizó el Tren 305-240». En consecuencia, se estimaba que para el primer semestre de 1972 entrarían en producción normal los nuevos equipos tanto en el sector de laminación como en el de fundición, mientras que el reequipamiento de la sección de forja se realizaría en el segundo semestre de ese año, de acuerdo a los plazos de entrega de las maquinarias establecidos por la proveedora Klockner Industrie Anlagen de Alemania. Esos pronósticos no se cumplieron y como consecuencia de las distintas instalaciones se paralizaron por meses vastos sectores productivos (principalmente el siderúrgico).

Recién en diciembre de 1972 se terminó de instalar el tren Birdsboro y comenzó a producir bajo un régimen de prueba en los meses siguientes. Con ello se concretaba la primera etapa del plan de modernización. La incorporación ese laminador permitió la recuperación del mercado que se había perdido por la paralización de los otros equipos. Pero la acería, integrada aún por los viejos cuatro hornos Siemens-Martin podía abastecer sólo el 50 % de las necesidades de laminación, el resto debía abastecerse con palanquilla provista por SOMISA. El problema era que la empresa mixta controlada por la DGFM otorgaba bajas cuotas de ese material y en forma muy irregular, lo que trajo como consecuencia oscilaciones en los planes de producción de La Cantábrica. El avance tecnológico logrado en el campo de la laminación no pudo ser capitalizado cabalmente puesto que existían serias dificultades en el aprovisionamiento de las materias primas, lo que finalmente trababa el resto del proceso productivo. En los otros sectores (Fundición, Forja y Maquinaria agrícola), las

dificultades financieras impidieron la incorporación de los elementos previstos en el plan de modernización.

Aún cuando la empresa encontró algunos nuevos mercados prometedores para su producción y exportó productos a los Estados Unidos, el Reino Unido y Uruguay, que constituían algo más del 20 % de su facturación, los resultados del ejercicio cerrado a mediados de 1973 fueron también negativos (un millón de dólares), consecuencia de la parálisis productiva que había generado la instalación de la nueva maquinaria y de las dificultades comentadas para el aprovisionamiento de insumos. Desde el punto de vista financiero la empresa acusaba un «serio desequilibrio» sólo cubierto parcialmente por el apoyo financiero del BND, planteado en términos de «desahogo durante el período de transición»³⁰. En definitiva, ese era el gran problema: en el transcurso de las diferentes etapas del plan de modernización, la empresa quedaba expuesta a constantes déficits financieros, agravados por su retraso, que necesariamente debían ser cubiertos con nuevos créditos aportados por una única fuente dadas las características del caso: el BND. Pese a estos problemas, las perspectivas desde el punto de vista productivo no eran desfavorables dadas las expectativas que había generado el nuevo gobierno peronista y en particular si se concretaba el anunciado reequipamiento de los ferrocarriles y las órdenes de provisión tomadas para el suministro de líneas de transmisión de energía eléctrica. No obstante, en el devenir de la empresa pesaría fuertemente el traspaso del control de la

30 La *Memoria* correspondiente a 1973 destacaba precisamente que el BND había «constituido (un) factor preponderante para el mantenimiento de una industria que, aparte de conformar una importante fuente de trabajo, significa un aporte relevante para la economía nacional». Precisamente para evitar un problema de tipo «social-gremial», ya que los obreros querían «tomar» la fábrica, el BND acordó a La Cantábrica un préstamo destinado al pago de las quincenas. BND, LAD, Acta 1900, 21 de diciembre de 1972.

propiedad desde manos privadas al Estado, lo que ocurrió poco antes de que el peronismo retomara el poder a mediados de 1973.

LA CANTÁBRICA EN LAS MANOS RECEPTORAS DEL ESTADO

El período en que La Cantábrica estuvo bajo control estatal prácticamente coincide con el tercer gobierno peronista (1973-1976). Esta circunstancia no obedece necesariamente a cuestiones ideológicas o intenciones «estatistas» por parte de esa gestión. Por el contrario, algunos funcionarios de alto rango pretendían delegar el control de la empresa al sector privado; pero el proceso de «estatización» se había iniciado, en rigor, algunos años antes y era a esa altura prácticamente irreversible.

A fines de los años sesenta, muchas empresas con problemas financieros obtuvieron ayuda crediticia oficial, que se canalizó principalmente a través del BND; cada una de ellas constituyen casos especiales teniendo en cuenta sus diferentes situaciones o dificultades para su recuperación y no todas llegaron a «rehabilitarse», quedando en muchos casos bajo control efectivo estatal, como vimos en el caso de SIAM. Varios ejemplos permiten ilustrar la conflictiva relación que se generó con estas empresas, una vez que el BND comprometió masas de fondos importantes para rehabilitaciones no siempre exitosas. En los casos de préstamos a través de debentures, ampliamente utilizados a fines de los años sesenta, el fideicomisario (nombrado por el Estado) poseía un rol importante en las decisiones de la empresa, y en préstamos en mora garantizados con prenda flotante o sin garantía, podía llegar a sustituir a los directores. La tenencia accionaria de los organismos públicos, sumada al poder que le daba ser los únicos o principales debenturistas y acreedores de relevancia, condicionaba la autonomía de las compañías; y el poder de veto del Estado sino se manifestaba efectivamente recorría como una sombra todas las decisiones. Naturalmente, la fragilidad se acentuaba

para aquellas empresas cuya situación económica-financiera era comprometida. En el caso de que el directorio pasara finalmente a ser controlado por representantes del BND, esta institución quedaba plenamente comprometida con el destino de la firma y se generaba una lógica de «huída hacia delante» de constante apoyo financiero.

La Cantábrica es claramente un ejemplo de ese proceso. Apoyada con numerosos créditos ordinarios, adquisición de debentures y acciones con fondos del sistema de Cuentas Especiales para Participación en Valores Mobiliarios, en 1971 la empresa realizó una emisión de acciones privilegiadas con el objeto de cancelar obligaciones financieras y deudas con proveedores, y que fue suscrita íntegramente por el BND³¹. Esta operación, llevó al banco a tener acciones de la empresa que representaban el 23 % de su capital contable. Poco después un informe detallado elaborado por el BND sobre la evolución de la firma juzgaba «difícil» su rehabilitación». El plan de apoyo diseñado no aseguraba que a largo plazo la empresa presentara un desempeño favorable, dado que su situación financiera había llegado a «extremos insostenibles». Por lo tanto, las alternativas eran otorgar un nuevo préstamo por una suma desproporcionadamente grande respecto al capital de la empresa o concurrir en apoyo de sus planes mediante el aumento de su capital accionario, situación que finalmente ocurrió conjuntamente con la concesión de numerosos préstamos «excepcionales»³².

31 El Sistema de Cuentas Especiales se había diseñado en los años cincuenta y permitía que los ahorradores abrieran cuentas en el BIRA y la Caja Nacional de Ahorro Postal; esos montos que pagaban una renta fija, se invertían en la compra de acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, obteniendo una renta extra. Sobre este sistema véase Marcelo Rougier, *Industrias, Finanzas e Instituciones. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo*, Bernal, UNQUI, 2004, cap. 7.

32 «Cantábrica, más estatal que privada», *Pulso* VI, 278, 8 de septiembre de 1972.

Ese desarrollo no estuvo ajeno a los conflictos entre la creciente participación estatal y el sector privado: en la asamblea anual convocada a fines de 1971 para elegir a las nuevas autoridades del Directorio, el Banco propuso un recambio total de sus miembros y que seis de los nueve directores –entre ellos el presidente y el vice– fuesen propuestos por esa Institución oficial, sugerencia a la que se opusieron los conductores de la empresa. Dado que el Banco y la Caja Nacional de Ahorro Postal poseían en conjunto el 35 % del paquete accionario, el Estado amenazó a la dirección de la firma que en el caso de no acceder a lo pretendido declinaría toda participación en el proyecto de recuperación. En enero de 1972, el BND acordó un nuevo préstamo por 13 millones de pesos ley para coadyuvar a su «rehabilitación industrial y consecuentemente, a la solución eficiente y definitiva de los problemas» y suscribió la totalidad de una emisión de acciones por 20 millones de pesos ley (1,5 millones de dólares); a partir de ese momento esta institución oficial pasó a ser el accionista mayoritario. Su tenencia le otorgaba el 61 % de los votos en las asambleas de la empresa; la Caja Nacional de Ahorro poseía el 4 %, un 15 % retenía el grupo empresario y el resto se encontraba disperso en el mercado³³. El banco decidió tomar el control absoluto de la empresa y renovar el directorio, con el siempre mentado objetivo de transferirlo al sector privado con posterioridad, en tanto la situación de la empresa mejorase. Este relego de los empresarios no era una práctica habitual por parte del BND, lo que indicaría cierto cuestionamiento de la calidad de gestión empresarial. Hacia mediados de 1973 los directivos de La Cantábrica presentaron sus renuncias y poco después fue designado presidente el ingeniero José Llorens Pastor, un ex-funcionario de la Secretaría de Industria y Comercio del anterior gobierno peronista que no contaba con antecedentes empresariales en el

33 BND, *LAD*, 285, enero de 1972, Tomo I, f. 11.

rubro siderúrgico. También se incorporaron dos directores (Bruno Ronzoni y Alberto Gentilini) en representación de los obreros y empleados.

La política económica del denominado «gobierno popular» parece haber perjudicado la rentabilidad de la empresa aun cuando la perspectiva para sus rubros de producción era favorable. La Cantábrica producía por ese entonces más de 100.000 toneladas de aceros laminados en una variada gama de perfiles, además fabricaba máquinas agrícolas (sembradoras, arados y piezas para otras maquinarias), y repuestos para ferrocarriles, tractores y máquinas viales. La situación en el mercado interno era favorable por la gran demanda y la competencia con las importaciones o con empresas extranjeras radicadas en el país era de escasa importancia o nula para algunos rubros. No obstante, la empresa se quedó afectada por las definiciones de política económica. Los precios de los bienes finales que producía fueron congelados en tanto que se operaba un importante incremento del precio de los combustibles y de la fuerza motriz. La caída del precio de la materia prima para la acería no alcanzó a compensar ese aumento ni tampoco el de los costos fijos, especialmente los laborales³⁴. En el segundo trimestre de 1974 el gobierno autorizó aumentos para los productos laminados, pero también se incrementaron los costos de la mano de obra y los precios de los insumos variables, en particular el precio de la palanquilla y la chatarra, a lo que se sumó la necesidad de utilizar arrabio importado como consecuencia de la cuotificación impuesta de aquel insumo. Este era un problema fundamental y de difícil resolución para la empresa puesto que debía definirse en función de las necesidades (y presiones) de las otras empresas del sector y de las prioridades que establecía la DGF. Esas dificultades ya presentes durante los

34 «Informe sobre los resultados trimestrales», octubre de 1973, en BND, EAO, 74.469, 4to. Cpo., f. 650.

primeros años de la década del setenta para el normal aprovisionamiento de materia prima se agravaron durante la tercera experiencia peronista. Según el Centro de Industriales Siderúrgicos, la política de precios del gobierno y el encarecimiento de la chatarra, incrementaron las diferencias entre lo que pagaban los laminadores por la palanquilla comprada a SOMISA y el costo del acero derivado de la fusión de la chatarra, es decir, entre el costo de los laminados de acero común fabricado por laminadores y el de los que elaboraban la empresas semi-integradas como La Cantábrica.

La extrema escasez de chatarra en 1974 provocó que estas empresas no aprovecharan su capacidad de acería de modo que tenían tonelaje de laminación excedente respecto de la producción propia de acero. Por esta razón existía una puja importante respecto al aprovechamiento de palanquilla proveniente de SOMISA, en la que intervinieron representantes de las cámaras empresariales y de la DGFM. Finalmente, a fines de ese año se definieron criterios de distribución de materia prima según la capacidad de acería y laminación de las distintas plantas, que fueron aprobadas en abril de 1975. Pero las cifras debieron ser ajustadas en más de una oportunidad en parte por los reclamos de empresas que se veían «discriminadas». El fuerte déficit de abastecimiento de materia prima (de chatarra para la acería y palanquilla para la laminación) adquirió central importancia para el funcionamiento de La Cantábrica. Sus directivos realizaron numerosas gestiones para que se adecuara la provisión de esos insumos a la nueva capacidad de producción que había generado la firma con la instalación del moderno tren de laminación. De hecho se realizó una reunión en la Secretaría de Comercio a la que concurrieron representantes del Ministerio de Defensa, de Economía, del BND, de la DGFM, de SOMISA, del BCRA y de YPF, además de otras empresas vinculadas a La Cantábrica, con el objeto de facilitar su recuperación. Pero nuevas disposiciones, aunque mejoraron la

situación levemente, no permitieron llegar a un punto de equilibrio, lo que en definitiva obligó a la empresa a funcionar con un «volumen de producción estructuralmente no rentable»; especialmente en el sector siderúrgico que para ese entonces representaba el 80 % de la producción y ventas³⁵.

Mientras estas cuestiones se discutían dilatadamente en los pasillos de distintos organismos, dependencias oficiales y de cámaras empresariales, los directivos estatales de La Cantábrica debieron encarar distintas alternativas para hacer frente a la «postergación» que sufría la firma en la asignación de materias primas. En 1974 la empresa redujo la producción del sector siderúrgico a niveles acordes con los insumos disponibles y se inició una nueva diversificación hacia el rubro de maquinaria agrícola, una sección que se encontraba prácticamente paralizada, tratando de obtener una mayor producción global en condiciones rentables en tanto ese mercado había adquirido otra vez fuerte dinamismo. Como consecuencia, se detuvo la marcha del tren de laminación que se había instalado con grandes esfuerzos financieros poco tiempo antes, lo que de hecho constituía una reversión de las definiciones estratégicas de fines de los años sesenta y un «retorno al campo». El reconocimiento de que las decisiones tendientes a convertir la empresa en casi exclusivamente siderúrgica habían fracasado (dadas las dificultades en el abastecimiento de materias primas) motivó nuevas modificaciones de estrategia; pero estas sucesivas alteraciones de los objetivos empresariales no serían en absoluto inocuas para la evolución de los negocios y deben considerarse factores preponderantes para explicar la crisis terminal de la empresa.

El desenvolvimiento financiero en este período fue crítico, pero la empresa pudo evitar la falta de suministros por iliquidez y asegurar así la fuente de trabajo «gracias al apoyo crediticio

35 La Cantábrica, *МУВ*, 1974.

—enumeraban los directivos— de los principales proveedores, de instituciones oficiales, de los Bancos y entre éstos, muy preponderantemente del Banco Nacional de Desarrollo, cuyo concurso, debemos destacarlo muy especialmente, fue definitorio para mantener la empresa en marcha»³⁶. En esas condiciones, que la empresa siguiera funcionando era ya claramente una decisión política. De hecho, el directorio reconoció que «en cumplimiento de directivas recibidas» había procurado lograr una «meta social», intentando «por todos los medios» mantener en funcionamiento la fuente de trabajo, lo que en definitiva constituía una base de sustento para cerca de 10.000 personas (la empresa ocupaba alrededor de 2.000 obreros y empleados por ese entonces)³⁷. Adicionalmente, debe computarse que la empresa incrementó, pese a su baja actividad, la dotación de personal por decisión oficial; aún cuando los organismos públicos seguían juzgando la nueva cifra como excesiva.

A pesar de la crítica situación que atravesaba la empresa, sus directivos y funcionarios del BND descontaban que era posible recuperarla en un plazo relativamente breve. Comisiones intersectoriales constituidas por técnicos y otros miembros del personal de la firma realizaron estudios técnicos económicos y comerciales de los principales sectores (siderurgia, fundición, maquinaria agrícola y forja). Estos informes señalaron que las diferentes secciones podían funcionar rentablemente dentro de las condiciones previsibles de abastecimiento y de acuerdo a las proyecciones del mercado. Finalmente, la firma se abocó a la elaboración de un «modelo integrado» de funcionamiento futuro rentable.

36 El constante apoyo financiero a La Cantábrica por parte del BND generó una situación de alarma hacia los primeros meses de 1974, puesto que con el pago de avales pendientes próximos a vencer (por el crédito del Eximbank), ese apoyo superaba el 20 % del capital del Banco, límite legalmente establecido para una sola firma.

37 La Cantábrica, *MYB*, 1974.

En 1975, por primera vez después de varios años, los resultados del ejercicio (cerrado en junio) fueron positivos; en gran medida las ganancias se debían a la buena colocación de laminados durante el segundo semestre de 1974 y a la política gubernamental de descongelamiento de precios. Empero, la situación productiva de la empresa no había variado: la acería y la laminación continuaron trabajando por debajo de su capacidad por insuficiencia de materias primas. La caída de los precios internacionales de laminados terminados, el atraso cambiario y la prohibición de exportar dispuesta por el gobierno con el fin de sostener el abastecimiento del mercado interno significaron la interrupción de las operaciones con el exterior que habían permitido hasta entonces una colocación importante de la producción de la empresa (llegó a representar el 36 % de la facturación). Tampoco había mejorado sensiblemente la situación financiera, pese a la mayor facturación y al constante apoyo crediticio de los bancos oficiales.

Las relativas buenas noticias que mostraban los resultados del ejercicio se ensombrecieron rápidamente con las medidas adoptadas por el Ministerio de Economía en junio de 1975 conocidas como «rodrigazo». En efecto, la brutal devaluación tendiente a compensar los problemas en el sector externo de la economía nacional condujo a una fortísima retracción del mercado a partir de ese mes lo que resintió el giro financiero de la empresa (a pesar de las medidas de apoyo crediticio adicionales dispuestas por el BCRA). A ello se agregó el importante aumento de los costos por incrementos salariales y por el destacado aumento de los precios de los insumos que tornaba imposible todo cálculo económico³⁸. Los directivos implementaron un programa de acción de

38 Una muestra del descalabro que sufrieron los precios de los insumos fue presentada por el Centro de Industriales Siderúrgicos; en enero de 1975 el precio de la palanquilla provista por SOMISA era de 2.433 pesos la tonelada, en junio de 1975 ascendió a 8.216 pesos, en marzo de 1976 era de 29.724

emergencia tratando de mantener un funcionamiento relativamente normal, pero la caída de la demanda efectiva y el incremento de los costos de producción no hacían más que acrecentar los problemas financieros. Como consecuencia, entre otras medidas, se suspendieron los pagos de obligaciones por cargas fiscales y sociales, y, de hecho, el proyecto integral de rehabilitación preparado debió desecharse por completo con la crisis económica que descerrajó el «rodrigazo».

Las consecuencias de las medidas económicas y de la resistencia obrera provocaron cambios políticos de importancia a nivel nacional. De hecho los sindicatos se reposicionaron en el poder y tuvieron la capacidad de definir, al menos momentáneamente la orientación de la economía. En estas nuevas y particulares circunstancias, el directorio de La Cantábrica buscó compatibilizar «las exigencias comerciales provenientes de la necesidad de recuperar a la empresa y, por consiguiente como fuente de trabajo con la conveniencias de implementar una conducción con efectiva sensibilidad social para con el personal»³⁹. Como signo inequívoco, a fines de 1975, se robusteció la representación de la Unión Obrera Metalúrgica en el seno del directorio que ahora pasaba a tener tres integrantes en lugar de dos, designados a propuesta del poderoso gremio comandado por Lorenzo Miguel. Mientras que la presidencia de la firma quedó en manos de Roberto Lavagna por propuesta del BND.

La nueva administración estatal descartó de manera relativa la orientación «hacia el campo» de la anterior gestión y pareció empeñada en revitalizar los planes de modernización siderúrgica, pese a que la situación coyuntural era claramente

pesos y en julio de ese año 64.826 pesos por tonelada. Centro de Industrias Siderúrgicas, *La Siderurgia Argentina*, 1975-1976, p. 54.

39 La Cantábrica, *MYB*, 1975.

desfavorable⁴⁰. De hecho la empresa continuó con la demorada instalación de equipos para fundición y forja que se habían adquirido a principios de los años setenta. Pero la apuesta más importante se refería a la construcción de una nueva acería en un predio diferente al de Haedo⁴¹. El estudio encomendado a Techint debía contemplar el reemplazo de los hornos Siemens Martín (en ese entonces ya decididamente obsoletos) por tecnología más moderna (dos hornos eléctricos con máquina de colada continua y una planta de reducción directa) y la conveniencia de mantener el carácter de empresa semi-integrada. La idea principal consistía en ampliar la capacidad de producción de acero y su conversión en palanquilla a fin de abastecer los requerimientos de los trenes de laminación instalados en la planta de Haedo e independizarse de los avatares de la provisión de materias primas. En correlato con ese proyecto se creó una gerencia de planificación y desarrollo siderúrgico que, sin embargo, no tendría efectiva actuación. Pocos días después un nuevo quiebre institucional modificó sustancialmente los lineamientos de la política económica y las propias condiciones del sector siderúrgico que habrían de tener consecuencias notables sobre la trayectoria posterior de La Cantábrica.

PRIVATIZACIÓN Y CIERRE

Como señalamos en el anterior capítulo, el golpe militar de marzo de 1976 quebraría de algún modo la lógica económica

40 El sector siderometalúrgico fue afectado por la drástica retracción de la demanda interna durante el segundo semestre de 1975 y el primero de 1976, acumulando un gran stock; como consecuencia, la firma se orientó al mercado externo concretando operaciones importantes y abriendo nuevos mercados como Venezuela y Siria.

41 «La Cantábrica: Proyecto Plan de Expansión y Modernización de Acería», *La Nación*, 13 de marzo de 1976.

imperante en la Argentina durante la vigencia del modelo de industrialización por sustitución de importaciones. La política económica implementada por Alfredo Martínez de Hoz pretendía retrotraer a la economía a los idealizados tiempos del modelo agroexportador donde supuestamente el Estado había tenido un rol menor. El sector industrial debía someterse a las condiciones del mercado. La privatización de numerosas empresas estatales o bajo control efectivo estatal era una prioridad en la agenda del ministro y a ello se abocó con especial énfasis rápidamente.

En el sector siderúrgico se produciría a partir del quiebre institucional una aceleración ininterrumpida del proceso de reestructuración y de concentración económica iniciado a principios de los años setenta. Este proceso era a su vez reflejo también de las modificaciones operadas en el mercado siderúrgico a nivel internacional. Cambios tecnológicos, en especial el sistema de reducción directa, modificaron las posibilidades para que algunas empresas privadas intermedias logaran su integración, lo que implicaría su preeminencia en la producción siderúrgica hacia mediados de la siguiente década⁴². En tanto se operaba una fuerte reducción del consumo de acero a nivel local, la fusión de firmas y la expulsión del mercado de otras, en particular de las semi-integradas y laminadoras, serán también características centrales de este proceso⁴³. Esta orientación fue claramente promovida por el Estado a partir de la continuidad de los incentivos

42 A comienzos de 1975 el PEN autorizó a Acindar a llevar a cabo la instalación de su planta de reducción directa y acería eléctrica, la cual entró en operación en 1978. Poco después esta empresa terminó por absorber a Gurmendi y Santa Rosa. Por su parte Dálmine se transformó en una planta totalmente integrada e incorporó una planta de reducción directa.

43 Entre 1975 y 1986 las empresas integradas pasaron de dos a cuatro, las semi-integradas (acería y laminación) de siete a una y las laminadoras de cuarenta y siete a treinta y tres. Por su parte, el personal ocupado en la rama pasó de 47.000 en 1975 a 36.000 en 1986 y descendería a 17.000 en 1992.

promocionales para un grupo selecto de firmas que otorgaron mayor poder a empresas ya importantes; no sólo era el mercado quien definiría si la Argentina produciría «caramelos o acero» y qué empresas lo harían⁴⁴.

En abril de 1976 se revocó la designación de los administradores de catorce firmas, entre ellas de La Cantábrica a cuyo frente se designó al coronel Jorge Croce⁴⁵. La nueva conducción se propuso racionalizar el proceso productivo y avanzar con la modernización encarada a principios de los años setenta. Este proyecto estaba en conflicto con los lineamientos oficiales; en noviembre de 1976 el BND dispuso llamar a licitación para la venta del paquete accionario de La Cantábrica; con esta medida el banco daba inicio a la política «privatizadora» del gobierno respecto de las empresas en que el Estado tenía participación del capital; de hecho fue la primera gran empresa para la que se llamó a licitación pública en abril de 1977. El objetivo declarado era preservar a las industrias «como fuente de producción y trabajo, y dejar que la actividad privada, dentro de su función natural, se (hiciera) cargo de ellas»⁴⁶. Evidentemente, el gobierno confiaba en el éxito de la operación y con ello marcar rumbo para las otras ventas de paquetes accionarios programadas, lo que podría considerarse a primera vista un indicador de que la empresa era potencialmente viable.

44 La frase es de un funcionario del equipo económico de Martínez de Hoz, citada en Jorge Schvarzer, «Expansión, maduración y perspectivas de las ramas básicas de procesos en la industria argentina. Una mirada ex post desde la economía política», en *Desarrollo Económico*, 131, octubre-diciembre de 1993, p. 381.

45 PEN, *Decreto N° 160/1976*. Croce fue reemplazado en septiembre por el coronel Miguel Muñoz que permaneció en el cargo hasta la privatización de la firma a fines de 1977.

46 «Venta de acciones de La Cantábrica», *La Nación*, 20 de noviembre de 1976.

Durante los primeros meses de 1977 se tomaron todos los recaudos necesarios para la privatización. En particular se redujo el personal y se renegociaron y consolidaron las deudas de corto plazo con el BND (que sumaban 4,6 millones de dólares. Tal como estaba previsto, en abril se produjo el llamado a licitación del 65,6 % del capital de La Cantábrica. Se presentaron tres oferentes: Artimsa, una pequeña empresa que fabricaba resortes para ferrocarriles, Renault Argentina S.A. y Aceros Bragado (conjuntamente con Lucini S.A.). La oferta de Aceros Bragado y Lucini fue la ganadora; ambas firmas se comprometieron a pagar aproximadamente unos 13 millones de dólares en ocho años y a cancelar la deuda con el BND en cinco años; por lo que el precio total de la empresa puede estimarse en 18 millones de dólares. De esta forma, el llamado Grupo Coll, dueño de Aceros Bragado sumó otra empresa siderúrgica a su conglomerado, integrado además por Acerías Bragado, Bragado Trefilación, Ankor y Jaime B. Coll Construcciones. Por su potencial pasaba a ser el tercer grupo siderometalúrgico del país, aunque muy detrás de Acindar y Techint.

Intentos de reestructuración y cierre de la empresa

Lucini se retiró de la operación poco después de tomar el control de La Cantábrica y el conglomerado Coll impuso su mayoría en el seno del directorio. El grupo de control decidió continuar con la actividad mientras reorganizaba el proceso productivo: se redujo el número de empleados en la acería, se paralizó un tren laminador de bajo rendimiento y se mejoraron otros tratando de bajar los costos de producción. La idea era desactivar en pocos meses los cuatro hornos Siemens Martin y recurrir a la palanquilla importada o la provista por SOMISA hasta que Aceros Bragado, otra de las plantas del grupo instalase sus propios hornos. El proyecto de esta empresa estaba demorado y a la espera de

la definitiva aprobación por parte de los organismos que intervenían en el diseño del Plan Siderúrgico. En suma, el plan de expansión propuesto por La Cantábrica durante la gestión Lavagna a principios de 1976 quedó totalmente descartado; en su reemplazo se previó una integración al interior del nuevo grupo de control con Acerías Bragado. A partir de entonces y luego de casi cuatro décadas, La Cantábrica dejó de ser una empresa siderúrgica semi-integrada⁴⁷.

La posibilidad de avanzar en la producción de maquinaria agrícola fue desechada por los nuevos propietarios como consecuencia de la política arancelaria vigente; en cambio se incrementó la importación de esos productos para su colocación en el mercado interno. En la sección Talleres y Fundición se encararon modificaciones sustanciales. En el primer rubro la maquinaria tenía más de veinte años en promedio y era necesario renovarla. En el caso de la Fundición, antes de la privatización las instalaciones se destinaban en su mayor parte para fabricar fundición gris para la industria del tractor. Los empresarios en cambio orientaron el sector a la fundición de acero con hornos eléctricos, un producto que tenía precios cuatro veces mayores que los anteriores, con la intención de revertir las fuertes pérdidas que dejaba ese rubro. El proceso de racionalización se acompañó con una fuerte disminución del personal empleado, que terminó por reducirse a la mitad hacia 1980.

Las circunstancias no acompañaron positivamente la reestructuración encarada por los nuevos dueños. La fuerte baja de los precios de los productos siderúrgicos a nivel internacional a partir de 1977 y la política cambiaria a partir de 1978 limitaron las posibilidades de exportación que hubieran compensado en

47 De acuerdo con las negociaciones encaradas por SOMISA, todas las empresas semi-integradas del sector (Acindar, TAMET, Cantábrica y Gurmendi) aceptaban reducir o directamente cerrar sus acerías y comprarle a SOMISA a precio de costo. DGFM, LAD, Acta 1706, 19 de mayo de 1977.

parte la drástica caída de la demanda interna y la competencia de bienes terminados importados. A comienzos de 1979 ocurrió un hecho singular: Jorge Coll comunicó a la sección local de la UOM que si no cobraba una deuda de reparticiones nacionales por la ejecución de obras de provisión de gas (que ascendía inicialmente a 14 millones de dólares se vería obligado a cerrar La Cantábrica⁴⁸. Las obras las había realizado una contratista de Jorge Coll Construcciones, una empresa del grupo. Para sembrar más confusión el empresario señalaba a los medios «No concibo que se pueda cerrar, pues el nivel de eficiencia es extraordinario; hay record de producción. Cerrar sería aberrante»⁴⁹.

La dirección de la empresa comenzó a reclamar, luego de tres años, el «reconocimiento de las deudas injustificadas» provocadas por la Intervención dependiente del BND durante el período comprendido entre la licitación del paquete mayoritario de acciones de La Cantábrica y la fecha efectiva de toma de posesión. En ese período se produjeron tres procesos paralelos: una reducción de la actividad productiva, una baja de los precios de venta (con el supuesto de no alimentar la inflación) y un endeudamiento financiero superior en 10 % a los intereses de ese entonces en plaza. En esos meses de 1977, las elevadas tasas de interés transformaron en cifras negativas lo que hubiera constituido un resultado operativo positivo. Por el lado de los precios, el congelamiento oficial de febrero de ese año encontró a la empresa con sus precios por debajo de su competencia habitual, y por

48 El argumento de los dueños de La Cantábrica era que si el Estado pagaba esa deuda (que con diferentes actualizaciones llegaba a 70 M US\$) podría sanear las finanzas del grupo y fundamentalmente de La Cantábrica. Pero esa deuda no era reconocida por el Estado Nacional y debía cobrarse a los municipios y los vecinos, lo que suponía un prolongado proceso judicial. «La Cantábrica. Su verdadera situación ante el reciente comunicado del Ministerio de Economía de la Nación», *Clarín*, 24 de diciembre de 1980.

49 «Gestiones para evitar el cierre de una fábrica», *La Nación*, 21 de julio de 1979. El récord de producción aludido no era cierto en sentido estricto.

debajo del límite de absorción de sus gastos generales. Los funcionarios estatales habían justificado en su momento este hecho de la siguiente manera: «Ello no debe sorprender, ya que esta Intervención en modo alguno hubiera podido alejarse de los lineamientos enunciados como política económica general, y en alguna manera, tal sacrificio le permitió rendir un beneficio a la colectividad»⁵⁰. Los resultados de esa política, presumiblemente deliberada, son numéricamente de por sí elocuentes: los balances de los tres últimos trimestre de 1976 arrojaban una pérdida de 159 millones de pesos ley, para los tres primeros trimestres de 1977 el quebranto total se elevó a 2.714 millones de pesos ley (más de seis millones de dólares), situación que representaba un cambio fundamental de la operación de compra del paquete accionario. Mientras tanto las empresas competidoras acusaban importantes resultados positivos⁵¹.

También se señalaba que el BND había eludido asumir la responsabilidad por ese endeudamiento y retaceado su apoyo crediticio a la firma. El Ministerio de Economía rechazó esa denuncia. Desde que los actuales accionistas asumieron la administración, señalaba un comunicado, el BND había prestado o avalado operaciones por un monto que ascendía a 11,5 millones de dólares por capital exclusivamente. Además, el pago de la deuda de la empresa por la adquisición del paquete de acciones se hacía con sensibles retrasos. Una actualización de esa deuda arrojaba un saldo de 20 millones de dólares a fines de 1980⁵². El rechazo de las acusaciones de la empresa se completaba con una clara definición de la política asumida por la gestión Martínez

50 La Cantábrica, *myb*, 1977.

51 Fiscalía Nacional de Investigaciones Administrativas, «BND sobre presuntas irregularidades en la privatización de La Cantábrica S.A.», 1er. cpo., f. 157 y ss.

52 BND, «Deuda por venta de acciones de La Cantábrica S.A.», *EAO*, 72.649, 6to. cpo., f. 1440.

de Hoz: «El gobierno... sabe que el mantenimiento artificial de empresas para proteger la fuente de trabajo afecta el progreso y bienestar de la población. Tampoco ignora que el aspecto social ha sido agitado en el pasado para proteger otros intereses, que nada tienen que ver con la situación del personal. La política económica en vigor ha procurado con éxito mantener un alto nivel de empleo. Por esta razón, el gobierno tiene la seguridad que los trabajadores de la empresa, en caso de su cierre, podrán encontrar trabajo productivo en otras actividades»⁵³.

En agosto de 1980 la Bolsa de Comercio de Buenos Aires suspendió preventivamente a la firma para que realizase oferta pública de sus títulos valores. Poco después Jaime Coll dirigió una nota a esa institución donde señalaba que la sociedad enfrentaba dificultades financieras que afectaban el normal desarrollo de sus actividades y que eventualmente podían llevarla a su disolución. «Esta situación, decía, es fundamentalmente producto de la especial coyuntura económico-financiera del país, que ha dado lugar a una contracción del mercado en general y del sidero-metalúrgico en particular, con una constante elevación de las cargas financieras, que no se ven compensadas con una producción de la planta que pueda absorberlas. Lejos de ello, lo reducido del mercado local, la imposibilidad de colocar internacionalmente los excedentes productivos como consecuencia de la agresiva política de precios mundiales, además de las cambiarias y arancelarias fijadas como pautas inamovibles por el gobierno nacional, configuran un panorama sumamente desalentador en el corto y mediano plazo»⁵⁴. Unos quinientos trabajadores fueron suspendidos a principios de diciembre de 1980 y se anunciaba una

53 Ministerio de Economía, «Comunicado de la Dirección Nacional de Prensa», Buenos Aires, 19 de diciembre de 1980.

54 Solicitada en *La Nación*, 4 de diciembre de 1980.

suspensión masiva para enero⁵⁵. Con estas cartas sobre la mesa, los dirigentes convocaron a una Asamblea Extraordinaria para considerar la disolución legal y cierre definitivo de la empresa. En ese cónclave, postergado en más de una oportunidad, la sindicatura sostuvo que no debía adoptarse ninguna determinación hasta que el BND y el Ministerio de Economía no emitiesen un informe amplio y concreto que permitiera deslindar las responsabilidades por el quebranto.

Ante el silencio oficial, los síndicos orientaron las acusaciones en forma más virulenta hacia Martínez de Hoz. En primer lugar señalaban que la empresa se encontraba al borde del colapso financiero por obligaciones que habían sido contraídas, «del modo más imprevisible e injustificado por un funcionario de dependencia estatal» y el ministro había tenido una activa participación en la privatización que culminó con la adjudicación del paquete mayoritario y la toma de posesión de por parte de los nuevos dueños en condiciones modificadas. Además destacaban que Martínez de Hoz al haber presidido el Directorio de una empresa privada líder del sector siderúrgico (Acindar) tenía conocimiento cabal de las alternativas que padecía ese sector⁵⁶. La cuestión había tomado estado público y un analista señalaba que «en definitiva, queda seriamente comprometida la posición personal del ministro de Economía... Si no se producen modificaciones en la actitud oficial podrá asistirse a una serie de alternativas judiciales en las que se desnudaran los beneficiarios del quebranto de La Cantábrica, evidenciando las tendencias

55 «La Cantábrica anunció ayer suspensiones», *La Nación*, 26 de noviembre de 1980. Un petitorio con 20.000 firmas fue entregado al presidente Jorge Videla solicitando la preservación de la fuente de trabajo. *El Cronista Comercial*, 16 de diciembre de 1980.

56 Pablo Lerman, «La Cantábrica encierra una cuestión ardua y los vericuetos de una deuda», en *Somos*, 13 de marzo de 1981.

monopólicas del sector siderometalúrgico»⁵⁷. Como factor adicional de presión se movilizaron los gremios y dirigentes sindicales viajaron a roma para entrevistar al Papa y pedirle su intervención en el problema⁵⁸.

En marzo de 1981 la salida de Martínez de Hoz del Ministerio de Economía anunció modificaciones en la política económica y social del gobierno militar, y en particular en el tratamiento de las empresas industriales con problemas financieros. Las deudas con el BND lograron refinanciarse pero la actividad productiva continuó desarrollándose en el marco de una fuerte depresión económica general, dirigida a elaborar muchas medidas con un bajo tonelaje y responder así a un mercado restringido y selectivo. Un año después la actividad productiva de la firma se recuperó. La producción de laminados llegó a las 76.000 toneladas y la actividad de los talleres y la fundición también mejoraba. Ese año los resultados operativos arrojaban ganancias, pero el peso de los

57 Martín Hourest, «Los motivos del quebranto de La Cantábrica», *Ambito Financiero*, 12 de febrero de 1981. Los sindicatos señalaban: «Todo ello parecería configurar una maniobra monopólica ...(manifiesta) en el mercado de ángulos, perfiles y planchuelas, cuya producción comprende una de las tareas fundamentales de La Cantábrica, mercado en el que Acindar s.a. no era entonces significativa a comienzos de 1976. Ya que producía solamente algunos ángulos. En la actualidad está a punto de dominarlo totalmente y enfrenta solamente la competencia de La Cantábrica y Altos Hornos Zapla». «Denuncia de los sindicatos de La Cantábrica SAMIC», *La Nación*, 4 de marzo de 1981.

58 Dos sindicalistas, Gerardo Charadía (UOM) y Andrés Caradonti (ASIMRA), fueron recibidos en el Vaticano y entregaron a Juan Pablo II un memorial y una voluminosa carpeta con recortes periodísticos que trataban el caso en defensa del establecimiento fabril. El Papa les comunicó que iba a estudiar el caso y a hacer todo lo posible para contribuir a salvaguardar la tranquilidad de las familias. «El caso La Cantábrica», *La Nación*, 12 de febrero de 1981. Las movilizaciones y ocupaciones de la fábrica durante la dictadura y la represión que se aplicó puede seguirse en Virginia Vargas y Clara Núñez, «El caso Cantábrica. La UOM ante el declive de la industria metalúrgica argentina, en *Revista de historia bonaerense*, 31, (2006).

gastos financieros definía el grueso resultado negativo final de ejercicio. Pese a una más laxa política crediticia y a las refinanciaciones, la situación financiera de la empresa era crítica, sólo sostenida en los libros con argucias técnicas. Hacia 1982 La Cantábrica seguía computando contablemente la deuda reclamada al BND por la mala gestión previa a la privatización como Reserva Especial, lo que le permitía no presentar patrimonio neto negativo (esa supuesta deuda sumaba a septiembre de 1981 311.000 millones de pesos ley, unos 40 millones de dólares)⁵⁹.

El cambio de las condiciones políticas permitió la supervivencia de la empresa por varios años más. En 1986 el BND dispuso aprobar un convenio según el cual, mediante acciones de reestructuración y racionalización, se lograra la rehabilitación y reactivación de La Cantábrica así como de su controlante Aceros Bragado S.A. El BND prestaría su apoyo mediante la refinanciación conjunta de las deudas de ambas empresas. La racionalización incluía la venta de equipos de los sectores Fundición, Máquinas Agrícolas y Talleres de la planta de Haedo, un análisis de la factibilidad de la fusión con Aceros Bragados y la concentración de la administración, ventas y finanzas de ambas sociedades en un solo edificio. Pero ese plan no prosperó; dos años después seguían negociándose las condiciones de refinanciación de la deuda de las dos empresas que sumaban en diciembre de 1988 treinta y cuatro millones de dólares (el 72 % correspondía a La Cantábrica y el resto de Aceros Bragado)⁶⁰.

Las duras condiciones económicas y financieras en la segunda mitad de los años ochenta y la constante caída del consumo aparente de acero en la Argentina (ubicado para 1987 en la mitad del máximo nivel histórico de 1975) no ayudaron a estabilizar la gestión empresarial, cuyas ventas se encontraban en ocasiones

59 BCBA, *Suplemento del Boletín Diario*, 3 de febrero de 1982.

60 BCBA, *Boletín Diario*, 6 de enero de 1989.

por debajo de los costos de producción. Las ventas al exterior del gran dinamismo para firmas como Siderca, Acindar y SOMISA fueron en estos años una actividad marginal para esta empresa productora de bienes no competitivos a nivel internacional. El golpe de gracia para la firma devino de la crítica situación de la economía y el estallido hiperinflacionario a fines de esa década. De hecho, la crónica fragilidad financiera que la afectaba no permitió abonar los sueldos y jornales correspondientes a los últimos meses de 1990, momento además en que la empresa de electricidad estatal cortó el suministro de energía por falta de pago. Pocos meses después los directivos informaban que disponían la paralización de la planta productiva por un mes ante la falta de trabajo derivada de la caída de las ventas; cumplido el plazo, grupos de obreros vinculados a la UOM tomaron la planta ante la posibilidad de que continuase paralizada⁶¹. Para complicar más la situación, una demanda iniciada por la Dirección General de Recaudación Previsional por una deuda correspondiente a las retenciones efectuadas a los trabajadores terminó en una orden de captura de Bernardo Coll, presidente de la empresa. Tiempo después la justicia allanó varios locales pertenecientes al grupo controlante por evasión impositiva (la DGI también reclamaba deudas por 30 millones de dólares)⁶². En julio de 1992 La Cantábrica y Aceros Bragado S.A. solicitaron la declaración de su propia quiebra. Ese mismo año, caracterizado por una sobreoferta productiva mundial y denuncias de los Estados Unidos a más de veinte países por precios de dumping, el Estado argentino renunciaba, luego de casi medio siglo, a ser empresario siderúrgico al privatizar SOMISA y Altos Hornos Zapla.

61 «La Cantábrica: decidieron ayer la ocupación de la planta de Morón», *Clarín*, 4 de mayo de 1991.

62 Las deudas impositivas y provisionales fueron finalmente compensadas por el crédito que Jaime Coll Construcciones tenía contra el Estado Nacional por las obras de gas.

Muerte y resurrección (bajo un nuevo ropaje)

Mientras tanto, el «caso Cantábrica» se dirimía a alto nivel y el propio gobernador de la Provincia de Buenos Aires, Eduardo Duhalde, luego de varios encuentros con dirigentes de la UOM tomaba cartas en el asunto: «no se va a eximir (a la empresa) de su deuda, afirmó a la prensa, pero tampoco se la va a ejecutar, por eso la planta no va a cerrar ni quebrar por la deuda impositiva que tiene»⁶³. En diciembre de 1994 la Municipalidad de Morón y la Unión Industrial de ese partido constituyeron una «Comisión Pro-Parque Industrial Morón, ubicado en terrenos de la ex-fábrica La Cantábrica». A partir de ese momento se generó una serie de acciones (como lograr la suspensión del lanzamiento judicial de quiebra de la empresa siderúrgica, generar estudios de factibilidad del proyecto o interesar al gobierno provincial respecto a la trascendencia del emprendimiento) que culminaron con la creación del Ente de Promoción Industrial Buenos Aires-Morón (EPIBAM) con el propósito de impulsar la radicación de establecimientos industriales dentro de los límites del Parque Industrial «La Cantábrica». En diciembre de 1995 el gobierno de Buenos Aires pagó cinco millones de dólares y compró las instalaciones de la empresa con el propósito de desarrollar allí un parque industrial. Ese proyecto triunfó frente al del intendente de Morón que pretendía realizar un negocio inmobiliario levantando en el predio de la otrora fábrica un centro urbanístico con un gran *shopping* de entretenimientos adjunto a una megaterminal

63 «Buscan evitar el cierre de La Cantábrica, *La Nación*, 4 de agosto de 1992. En marzo de 1994 fue abierta una licitación por la planta completa de La Cantábrica con una base de 22 millones de dólares que finalmente no se concretó. La planta de Aceros Bragado fue adquirida en 1997 por el grupo brasilero Menagen Papu y Pedro Vara por 20,5 millones de dólares.

de ómnibus, y frente al de la UOM que proponía poner en marcha el viejo tren de laminación⁶⁴.

Una vez creado el parque, la muy buena localización y otros beneficios adicionales (básicamente impositivos) generaron una fuerte demanda para la radicación de empresas; pero el proceso se demoró y a fines de la década del noventa, cuando se iniciaba la mayor crisis económica de la Argentina moderna se estaban instalando las primeras dieciocho empresas y comenzaban a adjudicarse los últimos veinte predios a pequeñas y medianas, y a algunas grandes⁶⁵. De este modo se conformaba un Parque industrial urbano «compuesto» (dedicado a diversas industrias aunque predominan las metalmecánicas y del plástico), con el paradójico propósito de completar la transformación de La Cantábrica desde un virtual «cementerio» a una «incubadora de empresas» de bases innovadoras.

CONSIDERACIONES FINALES

La historia de La Cantábrica representa un caso testigo, pero finalmente un caso más de la larga tanda de proyectos industriales frustrados en la Argentina. Cerrada finalmente en 1992, la empresa casi centenaria hacía varios años que no operaba a pleno. ¿Cuáles fueron los motivos y situaciones que llevaron a la quiebra de otrora destacada empresa siderometalúrgica? La respuesta no es sencilla dada la enorme cantidad de variables que deben considerarse; de todos modos el sesgado relato que presentamos brinda algunas pistas en ese sentido, en tanto ha enfatizado algunas y relativizado otras en distintos momentos del análisis de la trayectoria de la firma.

64 «Pelea por La Cantábrica. Duhalde, Rosusselot o la UOM», *Página 12*, 13 de noviembre de 1996.

65 La principal planta pertenece a Siderar, del grupo Techint, que adquirió el tren más moderno de La Cantábrica.

Hacia los años cuarenta La Cantábrica era la más importante empresa siderúrgica del país. Pronto otros emprendimientos también avanzaron hacia la producción de acero y productos derivados, estimulados por las alternativas que presentaba el mercado y los programas estatales. Esas firmas avizoraron de mejor manera los cambios que se producían en el sector y avanzaron más decididamente hacia la producción de sus insumos, acogiendo a los beneficios promocionales que ofrecía el Plan Siderúrgico Nacional. Si bien esos proyectos se vieron alterados y demorados en más de una oportunidad algunos lograron desarrollarse en los años sesenta y otros terminaron por ser factibles cuando cambios tecnológicos producidos a nivel internacional lo permitieron. Por ejemplo, Acindar después de ver detenido por años su proyecto de expansión presentado a comienzos de los años sesenta logró que se aprobara a mediados de la siguiente década; el grupo Techint impulsó la creación de Dálmine a comienzos de los cincuenta y de Propulsora Siderúrgica a fines de los sesenta, finalmente su proceso de integración fue terminado en la segunda mitad de los años setenta.

La Cantábrica en cambio se orientó a fines de los años cincuenta a producir maquinaria agrícola y en especial tractores, aprovechando los beneficios derivados de regímenes de promoción y el dinamismo que había adquirido el mercado en ese rubro, al menos durante la primera mitad de la década del sesenta. La firma descuidó la producción siderúrgica, menos rentable en esos momentos, quizás confiando en una fluida provisión de materias primas por parte de SOMISA. Cuando presentó su proyecto de expansión a la DGFM, afectado y demorado por la crisis económica de 1962-1963, ya existían otros también en danza, en especial el de Acindar que tampoco prosperaría inicialmente por los celos de la nombrada dirección que tenía el control de SOMISA y pensaba en su expansión. En este sentido, los avatares del Plan Siderúrgico y las fluctuantes medidas estatales fueron

determinantes para explicar la trayectoria de la firma, así como de las otras empresas del sector.

El mercado de maquinarias agrícolas se estancó en la segunda mitad de los años sesenta y la firma optó por recostarse en su rubro siderúrgico; ese sector se encontraba al borde de la obsolescencia y debía modernizarse con una fuerte inversión de capital. En consecuencia, La Cantábrica, por necesidades evolutivas y de mercado encaró el desarrollo de su sección de laminación e incorporó en su momento los equipos más modernos, que profundizaron los condicionantes exógenos a que estaba sujeta la empresa semi-integrada (su dependencia de la provisión de materia prima). Esto significó un esfuerzo financiero de notable magnitud sostenido mediante créditos, avales y aportes de capital por parte del BND; la apuesta expansiva se realizó en una coyuntura donde la rentabilidad de la empresa estaba fuertemente deteriorada por razones de mercado (demanda, precios y dificultades para obtener materias primas). Posteriormente se consolidaron sucesivamente deudas lo que llevó a la participación accionaria de ese banco a un volumen mayoritario. El control estatal de la firma exacerbó las tensiones comentadas. Decisiones tomadas en otros niveles respecto a los planes de expansión de empresas estatales y privadas condicionaban la estrategia y posibilidades de la firma, considerada más como ámbito de «contención» social que productivo, de hecho la UOM pareció tener en esos años poder de decisión suficiente como para decidir la continuidad operativa de la planta. Un nuevo proyecto de conformar una acería integrada propuesto por los funcionarios estatales en los últimos meses de la gestión peronista pareció tardío y difícilmente realizable. De todos modos no hubo tiempo para discutirlo. Los militares y civiles que tomaron el poder en 1976 tenían otros proyectos para la firma bajo poder estatal; resulta evidente que la entidad financiera controlante actuó de manera inequívoca en consonancia con el proyecto económico oficial generando condiciones para

una particular privatización y el «no retorno» de la empresa, que terminaría por coadyuvar a la caída de toda la sociedad liderada por la familia Coll.

Las alteraciones macroeconómicas acaparan otra buena parte de la explicación acerca de la crisis de la empresa y de las sinuosas estrategias productivas. La difícil situación financiera que se presentó a comienzos de los años sesenta significó la postergación de los proyectos de racionalización y expansión de su sector siderúrgico. También la política de control de precios durante la gestión de Krieger Vasena hacia fines de esa década y sobre todo la aplicada por el gobierno peronista complicó la rentabilidad de los negocios. Finalmente la debacle del mercado interno luego del «rodrigazo» y durante la gestión de Martínez de Hoz debe ser considerada. Después de 1976 la política de apertura y altas tasas de interés afectaron las posibilidades productivas de la firma. Para poder competir con los productos importados en calidad y precio las empresas siderúrgicas debían reducir costos medios por distintos mecanismos que no todas las industrias estaban en condiciones de encarar. La caída del consumo interno obligó a muchas empresas a buscar una salida en la exportación, particularmente después de 1981 cuando la política económica en un marco fuertemente recesivo buscó incrementar los saldos exportables con devaluaciones sucesivas. De hecho algunas empresas del sector comenzaron un interrumpido proceso de colocación de su producción en los mercados externos aprovechando sus recientes condiciones tecnológicas. Sin embargo, La Cantábrica no pudo aprovechar esa coyuntura del mismo modo; luego de algunos éxitos en la exportación de productos, el atraso del tipo de cambio durante la gestión peronista y luego con la «tablita» de Martínez de Hoz inhibieron esa posibilidad. Cuando la modificación de esa política fue un hecho, la empresa ya se encontraba con una estructura productiva fuertemente debilitada y escasamente competitiva, además de sobrellevar innumerables

problemas financieros que concentraban la atención de la gestión empresarial.

Considerando la evolución del mercado siderúrgico internacional y particularmente en el ámbito local, negativa en términos de consumo *per cápita*, parecía inevitable un proceso de concentración. El punto de inflexión del sector se inicia en 1975 cuando el consumo *per capita* de acero superaba las 180 toneladas anuales. Nueve años más tarde el uso interno había descendido a 103 toneladas, y en 1990 era de 41 toneladas. El efecto de esa disminución fue paliado por el incremento de la exportación por parte de las empresas que fueron capaces de modernizarse y de absorber a la competencia contando con un fuerte apoyo financiero estatal. Pero evidentemente, aun cuando el proceso de oligopolización era ineludible (lo que no implica que fuese La Cantábrica quien debía «desaparecer» ni que se liquidara gran parte de su acervo productivo), es seguro que en él no solo actuaron manos «invisibles» y «visibles» del mercado sino también algunas «manos negras». La concentración en la rama siderúrgica no puede considerarse negativa y debe explicarse por una lógica económica. No obstante, lo que destacamos en este capítulo es la forma que adoptó ese proceso que incluyó maniobras poco claras para «eliminar» competidores a través de hechos lindantes con lo fraudulento. Las enormes deudas contraídas por la empresa luego de la licitación del paquete accionario, así como las pérdidas extraordinarias en ese lapso breve que transcurrió hasta la toma de posesión efectiva por parte de los nuevos dueños sugiere una intencionalidad desde el sector público de impulsar la quiebra de la empresa, beneficiando a otras firmas del rubro, en especial a Acindar. No hemos presentado una visión «conspirativa» de lo sucedido y en particular acerca de las causas de la crisis de La Cantábrica, pero los estrechos vínculos entre Martínez de Hoz y esa empresa constituyen un aditamento difícil de soslayar. En este sentido, el Estado no sólo no fue capaz de garantizar reglas

de juego claras para los competidores del sector sino que influyó con sus decisiones y acciones en determinadas circunstancias para favorecer a aquellas empresas que finalmente se constituirían en «ganadoras» y para debilitar a aquellas que raudamente tomarían el tránsito de la «ruta perdedora».

La suerte de la empresa pareció estar echada poco después de su traspaso a manos privadas, no sólo por los hechos dolo- sos comentados sino porque sus posibilidades de supervivencia estaban estrechamente vinculadas al logro de su integración. El problema era que la expansión e integración del grupo Coll es- taban también vedadas (por decisiones políticas y de acceso al financiamiento) y el avance de otras firmas era irreversible. En esas circunstancias no es de extrañar que los empresarios apela- ran a conseguir a través de demandas difícilmente aceptables o de la elusión de sus obligaciones lo que la actividad productiva ya no podía de ningún modo brindar. El sostenimiento de una precaria actividad por varios lustros más sólo puede explicarse por los constantes apoyos financieros del Estado, originados en determinantes sociales y políticos. A fines de los años ochenta y primeros noventa La Cantábrica era una sombra de sí misma, pero aún abrigaba a un número importante de obreros metalúr- gicos contenidos en la poderosa UOM que comandaba Lorenzo Miguel. El fin definitivo de la empresa después de una dilatada languidez puede explicarse entonces no sólo por las variables re- señadas y el cambio en la matriz productiva y estatal sino tam- bién por la pérdida de fuerza del movimiento obrero organizado en las nuevas condiciones políticas de los primeros años noventa que permitieron la consolidación del proyecto neoliberal encar- nado por el menemismo.

III

Talleres Adabor

EL CONTEXTO EN QUE NACE Y CRECE LA EMPRESA

Talleres Adabor fue creada en 1948 como sociedad de hecho por Rino Bortot y Bruno Adami que unieron parte de sus apellidos para darle su nombre¹. La iniciativa era de Adami, un joven italiano de 26 años que había estudiado electromecánica en el Instituto Técnico de Verona. Adami había iniciado su actividad empresaria poco tiempo antes en Italia con una empresa que fabricaba radios («Novaradio») que se radicó en la Argentina en 1948 (trajo tornos y matricería); con el aporte de Bortot la firma adoptó el nombre de Adabor. La empresa comenzó sus operaciones en una planta de 5.000 m² cubiertos instalada en Bernal, en la zona sur del conglomerado urbano de Buenos Aires. Inicialmente, el establecimiento fabricaba timbres, una novedad en el ámbito local. Para desarrollar este emprendimiento, los empresarios debieron también fabricar sus propias prensas; cuando notaron que había un fuerte faltante de este tipo de máquinas en el mercado rápidamente orientaron la producción hacia ese

1 Este capítulo se basa en Marcelo Rougier, «Talleres Adabor S.A.. De exportadora de silos a fábrica recuperada», en Marcelo Rougier (dir.), *Políticas de promoción... Op. Cit.*

rubro². En 1951 Adabor se transformó en Sociedad de Responsabilidad Limitada y un lustro después se constituyó como Sociedad Anónima para poder cotizar en bolsa. Aún así, la mayoría de las acciones quedó retenida en poder de los socios fundadores y principales directivos de la empresa.

En sus primeros años la firma se caracterizó por su consolidación en el mercado doméstico con prácticamente un rubro básico de producción y muy pocos productos específicos en el área de bienes de capital: prensas, brochadoras y equipos hidráulicos (bombas de alta presión y válvulas). También realizó algunos grandes trabajos a pedido, primero una prensa de 60 toneladas para la industria plástica y luego otra de 120 toneladas equipada con bomba hidráulica con diseño propio. Hacia 1951 Adabor producía cinco modelos diferentes de prensas y un máximo de 200 toneladas, mientras que en 1956 fabricaba 47 modelos de prensas de hasta mil toneladas. Inicialmente se hacían en distintas secciones de la planta casi todos los componentes para los productos de Adabor: válvulas, resortes, manómetros, etcétera. Más tarde la empresa comenzó a proveerse de este tipo de componentes en el mercado. Esas máquinas de diversos tamaños y potencias eran utilizadas por una variedad importante de industrias (metalúrgica, plástica, caucho, cuero, cerámica, madera terciada, alimentación)³. Se trataba de bienes de relativa complejidad que fueron sustituyendo sólo de manera gradual los productos importados. La demanda local crecía en esos rubros dinámicos típicos de los años iniciales de la segunda fase del

2 Entrevista a Adán Adami (hijo de Bruno Adami y director de Adabor), junio de 2006.

3 *Camoatí*, 202, marzo de 1957, Suplemento Industrial 2. Según esta publicación Adabor integraba a mediados de los años cincuenta el grupo Multiplás dedicado a la producción y distribución de productos plásticos, sin embargo no hemos encontrado documentación que avale esa afirmación.

modelo de industrialización por sustitución de importaciones, generando las bases para el avance de la firma⁴.

En el transcurso de los años cincuenta el personal técnico de Adabor se abocó al perfeccionamiento y automatización de las prensas y equipos hidráulicos que ofrecía; esos avances técnicos permitieron a la empresa consolidar su participación en el mercado, hasta que logró satisfacer un 30 % de la demanda con sus máquinas e inició un incipiente proceso de exportación a Uruguay, Bolivia, Perú y México sobre la base del prestigio alcanzado por sus productos en el mercado local.

La dimensión que adquirieron los negocios en a partir de la segunda mitad de los años cincuenta (las ventas se multiplicaron por siete entre 1952 y 1956) implicó un proceso de racionalización de la actividad productiva y al abandono relativo de la fabricación de todos los componentes. Las inversiones se orientaron a la construcción de nuevos edificios y a la incorporación de maquinaria importada con el propósito de alcanzar una mejor distribución de las secciones de la fábrica y una producción más eficiente; la empresa se preparaba para abastecer con sus máquinas herramientas la demanda potencial de la industria automotriz que se instalaba en esos momentos. Las ganancias de Adabor eran importantes hacia el final de la década, aunque su posición financiera se tornó bastante ajustada por el peso de la deuda originada en las inversiones comentadas⁵.

LOS AÑOS DE EXPANSIÓN: DIVERSIFICACIÓN SIN INTEGRACIÓN

Hacia fines de los años cincuenta Adabor, al igual que otras empresas locales ubicadas en segmentos similares del sector

4 Oficina de Estudio para la Colaboración Económica Internacional, *La industrialización y el ahorro de divisas*, Buenos Aires, 1959, pp. 135-148.

5 Talleres Adabor S.A., MJB, 1959; «Talleres Adabor S.A.», en *El Economista*, 15 de agosto de 1959.

industrial, como SIAM o La Cantábrica, encaró un ambicioso programa de expansión y diversificación, estimulada por las perspectivas que abrían tanto su capacidad técnica y notable desenvolvimiento económico como por las definiciones políticas que anunciaba el gobierno desarrollista.

La nueva apuesta implicó el desplazamiento de la presidencia de Bortot por Adami; éste último se transformó en el principal accionista con aproximadamente el 60 % del capital y presidente de la firma⁶. Como vicepresidente se incorporó Juan Carlos Esteban, un perito contable con varias publicaciones sobre temas de economía que se había desempeñado como jefe del Departamento de Promoción de la DINIE y como director de Industria y Comercio de la provincia de Buenos Aires. También incorporó a Antonio Robledo, que había sido subsecretario de Industria durante la gestión de Aldo Ferrer en el Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires y era experto en administración⁷. De este modo se creó una «organización» relativamente moderna que acompañaba el proceso de expansión productiva.

Adabor lanzó al mercado sucesivas emisiones de acciones con el propósito de lograr un aumento sustancial del capital; en ese proceso el Banco Industrial, que ya había adquirido acciones a través del Sistema de Cuentas Especiales, hizo uso de la preferencia que le otorgaba su tenencia previa y suscribió títulos que en su conjunto representaban a comienzos de los años sesenta algo más del 10 % del capital de la firma⁸.

6 Bortot vendió su parte a Adami a pagar en 17 años. Luego fundó la empresa Eitar S.A. dedicada a la fabricación de reguladores para gas y otros instrumentos de precisión.

7 Como Adami no tenía parientes en la Argentina se vio «obligado» a incorporar personal especializado al directorio y de este modo evitar una de las características más comunes de la empresa familiar: un directorio compuesto por allegados y parientes del fundador, poco capacitados y muchas veces escasamente involucrados con las alternativas del negocio.

8 BND, *EAO*, 88.420, 4to. cpo. p. 782 y ss.

En 1959 Adabor comenzó a instalar una nueva y más grande planta en Florencio Varela (que llegaría a cubrir en todas sus secciones más de 20.000 m²) destinada a fabricar cilindros para envase de gas licuado (garrafas), un producto de alta demanda por ese entonces en el ámbito local, estimulada por la liberalización del mercado de gas a la actividad privada que impulsó el gobierno de Arturo Frondizi. La financiación fue afrontada mediante una nueva suscripción de capital y créditos a largo plazo del BIRA. Poco después las ventas de Adabor se habían expandido notablemente y se reflejaban en ganancias extraordinarias que representaban cerca del 50 % de su incrementado capital accionario (distribuyó dividendos de 35 % en acciones ordinarias en 1960 y 1961)⁹. Luego de cierta depuración del mercado, Adabor lograría capturar un tercio de las ventas totales compitiendo exitosamente con varias pequeñas empresas y una enorme como SIAT del grupo Di Tella y comenzó también a exportar esos envases¹⁰.

El éxito de la nueva apuesta fue el puntapié para otros emprendimientos más ambiciosos, esta vez vinculados a los requerimientos del sector agrario en pleno proceso de tecnificación y modernización. A esta nueva búsqueda también contribuyó la significativa retracción de la demanda de máquinas herramientas de fabricación local debido a las facilidades para su importación que dispuso el gobierno desarrollista a partir de 1960. También esta producción tendría fuerte demanda en los meses de verano y permitiría compensar la caída estacional de las ventas de garrafas

9 Talleres Adabor S.A., *MYB*, 1960 y 1961; Entrevista a Juan Carlos Esteban, junio de 2006.

10 La política de desregulación del mercado del gas también generó el impulso para la conformación de una nueva empresa presidida por Adami, Autogas S.A., dedicada inicialmente al fraccionamiento y distribución de gas licuado. En algunas oportunidades esta empresa sería «utilizada» por Adabor para colocar su producción excedente de garrafas.

de fuerte demanda en invierno¹¹. En 1961 la empresa proyectó, diseñó y ejecutó la instalación de una línea altamente tecnificada para la fabricación de silos metálicos desarmables (construidos con chapa ondulada galvanizada) para el almacenamiento de cereales a granel. Ante la ausencia de oferentes importantes y al existencia de planes nacionales destinados a mejorar la eficiencia en la comercialización de cereales, Adabor fue paulatinamente ocupando una posición de privilegio en el mercado local que alcanzaba el 50 % del total a fines de la década del sesenta; la empresa llegó a ofrecer 250 modelos diferentes que cubrían la gama imaginable de necesidades de los productores, acopiadores de cereales y cooperativas agrarias¹².

La dinámica expansiva encontró un primer freno en la intensa crisis económica de 1962-1963. En esos años las ventas cayeron, las ganancias de la empresa fueron reducidas y no pudo distribuir dividendo alguno. La situación financiera era bastante «complicada» dado que los compromisos estimados en moneda local eran de 225 millones de pesos y los recursos propios alcanzaban los 178 millones¹³. Luego de la crisis económica, las ventas se recuperaron y en 1965 eran superiores en un 60 % a las del año anterior en casi todos los rubros de producción.

La empresa se abocó entonces a reducir gastos de estructura y desarrollar métodos más agresivos de venta, especialmente en los rubros de máquinas y silos para incrementar su participación en

11 La producción y ventas de garrafas llegó a alcanzar el máximo de 3.000 por día en los meses de invierno, mientras que en verano muchas veces apenas se vendían 200 por día.

12 En 1962 el Consejo Nacional de Desarrollo promovió el reemplazo paulatino del manipuleo a bolsa por el manipuleo a granel con el propósito de mejorar la eficiencia y de reducir los requerimientos de importación de arpillera (cerca de los 20 millones de dólares al año); CONADE, *Características técnicas y económicas de los proyectos propuestos para el almacenamiento de cereales a granel*, Buenos Aires, diciembre de 1962.

13 Talleres Adabor S.A., *MYB*, 1964.

el mercado. La capacidad productiva volvió a incrementarse con la incorporación de nuevas maquinarias diseñadas y producidas en la propia fábrica destinadas a la producción de silos. También arrendó una fábrica inactiva próxima a la planta de Florencio Varela donde instaló las maquinarias para la fabricación de silos y para el tratamiento térmico y pintura de las garrafas, expansión que otorgó mayor eficiencia productiva y redujo los «cuellos de botella» que habían impedido hasta entonces el aumento de la producción¹⁴. Paralelamente, los directivos establecieron contactos con compañías fabriles de bienes similares en el extranjero con el fin de obtener licencias de producción de máquinas especiales, en tanto otra vez el mercado se había cerrado para la introducción de este tipo de productos, aunque estos acuerdos no lograrían concretarse plenamente.

De todos modos, las mejores condiciones operativas de la empresa en la segunda mitad de los años sesenta no eran suficientes para ahuyentar definitivamente los problemas que comenzaron a arrastrarse con la crisis; la utilización de la capacidad fabril oscilaba entre el 40 y 60 % para las distintas plantas, las ventas y los resultados positivos de explotación eran escasos y prácticamente nula la rentabilidad. Por un lado el estancamiento de las ventas en la producción básica (prensas hidráulicas y máquinas especiales) era significativo; por otro, la necesidad de realizar inversiones en activo fijo a costa del capital de giro para poder mantener y adaptar la capacidad de producción y el proceso inflacionario habían deteriorado la capacidad financiera de la empresa. Asimismo, aún gravitaban las consecuencias de la expansión de las actividades encarada a principios de esa década. Ciertamente, la memoria correspondiente a 1968 destacaba los efectos perniciosos que las devaluaciones habían tenido sobre las deudas contraídas en moneda extranjera para financiar el

14 Talleres Adabor S.A., *MYB*, 1965.

núcleo de inversiones destinadas a la expansión productiva. Esa situación condujo a que Adabor considerara en su balance que presentaba una «crítica situación financiera, no obstante haber alcanzado una gran consolidación económica»¹⁵.

La solución a los «pasivos de arrastre» llegaría con la incorporación de la empresa al régimen de «rehabilitación» reglamentado por el gobierno del general Juan Carlos Onganía en 1968. El convenio, firmado en diciembre de 1969, permitió a la empresa consolidar deudas provisionales e impositivas primero y luego recibió un crédito del BIRA por 800.000 dólares con el propósito de adquirir cierto desahogo financiero. Esa distensión del pasivo fue acompañada por una mayor financiación de las ventas por parte de instituciones bancarias, lo que redujo costos operativos y posibilitó un margen de rentabilidad más acorde a la evolución de la empresa¹⁶.

Los créditos de rehabilitación permitieron mejorar la posición financiera de Adabor al convertir pasivos exigibles a corto plazo contraídos por la necesidad de inversiones en activo fijo en obligaciones de largo plazo. De todos modos, la consolidación fue menor a la prevista por los cambios de las condiciones macroeconómicas –fin de la estabilidad lograda durante la gestión de Krieger– al momento de liquidación de los préstamos (a comienzos de 1970) que afectaron los recursos disponibles y el capital de trabajo. La empresa debió recurrir nuevamente al crédito extrabancario y solicitó sucesivas ampliaciones de los créditos de rehabilitación al BND¹⁷.

15 Talleres Adabor S.A., *MYB*, 1968.

16 Talleres Adabor S.A., *MYB*, 1971. Los créditos de rehabilitación también fueron utilizados para la racionalización de las líneas de producción que se desarrollaban en dos talleres de Bernal.

17 Talleres Adabor, «Nota al gerente de Rehabilitación de Empresas del BND», 5 de octubre de 1971, en *BND*, *EAO*, 17.496.

En 1972 Adabor comenzó la fabricación de un nuevo tipo de secadora con tecnología y diseños propios, y completó la gama de productos para el agro con la elaboración de máquinas elevadoras y transportadoras de cereales, equipos de aireación y volcadoras hidráulicas. Paralelamente, y como diversificación de su producción de garrafas, comenzó la fabricación de termotanques de buena acogida inicial en el mercado local. Los avances técnicos eran diversos y sustantivos. Con el propósito de mejorar la calidad de los silos e integrar la línea de fabricación de termotanques y asegurar la provisión y calidad del galvanizado, la empresa montó una línea de galvanización de piezas en caliente con tecnología propia.

Como señalamos, este proceso de expansión constante se desarrolló prácticamente sin contratos de asesoramientos técnicos ni patentes y sobre la base de su personal capacitado que diseñaba los productos y las estrategias de producción¹⁸. La empresa no disponía de un departamento específico de capacitación y los técnicos fueron formados durante años por el propio Adami; la incorporación de ingenieros era buscada constantemente pero conflictiva por el peso adquirido por ese personal técnico con gran especialización en el diseño de maquinarias¹⁹. De todos modos, la notable diversificación productiva era la consecuencia de una constante acumulación de recursos técnicos y

18 Las excepciones fueron la licencia obtenida de parte de la empresa española Construcciones Vascas S.A. para producir máquinas aplicadas a la laminación, calderería y astilleros, y la licencia de Danly Machine Co. de Chicago para la fabricación de prensas mecánicas a fines de los años sesenta en momentos en que hubo cierta demanda vinculada al reequipamiento de grandes empresas.

19 Según Adán Adami los ingenieros no «resistian» mucho tiempo en la planta al verse superados en conocimientos específicos por estos técnicos. Entrevista a Adán Adami, junio de 2006. Sólo tiempo después se formaría un Departamento Técnico que no modificó esencialmente las formas de captación y capacitación de los recursos.

organizacionales; los empresarios de Adabor encontraron la forma de utilizar los conocimientos generados por la firma en nuevas actividades que a su vez provocaron un incremento acumulativo de su *stock* cognoscitivo disponible.

A comienzos de los años setenta Adabor había superado las formas tradicionales de organización y avanzado hacia una estructura organizativa divisional más acorde con la dimensión de sus activos y su magnitud de negocios. La empresa había formado tres grupos operativos que se organizaban de la siguiente forma: a) División Maquinarias Industriales estaba destinada a la producción de prensas hidráulicas diversas (aunque para ese entonces abastecía una parte sustancial de la demanda de la industria automotriz) con una participación en el mercado interno del 45-50 %. La incorporación de la industria automotriz al área de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio abría por su parte un mercado externo de gran potencial para esos productos. b) División Productos Especiales donde se producían cilindros para envasar gas licuado para capacidades de hasta 30 kilos. La capacidad instalada permitía producir alrededor de 3.500 unidades diarias y abastecer el 45 % del mercado local, luego de que fueran desertando de la oferta un número elevado de pequeños fabricantes que ya no podía afrontar la competencia con los más eficientes²⁰. Esta división producía también termotanques con capacidades para 50, 75 y 110 litros que se terminaban a un ritmo de 3.000 unidades mensuales. La participación de la empresa en el mercado de esta línea de productos era de un 25 %.

20 La fabricación de garrafas para envasar gas licuado se había iniciado con la desregulación del mercado por parte de las autoridades nacionales en 1960. La fuerte demanda de garrafas promovió la instalación de aproximadamente 100 fábricas que se lanzaron simultáneamente al mercado. Recién en 1965 Gas del Estado estipuló una serie de regulaciones que obligó a muchas empresas marginales a retirarse del circuito productivo. A fines de la década sólo quedaban 10 productores reales.

Finalmente, c) División Agrotécnica (5.700 m² cubiertos) fabricaba una variada gama de productos destinados al almacenaje, tratamiento y manipuleo de cereales (silos metálicos y plantas de silos, silos secadores, aireaciones para silos, secadores de granos, plataformas volcadoras, elevadores y transportadoras de cereales, mecanizaciones y galvanización de piezas). La capacidad de esta planta para la fabricación de silos en serie en diversos modelos indujo a que muchos antiguos fabricantes abandonaran ese proceso y se dedicara a comercializar los productos (es decir que se transformarían en clientes y distribuidores de Adabor)²¹. La comercialización de la producción de esta división se realizaba a través de una dirección de ventas internas de la que dependía un grupo de 80 vendedores que se contactaban directamente con los productores agropecuarios, los acopiadores y las cooperativas agrarias a través de distribuidores ubicados en puntos específicos. Las ventas se realizaban con marca propia excepto en el caso de las cooperativas que pedían colocar su marca a los silos. La participación dentro del mercado local en estos rubros era del 50 %, de modo que ya Adabor era la empresa más importante del país y de toda Latinoamérica en este tipo de producción.

MADUREZ TECNOLÓGICA Y POLÍTICA INDUSTRIAL: UNA COMBINACIÓN VIRTUOSA

Durante los años sesenta Adabor consolidó su participación en el mercado local y continuó el incipiente proceso de exportación

21 La puesta en marcha de un Plan de Promoción y Almacenamiento a Granel por parte del Banco Nación en 1964 tuvo como consecuencia la aparición de numerosas empresas fabricantes de silos, entre las más grandes junto a Adabor se encontraban EIMA, Piro y Ruiz, Famatex, Cometarsa y SITM. A fines de la década del sesenta Adabor había conquistado el 50 % del mercado y algunas de estas empresas se habían retirado o estaban en quiebra.

a países latinoamericanos que había impulsado en la etapa anterior sobre la base de su único rubro de producción. A partir de 1966 comenzó a agregar a las prensas hidráulicas y otras máquinas herramientas la línea de envases para gas licuado y logró concretar operaciones con Paraguay y Bolivia en sus pasos iniciales. Esa estrategia acompañaba el dinamismo, la creciente madurez tecnológica y la relativa importancia en el comercio exterior que paulatinamente fueron adquiriendo las exportaciones manufactureras de la Argentina en los años sesenta, cuando las empresas locales eran alentadas con múltiples mecanismos de promoción.

No obstante, las operaciones con el exterior no adquirieron importancia económica para la empresa sino hasta la incorporación de los rubros de la División Agrotécnica. Entre los años 1968 y 1970 Adabor organizó la venta de silos en el exterior y nombraba representantes en medio de viajes periódicos de sus directivos por el área latinoamericana. Las gestiones incluyeron la participación de la empresa en licitaciones internacionales y la elaboración de planes de fabricación de silos específicos en distintos países con el apoyo estatal. El momento culminante de ese proceso creciente de exportación fue, seguramente, la venta de plantas de silos «llave en mano» a comienzos de los años setenta. De este modo la empresa traspasó el límite generalmente aceptado para las firmas locales en tanto capaces de exportar productos con cierta sofisticación técnica para lanzarse al mercado internacional como exportadora de tecnología y obras de ingeniería.

Las plantas de silos se exportaron atendiendo los pedidos del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Paraguay, del Ministerio de Alimentación de Perú y de particulares situados en Brasil y Bolivia. El ejemplo más importante en este sentido fue el acuerdo de colocación de nueve plantas integrales de silos en Cuba en 1974 por un valor aproximado de 3 millones de dólares que implicó la venta también de su ingeniería básica, planos de

detalles, manuales y *know-how* de puesta en marcha y operación, e incluyendo, probablemente, reglas específicas de *management* y entrenamiento de personal²². Esa operación en particular se inscribió en el convenio de Cooperación Económica firmado entre los dos países que daba cuenta de una agresiva política de las autoridades nacionales destinada a impulsar las exportaciones manufactureras y a profundizar la dinámica industrial (la prefianciación alcanzó en este caso el 81 %), pero no deja de señalar la capacidad de la empresa para encararlas²³.

En el transcurso de la gestión peronista Adabor registró una creciente demanda de silos y secadoras que no pudo satisfacer en su totalidad debido a la insuficiente producción nacional de laminados planos de acero y la cuotificación de ese insumo que aplicó SOMISA, único oferente local en aquella época. Aún así, también éstos fueron años de expansión y hacia el fin de ese particular y conflictivo período político la empresa había salido airosa de su proceso de rehabilitación y superado la «barrera» de las medianas: ocupaba en sus distintas plantas unos seiscientos trabajadores con ventas anuales superiores a los 10 millones de dólares. En 1975, sus exportaciones llegaron a 2 millones de dólares que representaban alrededor del 20 % de su facturación. Pero las expectativas optimistas creadas por esa evolución exportadora se irían desdibujando en el período siguiente cuando cambió la política económica nacional y se hicieron sentir sus efectos más infaustos.

22 Es de destacar que solo se firmaron siete contratos de exportación de plantas «llave en mano» en 1974, uno de ellos es el comentado de Adabor.

23 Los empresarios de Adabor participaron de la nutrida comitiva que acompañó a José Ber Gelbard y otros funcionarios del gobierno peronista a Cuba en 1973.

EL PROYECTO DE INTEGRACIÓN «HACIA ATRÁS»: EL PRINCIPIO DEL FIN

La creciente y sostenida demanda de silos y secadores iniciada a partir de 1973 no podía ser plenamente satisfecha debido a la insuficiencia de la producción de chapas de acero laminadas en caliente y en frío. Para superar estas limitaciones Adabor consideró las posibilidades de encarar un proceso de integración destinado a elaborar sus propios insumos en la cantidad, calidad y precios exigidos por la tecnología de sus productos. Ese programa permitiría triplicar la producción de la División Agrotécnica (que por ese entonces representaba más del 70 % de las ventas totales de la empresa) al resolver los problemas de aprovisionamiento de insumos básicos y abaratar costos en la producción²⁴.

El estudio de factibilidad consideraba especialmente la existencia de una demanda insatisfecha de almacenamiento y el crecimiento de la demanda interna²⁵. Las posibilidades de exportar silos al área de integración comercial latinoamericana también eran importantes (aun cuando ese producto no ofrecía demasiadas ventajas frente a la oferta de productores canadienses o norteamericanos); conviene tener en cuenta que dentro de los

24 SOMISA proveía al mercado determinados espesores de laminados. Los insumos otorgados alcanzaban sólo para algunos meses de producción y luego había que recurrir a revendedores que entregaban el producto a un costo mucho mayor. Además de este problema se presentaban dificultades para hacer frente a los cambios de demanda en el mercado; las empresas podían importar, pero para eso debían estar inscriptas en el Plan Siderúrgico Nacional y por lo tanto tener la aprobación de la DGFM.

25 Sobre el déficit de almacenamiento véase «Funciones de la Empresa Nacional de Elevadores», *Clarín*, 15 de abril de 1977. En diciembre de 1976 el Banco de la Nación Argentina había anunciado el lanzamiento de un programa de ampliación de almacenamiento destinado a incrementar la capacidad en dos millones de toneladas en un período de tres años con aporte del Banco Interamericano de Desarrollo. Pero la campaña no obtendría la respuesta esperada por parte de los productores y acopiadores a tal punto que el préstamo fue pronto cancelado debido a su escasa utilización.

países integrantes de ese acuerdo sólo Brasil y Colombia tenían una cierta producción de silos, aunque en niveles muy inferiores en cantidad y calidad respecto a los que producía Adabor. Como resultado de esos estudios durante el transcurso de 1975 se iniciaron contactos con la DGFM para contar con la exigida aprobación formal del proyecto de integración.

El cambio de política económica en 1976 alentó nuevas esperanzas para los productores agropecuarios y en consecuencia para aquellos establecimientos industriales elaboradores de bienes que requería ese sector. Un programa destinado a incrementar el almacenaje de granos y un discurso del ministro de Economía, Alfredo Martínez de Hoz, en donde se destacaba el déficit de almacenamiento confirmaban las buenas perspectivas para Adabor²⁶. La respuesta de los directivos fue inmediata y se verificó a través del lanzamiento de nuevos prototipos (de silos, de secadores y norias) apostando a una mayor penetración en ese mercado. Finalmente el proyecto de inversión destinado a transformar a Adabor en la «primera planta integrada de silos de Latinoamérica» cobró forma definitiva.

El proyecto incluía incorporar un equipo de laminación en frío de chapa de acero proveniente de Japón (tecnología Sendzimir, fabricado por Hitachi). Esa maquinaria era adaptable a programas de producción de bajo tonelaje y gran variedad de calidades y dimensiones; su capacidad de producción era de 40.000 toneladas anuales y se destinarían –según argumentaban los directivos– sólo a cubrir las necesidades de Adabor. Esa máquina iba a permitir una *estandarización* plena del principal insumo y superar los problemas de discontinuidad de entregas –tanto en calidad como en cantidad– de sus proveedores²⁷. En rigor, el laminador podía producir trescientas veces más que el máximo de consumo

26 «Discurso del Ministro de Economía», *Clarín*, 30 de septiembre de 1976.

27 La capacidad para producir menores espesores que los trenes laminadores continuos que existían en el país (como los que poseían Propulsora

de Adabor, lo que evidentemente implicaba que una potencial producción de espesores pequeños saliera en algún momento al mercado y por lo tanto compitiera con empresas ya instaladas (en particular con Propulsora Siderúrgica, del grupo Roca)²⁸.

Adami estimaba que, con inversiones adicionales relativamente pequeñas el laminador podía también producir aceros inoxidable y especiales que el país todavía importaba por falta de oferta local. Asimismo, el proyecto incluía una línea de galvanización de chapas, que ampliaba la existente de piezas, con el propósito de completar la integración del proceso de fabricación de silos. La tecnología elegida para el galvanizado si bien no era la más moderna de acuerdo a los patrones de la frontera internacional permitía una producción adecuada a las necesidades de Adabor, manteniendo un nivel de eficiencia aproximado al de los equipos modernos fabricados en el mundo, por lo general diseñados para grandes producciones. El diseño básico era una copia de viejas líneas realizadas por Sendzimir con máquinas y equipos trazados por Adabor. En conjunto, la inversión prevista superaba los 20 millones de dólares corrientes y permitiría un salto cuantitativo de la dimensión productiva de la empresa. Los empresarios confiaban en amortizar tamaña inversión con los créditos blandos del BND, de acuerdo a la experiencia previa²⁹.

Finalmente, la propuesta quedó comprendida dentro del Plan Siderúrgico de Mediana Empresa y fue apoyada y aprobada, con

Siderúrgica o SOMISA) lo hacía particularmente apto para cubrir franjas insatisfechas del mercado local.

28 Adami insistía que el laminador se usaría para producir insumos destinados a la propia producción, pero era claro que ese argumento no contentaba a los otros jugadores de ese mercado. De hecho, Gurmendi, que según Adán Adami, «hacía el trabajo sucio para Roca» trabó el primer expediente en la DGF. Paralelamente los empresarios de Adabor habían iniciado otro expediente que «con poca plata encima» finalmente avanzó. Entrevista a Adán Adami, junio de 2006.

29 Talleres Adabor, *Proyecto de integración*, s/f.

carácter condicional, por la DGFM, el BND y el Banco Mundial. Entre otros beneficios, la incorporación al Plan Siderúrgico implicaba la exención de derechos de importación, que aseguraba el abastecimiento normal de materia prima. Luego de ser autorizado por la Dirección General de Industrias el programa entró en funcionamiento formal a fines de 1980, aunque su ejecución real había comenzado en mayo de 1977 (la DGFM prorrogó en septiembre de 1979 la inscripción en el Plan Siderúrgico por otros dos años). En octubre de ese año el BND otorgó a Adabor un préstamo en pesos destinado a financiar el 97 % de las inversiones fijas del proyecto, otro por 190.000 dólares para comprar una granalladora (con una línea del Eximbank) y otro dentro del con el BID por tres millones de dólares destinado a financiar el valor de los bienes a importar (el equipo completo de laminación en frío, un rebobinador y una rectificadora de rodillos).

Pese a algunas demoras y complicaciones menores, pronto el proyecto se encontró en avanzado estado de desarrollo; pero el elevado proceso inflacionario y una cruda recesión ocurrida en el año 1979 (sumado al atraso del tipo de cambio que ya no permitía exportar) desarticulaban totalmente las finanzas de la empresa. Las previsiones de ventas realizadas en el marco del proyecto se vieron fuertemente distorsionadas. Los bajos precios para los productos del agro y el sistema de crédito indexado a tasas elevadas que regía para la compra de silos (al igual que para otros bienes de capital) desestimuló la inversión de los productores agropecuarios. En ese contexto la actividad de las plantas se redujo prácticamente un tercio de su capacidad y su flujo de ingresos permitía cubrir apenas sus costos fijos y obligaba a la empresa a endeudarse más allá de sus posibilidades a corto plazo e intereses elevados.

Adami decidió no paralizar el proyecto y concurrió a fines de 1979 a las ventanillas del BND para solicitar apoyo crediticio de excepción con el fin de «despachar a plaza» el equipo laminador,

reestructurar su pasivo y dar terminación al proyecto de integración (8,5 millones de dólares), decisión que provocó una fractura dentro del grupo mayoritario de accionistas. El grupo disidente compuesto básicamente por el vicepresidente Juan Carlos Esteban y Adán Adami (hijo de Bruno y director de la firma) liquidó sus acciones a cambio de tomar el control de Autogas, la empresa fraccionadora de gas licuado que había surgido como una especie de subsidiaria de Adabor a comienzos de los años sesenta³⁰.

Un memorando del BND de ese momento destacaba que no era posible conjeturar sobre las perspectivas de la empresa en la medida en que éstas estaban basadas en una reacción de la inversión del agro y la industria pesada, aun cuando existía un mercado potencial genuino. Finalmente, los técnicos aconsejaban a las autoridades de esa institución dos alternativas igualmente riesgosas: «Si se decide no dejar caer a esta empresa, hasta entonces habrá que sostenerla sin poder precisar el lapso y el *quantum*. Pero de lo que debe estarse convencido, es que si el proceso de apoyo se inicia, luego no podrá retrocederse sino se quiere perder todo lo hecho e invertido y frustrar este nuevo e importante esfuerzo»³¹. Finalmente, el directorio del BND otorgó el crédito solicitado³².

Pero el mantenimiento de un mercado fuertemente recesivo no permitió que la empresa reordenara totalmente sus finanzas. En efecto, relativamente subsanados los problemas con bancos y financieras afloraron compromisos impagos con proveedores y se agudizó la falta de capital de trabajo que prácticamente paralizaba la producción. Las declaraciones de los ejecutivos de

30 La partida de los disidentes trajo como consecuencia una disminución de los aportes empresarios previstos para la ejecución del proyecto. De todos modos, los accionistas mayoritarios aportaron 2,9 millones de dólares en el transcurso de 1979.

31 BND, *Memorando, Adabor S.A. – Legajo nro. 17.496*.

32 Talleres Adabor, *LAD*, 4 de enero de 1980 y 14 de noviembre de 1980.

Adabor eran elocuentes: «Estamos con el proyecto a punto de su puesta en marcha. Pero nos encontramos en estos momentos con un endeudamiento que supera la más pesimista de las alternativas prevista en el proyecto. Esta situación nos ubica en una coyuntura límite, por lo cual únicamente el Banco Nacional de Desarrollo puede decidir sobre el destino del proyecto y de nuestra empresa»³³. En una nota enviada al BND, Adami reconocía que «lo grave de la caída, tanto de la empresa como mía, es que la causa desencadenante de la misma parece ser su proyecto de integración y expansión... En la gravísima emergencia actual me siento responsable de haber hecho afrontar a Adabor negocios que ahora aparecen como fuera de tiempo, inclinándome a admitir que me equivoqué creyendo que las inversiones del proyecto podrían ser compatibles con la generación de recursos por ventas hasta la puesta en operaciones del proyecto, más los aportes directos con que personalmente contribuí. No fue así; las demandas de los mercados cayeron pese a que las necesidades potenciales aumentaron. La disminución progresiva de la capacidad adquisitiva de los distintos sectores hacia donde se orienta nuestra producción y el crecimiento acelerado de los costos probaron mi equivocación al pretender que la empresa afrontara simultáneamente su gestión industrial tradicional y la adquisición, instalación y puesta en operaciones del proyecto»³⁴.

A sólo seis meses de la anterior resolución, los empresarios se presentaron nuevamente ante los funcionarios del BND dando cuenta que si bien el crédito había permitido afianzar el pasivo bancario y prácticamente concluir la instalación del laminador, necesitaban nuevamente el apoyo del banco por una suma cercana a los 17 millones de dólares; ese monto estaba destinado a

33 «Reflexiones sobre la situación de Adabor S.A.», 20 junio de 1980, en BND, *EAO*, 17.496, f. 6.125.

34 «Nota de Adabor al presidente del BND», 30 de junio de 1980, en BND, *EAO*, 17.496, f. 6.167.

hacer frente a obligaciones caídas con proveedores y encarar la compra de materia prima para alimentar la planta y normalizar la producción de sus diversas líneas. El Banco no tomó resolución alguna y continuaron las tratativas, reconsideraciones y nuevas presentaciones por parte de Adabor hasta que finalmente, en junio de 1980 los empresarios solicitaron 26,6 millones de dólares³⁵. El acuerdo fue otorgado en noviembre de ese año y representaba para el BND hacerse cargo de prácticamente la totalidad del pasivo de la firma (desconociendo normativas establecidas para operaciones de esa naturaleza como por ejemplo la no cobertura con garantías reales del crédito).

Este nuevo apoyo de «excepción» permitió que Adabor se mantuviese en actividad y ahuyentara los pedidos de quiebra que se habían acumulado en los meses precedentes, iniciados en su mayoría por proveedores. Poco después, en noviembre de 1980 comenzó a operar el laminador en Florencio Varela que completaba el plan de expansión, aunque con algún retraso respecto a los tiempos inicialmente previstos; ello suponía la caducidad de los beneficios que había brindado oportunamente la DGFM.

No sólo el proceso recesivo impedía un nivel de actividad importante a Adabor y trababa su recomposición financiera puesto que desde la misma puesta en marcha del proyecto se presentaron algunas dificultades e irregularidades relacionadas a la provisión de su principal insumo y la presión de una empresa competidora. SOMISA vendía la chapa laminada en caliente a un precio menor a Propulsora Siderúrgica del grupo Techint (que además estaba autorizada a importar con arancel cero materia prima a precios internacionales), de modo que Adabor debía competir con costos superiores a los del único y gran productor privado

35 El alza constante de los montos en dólares que se verifica en el relato se originaba en el atraso continuo del tipo de cambio en el país que provocaba que los mismos costos en pesos constantes redundaran en más dólares cada vez.

con el que concurría en el mercado³⁶. Una serie de solicitudes fueron cursadas por Bruno Adami a la DGFM. En ellas se destacaba que tanto Propulsora como Adabor partían de la misma materia prima, efectuaban el mismo proceso (reducción en frío) y elaboraban el mismo producto final (bobinas laminadas en frío) aunque con sistemas diferentes (tren continuo Propulsora, tren reversible Adabor) y con diferente capacidad instalada (650.000 y 40.000 toneladas anuales respectivamente). Propulsora colocaba el total de su producción a terceros y Adabor producía para consumo propio y eventuales colocaciones menores en el mercado. Por lo tanto, habiendo identidad en el objeto y en las características de las actividades industriales de ambas empresas, Adami solicitaba también identidad en el tratamiento para obtener las materias primas. Esta situación sólo se equipararía con el registro definitivo de Adabor en el Plan Siderúrgico Argentino, pero ello nunca ocurrió –como se verá– y contribuyó a desencadenar una situación crítica signada por permanentes conflictos gremiales, atrasos en los pagos a obreros y proveedores, pérdida de capital de trabajo y un mayor endeudamiento con el BND³⁷. Conviene insistir de estos datos que no existía un problema de adecuación tecnológica de la empresa sino dificultades derivadas de las particulares condiciones creadas por las definiciones de política económica.

A partir de 1982 la empresa continuó desarrollándose en el marco de dificultades económico-financieras derivadas de su imposibilidad de reducir su nivel de endeudamiento, entre otros

36 Según los cálculos de Adami, Propulsora pagaba a SOMISA por cada tonelada de insumos planos para laminar 350 dólares, en tanto que el costo para Adabor de ese mismo material era de 560 dólares. «Los problemas de Adabor. El papel de las miniplantas en la siderurgia», en *El Economista*, 2 de julio de 1982.

37 «Carta pública a los señores accionistas de Adabor S.A.», *Clarín*, 24 de agosto de 1987.

motivos por la constante devaluación del peso y la fuerte retracción de las ventas en los mercados más significativos en que actuaba: la venta de garrafas y termotanques era buena, pero baja en maquinaria y productos para el agro sus principales rubros, aún cuando en éste último se vislumbrara cierta recuperación (que tuvo inicio con la mayor venta de tractores y maquinaria agrícola, pero no de silos).

La empresa obtuvo la refinanciación de pasivos y nuevos créditos por algo más de 16 millones de dólares en marzo de ese año. Un mes después, ya iniciado el conflicto bélico de Malvinas, la Dirección General de Fabricaciones Militares le acordó licencias para la importación de chapa libres de recargos, lo que implicaba reconocer su posición en el Plan Siderúrgico en igualdad de condiciones con Propulsora Siderúrgica y recomendaba a la firma su orientación a la producción de aceros especiales. Para completar sus insumos, SOMISA se comprometía a vender a Adabor S.A. bobinas en caliente a un precio equivalente al 65 % del precio de venta de la bobina laminada en frío³⁸. La operación permitía una alta tasa de retorno para el laminador si se alcanzaban adecuados niveles de explotación lo que generaba ciertas posibilidades de regularizar el pago de sus enormes deudas bancarias (que ya llegaban a 38,6 millones de dólares, de las cuales 30,5 millones de dólares correspondían al BND).

Los esfuerzos para revertir las situaciones desfavorables no fueron suficientes y el ejercicio económico cerrado en abril de 1983 arrojó por cuarto período consecutivo pérdidas considerables. Además el contexto socioeconómico de ese año fue de gran incertidumbre por la transición hacia la democracia. La empresa poseía una amplia capacidad productiva pero tenía problemas de mercado para la colocación de su oferta y fundamentalmente de índole financiero que trababan su producción. En laminados

38 BND, «Nota de la DGFM a Bruno Adami», 7 de abril de 1982.

planos de acero en frío la producción propia permitía abastecer de su principal insumo a sus plantas de fabricación de silos, termotanques y garrafas. Si bien la participación de Adabor en el mercado no era significativa podía, además, despachar laminados de distintas medidas y no estandarizadas en condiciones comparativamente ventajosas respecto a SOMISA y Propulsora Siderúrgica. Los empresarios destacaban en este rubro problemas de abastecimiento regular de la chapa en caliente (provista por SOMISA) y un tratamiento más equitativo en cupos y precios respecto a Propulsora Siderúrgica. De todos modos, independientemente de esos problemas la empresa presentaba una fuerte insuficiencia de capital de trabajo para asegurar la disponibilidad de materia prima.

En silos, existía una demanda potencial excedente muy importante en un período en el que la tendencia creciente de las cosechas de granos luego de 1982 había profundizado el problema del déficit de almacenamiento y exhibía su precariedad frente a las demandas objetivas de la producción. En este mercado Adabor tenía una diferencia a su favor sustancial frente a sus competidores: el sistema de fabricación seriado y su no participación en el montaje de los silos que le permitía actuar con gran dinamismo.

En termotanques se observaba una tendencia incremental de la producción a partir de 1975 (que contrastaba con lo que estaba ocurriendo con el sector metalmecánico considerado globalmente), en parte por el proceso sustitutivo de calefones por termotanques. Adabor no era la empresa líder en este rubro y trabajaba para una decena de firmas de electrodomésticos que utilizaban su propia marca. La empresa poseía capacidad instalada y tecnología para encarar una elevada escala de producción, pero tenía problemas para acumular un stock de insumos debido, como en otros rubros, a la insuficiencia de activos de trabajo.

En garrafas el consumo tenía una tendencia decreciente, pero la estructura de la oferta se había comprimido en forma significativa (de un centenar de empresas existentes en los años sesenta, sólo existían seis a comienzos de los ochenta). Adabor ocupaba el segundo lugar entre las firmas líderes y cubría el 25 % del mercado (a través de la venta a las empresas fraccionadoras que imprimían sus propias marcas). La empresa trabajaba con un elevado porcentaje de capacidad ociosa en este rubro en parte motivado por su precaria situación financiera que le impedía disponer de los volúmenes de materias primas y elementos componentes en cantidades compatibles con su capacidad productiva³⁹.

La carencia de capital de trabajo era quizás uno el factor más influyente para impedir una mayor operatividad, aunque los problemas de mercado eran también evidentes: «la falta de capital –señalaban los empresarios– nos ha obligado a subsistir resignando lamentablemente gran parte del mercado existente que, en mejores condiciones nos hubiera posibilitado una real reactivación»⁴⁰. Las expectativas seguían puestas en su principal rubro de producción ligadas al evidente retraso de la capacidad de almacenaje cerealero y a la potencial demanda de silos⁴¹.

A fines de 1983 la situación de la empresa continuaba en un estado crítico debido a la escasa actividad industrial que desarrollaba, según lo manifestaba un informe del BND. De todos modos, esa institución optaba por seguir brindándole apoyo crediticio para financiar sus operaciones habituales; el argumento consideraba la posibilidad de mantener en actividad una empresa

39 BND, *Adabor S.A., Legajo nro. 17.496. Análisis de Mercado.*

40 Talleres Adabor, *MyB*, 1984.

41 La capacidad de almacenaje representaba poco más de la mitad de lo considerado razonable para nuestro país. El logro de ese sólo objetivo suponía trabajo pleno para todas las empresas locales productoras de silos por un lapso de diez años considerando la capacidad instalada del momento.

equipada con moderna maquinaria y con una dotación que superaba los 500 operarios⁴².

CAMBIO DE PROPIEDAD Y NUEVA FRUSTRACIÓN

A comienzos de 1984, por consejo del BND y con su intermediación se concretó una asociación empresarial entre Adabor y Comesi, ésta última era una firma dedicada a la producción y venta de chapa galvanizada cuya materia prima era el acero laminado que producía Adabor. El convenio establecía la explotación del tren laminador en frío por parte de Comesi (a través de un contrato de arrendamiento) que podría por esa vía proveerse de su insumo principal en un proceso de integración vertical hacia atrás para esa empresa⁴³.

Meses después se firmó un nuevo convenio por el cual Comesi, a través de un crédito de 2,6 millones de dólares adquirió el 26 % del paquete accionario de Adabor que estaba caucionado en el BND y era propiedad de Bruno Adami. Ese acuerdo se completó con otro de sindicación de acciones por el que Comesi adquirió el control de la mayoría del directorio –la presidencia quedó en manos de Miguel Mastroberti– y de la comisión fiscalizadora de Adabor. De este modo, Comesi obtuvo el uso del laminador para su producción de chapa galvanizada y el grupo

42 BND, *Memorando: Adabor s.A.* Allí se destacaba que la empresa mantenía un abultado endeudamiento con esa institución y se encontraba en un «casi total estado de cesación de pagos». También se mencionaba el alto riesgo de las operaciones de apoyo crediticio previas «toda vez que el recupero de los préstamos quedaba estrechamente ligado a la importante reactivación industrial ya pronosticada en esa época y lamentablemente aún en vías de concreción».

43 La línea arrendada sería operada por personal de Adabor, y Comesi tenía a su cargo la planificación de la producción y la compra total de la materia prima a SOMISA. Véase detalles del contrato en BCBA, *Suplemento del Boletín de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires*, 29 de octubre de 1984.

fundador (Bruno Adami y Juan Salgado, titulares hasta entonces del 51 % del capital) consiguió resolver el acuciante problema financiero de la empresa manteniendo su presencia en la dirección de la firma, aunque como representante de una minoría social⁴⁴.

El cambio de manos implicó desde el punto de vista industrial una integración entre una firma siderometalúrgica con laminación en frío (Adabor) con una galvanizadora (Comesi) proceso del que no había antecedentes en el país. Resulta significativo que Comesi, una empresa pequeña, pudo adquirir una empresa de mayor tamaño e integrarse «hacia atrás» dado los problemas financieros que tenía la firma laminadora.

El convenio permitió a Adabor reacomodar parte de sus pasivos financieros (especialmente se negociaron a mediano y largo plazo los saldos de las deudas más importantes) y obtener cierta confianza de los proveedores al regularizar cuentas comerciales atrasadas. El aporte de Comesi para capital de trabajo posibilitó también prescindir de tasas de mercado muy altas y cancelar los préstamos con seguro de cambio de Adabor por casi un millón de dólares. Con cierta dosis de euforia, el directorio saludaba que «el acuerdo logrado con Comesi SAIC ha significado un logro societario de suma importancia para el mejor desarrollo de nuestra actividad»⁴⁵.

Inicialmente el acuerdo promovió un incremento de la producción de laminados y en consecuencia un mayor grado de utilización de la capacidad instalada en esa área, lo que permitió sortear la dura caída de las ventas de los demás productos⁴⁶.

44 Talleres Adabor, *MYB*, 1985. Adami como titular de aportes no capitalizados también tuvo que efectivizarlos para absorber parte de las pérdidas de la empresa en ese ejercicio.

45 Talleres Adabor, *MYB*, 1985.

46 En el ejercicio 1983-1984 se habían laminado sólo 6.000 toneladas, mientras que en el cerrado en abril de 1985 la producción había alcanzado 18.600 toneladas.

Pero los problemas productivos y financieros no encontraron soluciones de fondo en un mercado local que pese a la estabilización de precios lograda con el Plan Austral continuó deprimido, especialmente en las líneas tradicionales de la empresa. El mercado de silos siguió afectado por la falta de recursos financieros disponibles por el agro y la empresa no logró capturar mercados externos (salvo pequeños envíos a Bolivia y Cuba). En la línea de termotanques Adabor debió enfrentar una fuerte competencia; la comercialización de garrafas continuó en receso excepto para la producción de matafuegos que dada una agresiva política de ventas logró cubrir el 45 % del mercado. El patrimonio neto acusó saldo negativo en el ejercicio cerrado en abril de 1986⁴⁷.

Mayores problemas se presentaron para la empresa cuando Propulsora Siderúrgica adquirió la firma Armco Argentina S.A., luego denominada Aceros Revestidos que también fabricaba chapa galvanizada y se convirtió en competidora ahora también del acuerdo Adabor-Comesi. Precisamente Aceros Revestidos hizo una presentación en la DGFM donde se oponía a la inscripción definitiva de Adabor en el Plan Siderúrgico perjudicando a esa empresa en exclusivo beneficio del grupo Techint. La DGFM aconsejó prorrogar la inscripción de Adabor y no considerar el pedido de la competidora, pero la Secretaría de Industria no dictó nunca la resolución correspondiente⁴⁸.

Como consecuencia de estos cambios en el mercado, el grupo mayoritario de control procedió a un progresivo «vaciamiento» de la empresa; este proceso tuvo una faz administrativa, otra industrial y una financiera, según denunciara el «grupo fundador» a partir de mediados de 1987; primero, Comesi transfirió sus acciones y créditos de Adabor y retiró a sus directores y síndicos originarios con el propósito seguramente de desdibujar la

47 Talleres Adabor *MYB*, 1986.

48 BCBA, *Suplemento del Boletín de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires*, 30 de julio de 1987.

relación entre las sociedades a fin de que la ya inminente quiebra de Adabor no tuviese consecuencias sobre la controlante⁴⁹.

En la faz industrial el «vaciamiento» se verificó en el abandono de la producción de las líneas tradicionales (sólo se exportaron 50.000 garrafas a Bolivia que, para peor, fueron rechazadas por defectos de fabricación) así como de las gestiones tendientes a ganar mercados en el ámbito internacional para la producción de silos y laminados fríos. En consecuencia, casi toda la actividad de Comesi a partir del acuerdo consistió en comprar chapa laminada en caliente a SOMISA y utilizar la línea de laminación de Adabor para convertirla en chapa laminada en frío para su posterior galvanización.

Finalmente, desde el punto de vista financiero la maniobra significó un creciente endeudamiento de Adabor con el BND, cuyo crédito ascendía a fines de los años ochenta a 33 millones de dólares (que era enorme frente a una facturación bruta de la empresa de apenas 2,4 millones de dólares al año), y con Comesi, puesto que el valor del arrendamiento no alcanzaba para que Adabor cubriese los costos fijos de explotación del establecimiento (que tenía las otras secciones paralizadas); esa deuda sumaba 1 millón de dólares. Dadas estas circunstancias, es de notar que a Comesi le interesaba sólo obtener materia prima barata y no que Adabor diera ganancias puesto que ello hubiera implicado abonar los créditos que tenía con el BND⁵⁰.

Frente a los acontecimientos comentados, los titulares del paquete accionario minoritario iniciaron varias acciones legales y

49 «Carta pública a los señores accionistas de Adabor S.A.», *Clarín*, 24 de agosto de 1987; «Cuando el pez grande se come al chico», en *El Periodista*, 222 (1988).

50 Los hechos comentados se sumaban a una cantidad enorme de irregularidades denunciadas vinculadas a la presentación de balances falsos, revalúos técnicos inexactos y otras maniobras contables que dieron lugar a una cantidad también importante de inicios de causas judiciales.

la Bolsa de Valores de Buenos Aires ordenó la suspensión de la cotización de acciones de Adabor. La asamblea convocada para septiembre de 1987 debía tratar la situación de patrimonio neto negativo, que ponía a la empresa al borde de la disolución. Ante tal urgencia, Bruno Adami inició una acción política orientada a captar aliados ventilada a través de solicitadas en el diario *Clarín* entre agosto y septiembre en las que convocaba al personal y al movimiento obrero a tomar un papel activo en defensa de la empresa.

La UOM (seccional Quilmes) respondió al llamado y entró en contacto con el grupo minoritario. Adami y Salgado acordaron ceder a los trabajadores la mitad de las acciones de su propiedad. Luego de intensas negociaciones se firmó en diciembre de 1987 un convenio de «bases de acuerdo» entre el grupo Adami y los delegados de los trabajadores de Adabor y el secretario general de la seccional de la UOM. Por ese contrato los empresarios cedieron el 12,5 % del paquete accionario bajo el compromiso de asumir el objetivo común de preservar y reactivar la empresa, incluirla en forma definitiva dentro del Plan Savio, mantener la estabilidad en el empleo y la administración por cogestión. A partir de ese momento la casi totalidad de los trabajadores de Adabor encuadrados en el convenio colectivo de la UOM constituyeron la Cooperativa de Trabajo y Consumo Metalúrgica Ltda. «COPYMET», que asumió la propiedad de las acciones cedidas⁵¹.

Resulta evidente que la estrategia del grupo minoritario fue convertir a los trabajadores en socios aun perdiendo una parte sustancial de su capital, apostando a que el poder social y político de los sectores sindicales permitiera enfrentar con mayores posibilidades al grupo de control y lograr definiciones favorables de los poderes públicos. Con aquel acuerdo, los trabajadores pasaron a ser protagonistas y corresponsables del destino de la

51 Folleto «Vaciamiento: Adabor, una pujante industria argentina», s/e, s/f.

empresa; pero esa acción se asemejaba cada vez más a una lucha quijotesca contra molinos poderosos que llevaban agua hacia un caudaloso río de empresas quebradas.

Las tratativas resultaron inútiles y a comienzos de 1988 Adabor se encontraba en un virtual estado de bancarrota. Su balance arrojó pérdidas por 4,4 millones de dólares y el patrimonio neto tenía signo negativo de 5 millones de dólares frente a una facturación bruta anual que ya no alcanzaba los 200.000 dólares. En ese particular contexto y ante el irresuelto conflicto entre los accionistas, el BND inició acciones legales contra la empresa.

El «grupo fundador» solicitó la intervención judicial aduciendo que Comesi había incurrido en el delito de «subversión económica» y administración fraudulenta. La asamblea Ordinaria de agosto de 1988 trató el tema registrándose votaciones encontradas, pero la mayoría accionaria residía en el grupo Comesi que podía imponer su voluntad⁵². En octubre de 1988 Adabor decretó su quiebra a propio pedido del grupo accionista mayoritario, aduciendo la imposibilidad de pagar la deuda al BND⁵³. La UOM intentó neutralizar la acción de los empresarios y resolvió la ocupación de las plantas fabriles; la entidad gremial sostenía que la declaración de quiebra era injustificada y que el déficit de Adabor respondía a conflictos societarios y no a la falta de mercados para sus productos⁵⁴.

La propuesta realizada por la empresa a sus acreedores consistió en el pago del 40 % de los créditos verificados en un plazo de 10 años con tres de gracia. Impugnaciones a los informes del síndico de la quiebra hechas por Adami y movilizaciones de

52 Talleres Adabor, *Asamblea Ordinaria Extraordinaria 2da convocatoria, cuarto intermedio del 26 de agosto de 1988*; «Contra la subversión económica, *La Nación*, 4 de julio de 1988.

53 «Quiebras decretadas», *La Nación*, 13 de octubre de 1988.

54 «Presunto caso de autoquiebra en la industria siderúrgica», *El Cronista Comercial*, 24 de febrero de 1989.

trabajadores retrasaron hasta mediados del año 1989 las definiciones⁵⁵. En diciembre, el BND se comprometió a ceder la totalidad de los créditos con Adabor por 4 millones de dólares a través de títulos de la deuda externa a una tercera empresa⁵⁶. Pero la operación fue bloqueada por Propulsora Siderúrgica que ofreció una cifra mayor y argumentaba que se trataba de una maniobra de los propios directivos de Comesi. Significativamente, cuando finalmente se celebró la Junta de Acreedores, luego de sucesivas prórrogas, el feroz proceso hiperinflacionario había licuado la deuda en pesos en términos de dólar y Adabor debía «sólo» entre 8 y 12 millones de dólares, con la posibilidad de abonar todo el pasivo de la sociedad con poco más de 4 millones de dólares si se utilizaban como pago títulos de la deuda externa⁵⁷.

Finalmente Techint propuso a la UOM de Quilmes un plan de reactivación por el cual la planta de Adabor se dividía en dos unidades: un sector de productos terminados tradicionales (silos, calefones, termotanques, garrafas, matafuegos y máquinas herramientas) quedaría en manos de la cooperativa de trabajadores. El otro incluiría el tren de laminación que operaría Techint absorbiendo al personal de Adabor; en compensación Propulsora indemnizaría al personal y además entregaría el equivalente de seis meses de sueldos a la cooperativa, a la que también le otorgaría un crédito para compra de chapa y capital de trabajo. La UOM aceptó la propuesta y respaldó el plan de Propulsora ante el juez de la quiebra y ante el BND. La justicia aprobó el proyecto de reactivación y levantó la quiebra, mientras que el BND cedió el crédito

55 «Denuncia de vaciamiento. Adabor: impugnarán informe del síndico de la quiebra», *El Cronista Comercial*, 7 de marzo de 1989; «Una movilización que logró sus objetivos», *El Cronista Comercial*, 14 de abril de 1989.

56 «Un deudor con buena suerte», *Página 12*, 27 de febrero de 1990.

57 «La híper salvó de la quiebra a una siderúrgica», *El Cronista Comercial*, 6 de julio de 1989.

verificado en la quiebra de Adabor a Propulsora Siderúrgica por cinco millones de dólares.

Poco después Techint planteó que el laminador se había tornado inviable y que el acuerdo no podía cumplirse. Dejó de entregar materia prima a la cooperativa y decidió trasladar al personal a otra planta de laminación del grupo y cerrar esa sección de Adabor⁵⁸. Como corolario «trágico» del proceso de pérdida del acervo productivo, actualmente el tren de laminación se encuentra operando en una planta que el grupo Techint posee en Brasil.

La Cooperativa de Trabajo se conformó en 1994 y subsistió con una muy baja capacidad productiva por la política de apertura y dólar barato en la segunda mitad de los años noventa, y sólo fabricaba 35 toneladas de chapas mensuales. Luego de la crisis de 2001 la producción superó las 100 toneladas mensuales⁵⁹. Adabor ya no fabrica máquinas herramientas ni bienes de relativa complejidad para otras actividades industriales; con 60 empleados, una más entre el medio centenar de empresas locales fabricantes de silos metálicos y garrafas, y también una más, aunque pionera, entre el centenar de empresas recuperadas que apenas sobreviven en el escenario industrial argentino.

CONSIDERACIONES FINALES

La trayectoria de Adabor fue resultado de un grupo de empresarios que apostaron a la inversión y a la mejora tecnológica de manera prácticamente constante, actitud que queda demostrada tanto por la persistente reinversión de utilidades y el reparto invariable de sus ganancias en acciones como por los numerosos proyectos de ampliación productiva encarados. La «construcción

58 «El penúltimo tren», *Página 12*, 13 de octubre de 1991.

59 Pilar Ferreyra, «Autogestión: un auxilio al empleo», *Clarín*, 23 de diciembre de 2002.

creativa» se constituyó en un componente estratégico de la firma pero esa variable no fue necesariamente una «virtud empresarial» en tanto se llevaba a cabo en ambientes institucionales y macroeconómicos que mostraban gran inestabilidad. En esas condiciones, la posibilidad de cambiar decisiones tomadas en el pasado (flexibilidad empresarial indispensable para enfrentar ambientes inciertos) se encuentra estrechamente ligada a la no realización de inversiones con plazos de retorno largos. Una política más conservadora de la firma hubiera dado, quizás, mejores resultados a la gestión empresarial en el largo plazo pero solo en un país con baja tasa de desarrollo en la medida en que esa estrategia fuera difundida, como ocurrió en la Argentina durante mucho tiempo. De todos modos, es cierto que esta observación conociendo el desenlace final conlleva una carga de valoración ahistórica que es más útil para pensar la historia económica nacional que la marcha de la firma.

La apuesta a la diversificación productiva de los años sesenta fue una parte esencial de la estrategia de Adabor que respondía a las bajas perspectivas que presentaba la colocación de máquinas herramientas en un contexto en el que la política económica abría las puertas a la compra de esos bienes importados. Es evidente que el grupo director de la empresa eligió un camino difícil, que, sin embargo, podía haber resultado exitoso en un país con claro impulso al desarrollo fabril. La firma buscó nuevos productos, estudió mercados y puso en marcha un ambicioso plan, que se financió en buena medida con el propio potencial acumulado en años de bonanza.

La fabricación de silos ofrecía una inversión promisoriosa por el déficit de almacenamiento que tenía la Argentina. La época del «canto del cisne» de la industrialización sustitutiva ofreció la base para que la empresa creciera y, apoyada con adecuados mecanismos de promoción y crédito, lograra proyectarse al mercado internacional con bienes de relativa sofisticación (en el caso

de silos) o estratégicos en los procesos de expansión fabril (en el caso de las máquinas herramientas y especiales). En este sentido, si se considera que los países semi-industrializados son en términos generales importadores de tecnología, la experiencia o «caso» de Adabor puede ser interpretada como expresión de tendencias estructurales, de la madurez alcanzada por algunos rubros productivos que secuencialmente adquirieron creciente complejidad donde se acumulaba un capital de conocimientos técnicos –en un proceso de aprendizaje acumulativo– y empresarios que ofrecían amplias posibilidades para un avance cualitativo y cuantitativo de la producción.

Este proceso más la recuperación de la inversión en el agro en la primera mitad de los años setenta permitió alcanzar la «rehabilitación» y resolver de esta manera los problemas de iliquidez producto de las inversiones realizadas previamente y de las fluctuantes políticas monetarias y crediticias del período. Si la empresa pudo superar los inconvenientes que se presentaron a fines de los años sesenta gracias al fuerte apoyo estatal, no es menos cierto que el crecimiento constante de la actividad económica hasta 1975 y la obtención de mercados externos fueron factores claves para esa recuperación. Salir airoso luego de experimentar penurias financieras derivadas de un proceso de expansión debió ser suficiente experiencia para los empresarios de Adabor; pero también es cierto que esa experiencia podía ser evaluada positivamente. La expectativa era clara en el sentido de que el Estado siempre podía socorrer a la firma con créditos generosos, independientemente de su situación económica o financiera por razones de «estrategia» industrial o social. Por cierto, resultaba difícil prever que esas definiciones cambiarían radicalmente a partir de 1976. En las nuevas condiciones macroeconómicas, la tendencia constante a la inversión e incorporación de tecnología sería parte sustancial de la dinámica endógena de la firma, su «memoria organizacional», que la llevaría a la quiebra. Invertir

y crecer era lo mejor que «sabía y podía hacer» la empresa; pero esa no era una buena capacidad en el nuevo contexto. La segunda apuesta sería la vencida.

La consolidación de la expansión productiva requería resolver problemas de abastecimiento de insumos (mediante la reducción de costos de transacción vía internalización), posibilidad que los empresarios estudiaron con detenimiento en busca de alcanzar una mayor eficiencia microeconómica. En otras palabras, los empresarios debían garantizar la provisión de un flujo constante de materiales a lo largo del proceso productivo de modo de asegurar la utilización efectiva de la capacidad instalada (y por lo tanto amortizar los costos de la inversión). El cambio de política económica en 1976 además abrió esperanzas para una expansión sostenida del sector agrario, demandante de la principal línea de producción de Adabor. Pero la apuesta a la integración constituyó un enorme «salto» tecnológico y productivo, que prontamente se revelaría «mortal» cuando se verificó que la política económica se basaba más en el manejo de las variables financieras que en el impulso a la producción primaria tal como pareció en los dos primeros años de esa gestión. El cambio pronunciado de las variables macroeconómicas claves para la evolución empresarial (tipo de cambio, tasa de interés, consumo interno) determinaría *ex post* que esa decisión empresarial fue fatal.

El vertiginoso proceso inflacionario, la cruda recesión económica –que afectó particularmente la producción y venta de máquinas herramientas en un mercado en el que caían las inversiones productivas– y el retraso de las inversiones en el agro frente a definiciones cambiarias negativas para sus productos exportables inhibieron la posibilidad de contar con capital de trabajo para sostener las actividades mientras se desarrollaba el proyecto de expansión y consolidación. Los empresarios confiaron en que el tradicional mecanismo del Estado de garantizar la rentabilidad de la inversión a través del crédito preferencial habría finalmente

de amortiguar el impacto de la incertidumbre macroeconómica. Pero esa política esta vez no ocurrió. Los efectos de la dislocación de las finanzas de la empresa se agudizaron por el fuerte endeudamiento a plazos cortos y altas tasas de interés en que debió incurrir, además del impacto de los créditos tomados a largo plazo para financiar las inversiones que tenían (ahora) cláusulas de ajuste por inflación.

Las dificultades se vieron agravadas por la precaria incorporación de la empresa a los beneficios del Plan Siderúrgico que los funcionarios públicos no terminaban de decidir. Adabor no pudo obtener de manera estable condiciones competitivas para la adquisición de su materia prima y por lo tanto terminó haciendo un uso insuficiente del tren de laminación. La presión de un gigante empresario en el sector, como Propulsora Siderúrgica, que buscaba trabar los reclamos de Adabor y bloquear la presencia de un posible competidor en un mercado deprimido resulta ser un factor más que explica la marcha de la empresa a la quiebra. En este sentido, el proceso de concentración avanzó con una lógica irreducible estableciendo fuertes «barrera de entrada» para el desarrollo de miniplantas siderúrgicas que, sin embargo, fueron posibles en otros contextos nacionales.

Después de 1982, la quiebra empresaria fue aventada en forma prácticamente constante por definiciones de política económica en donde pesaba la consideración de los problemas sociales pero también por el interés en la capacidad productiva de la firma (al menos para algunos sectores industrialistas o militares). No se trataba de un típico caso de empresa *too big to fail*. Adabor era una compañía mediana y no tenía una dotación demasiado importante de personal, pero sin dudas era una firma de avanzada desde el punto de vista tecnológico en el medio local y ello tornaba difícil justificar su desaparición. El ingreso de un nuevo grupo de control en la firma, más basado en maniobras financieras que en criterios productivos (como expresión lógica de la

evolución macroeconómica nacional) contribuyó a generar intensas disputas en el seno gerencial; a medida que ellas cobraron mayor fuerza y fueron evidentes las acciones del nuevo grupo de control tendientes a «vaciar» la empresa, las autoridades nacionales tomaron la decisión de impulsar la quiebra definitiva de Adabor. A lo largo de ese proceso, el grupo Techint, que había entrado al mercado del galvanizado, logró sus objetivos estratégicos de anular a un posible competidor.

En definitiva, la suerte de un grupo empresario dinámico, dotado de competencia técnica y relativa capacidad gerencial quedó ligada a la evolución de un mercado difícil, signado por sucesivas crisis y elevados costos financieros, a un estado poco preparado para organizar el apoyo adecuado a producciones locales estratégicas, y a un mercado donde la actividad de los más poderosos agregaba una valla insalvable a la evolución de la firma. La combinación de esos tres factores negativos resultó ineludible y muestra que las dificultades de muchas industrias no se debieron a las industrias en sí ni a la falta de capacidad de sus empresarios sino a un contexto económico y político escasamente propicio para el desarrollo económico.

IV

Fábrica de Vidrios y Opalinas Hurlingham

EL MERCADO DE VIDRIO PLANO EN LA ARGENTINA

A fines de los años treinta, el consumo de vidrio plano en la Argentina era algo menor a los tres millones de metros cuadrados (reducidos a un equivalente de 2mm de espesor). Ese consumo se cubría con importaciones provenientes de manera casi exclusiva de Bélgica, Inglaterra y Checoslovaquia; en los primeros años cuarenta, las restricciones provocadas por la Segunda Guerra Mundial implicaron una caída de esas compras en el exterior y, por ende, la aparición de un mercado insatisfecho. Durante la experiencia peronista se produjo un salto en el consumo (superior a los cuatro millones de m²) que acompañó el proceso de expansión de la economía argentina y, en especial, la dinámica del sector de la construcción. Un nuevo salto sucedió a la caída de ese gobierno y el consumo de vidrio, aunque con fuertes oscilaciones, se ubicó en valores cercanos a los siete millones de m² hasta el fin de la experiencia desarrollista y el comienzo de la crisis económica de 1962¹.

1 Este capítulo está basado en Marcelo Rougier, «Expansión y crisis de una empresa industrial argentina. La Fábrica de Vidrios y Opalinas Hurlingham, 1948-1994», *Boletín Americanista del Departamento de Antropología*

La producción local de vidrio plano era inexistente hasta 1938, cuando capitales extranjeros instalaron en Lavallol, en el conurbano bonaerense, Vidriería Argentina S.A. (VASA) con el propósito de producir vidrios planos. Fundada por el ingeniero Rochaix y Antonio Valiño, VASA estaba controlada por Pilkington Brothers Ltd., la más grande y antigua empresa británica productora de vidrios planos; también tenía en pequeña proporción capitales belgas (Glaverbel) y franceses (Boussois-Souchon-Neuvesel), además de la participación del fabricante local de botellas León Rigolleau.

La firma comenzó a incrementar rápidamente su participación en la oferta total, aun cuando pesaban ciertas restricciones para obtener el insumo estratégico, la soda Solvay. Para 1942 la producción de esa sola empresa comenzó a superar las importaciones; a partir de entonces y con la excepción de los tres primeros años del gobierno peronista, la fabricación doméstica superó holgadamente al vidrio proveniente del exterior. Un informe destacaba hacia 1959 que «la producción de vidrios para construcción es efectuada casi exclusivamente por una gran empresa, formada con capital internacional, cuya capacidad de producción escasamente cubre la demanda». En la segunda mitad de los años cincuenta comenzó a operar en el mismo rubro la Fábrica Argentina de Vidrios y Opalinas Hurlingham S.A. (en adelante FAVROH u Opalinas Hurlingham) que permitiría completar el proceso sustitutivo. Ambas industrias poseían en conjunto tres hornos que operaban bajo el sistema Fourcault; a fines de 1964 VASA transformó uno de ellos e incorporó el sistema Pittsburgh con el que logró obtener un vidrio grueso que tornó prácticamente

Social, Historia de América y África, 59 (2009); y Marcelo Rougier, «Una historia poco transparente. De la expansión a la quiebra de la Fábrica de Vidrios y Opalinas Hurlingham», en Marcelo Rougier (Dir.), *Estudios sobre la industria argentina. Políticas de promoción y estrategias empresariales 2*, Buenos Aires, Lenguaje Claro, 2010

innecesaria la importación de vidrios de espesor². En consecuencia, la producción de dos establecimientos cubrían prácticamente todas las necesidades internas en calidades, espesores y medidas que el mercado local demandaba (vidrios transparentes, translúcidos y gris en diferentes variedades) y también abastecía a otras industrias con vidrios templados de mayor resistencia. La importación residual se limitaba a vidrios planos pulidos y vidrios gruesos de color³. En el transcurso de los años sesenta la industria argentina del vidrio plano, representada por las dos empresas mencionadas, era tecnológicamente la más avanzada de América Latina y había comenzado a exportar sus productos a algunos países vecinos, pero ese mercado externo era extremadamente pequeño. –Con todo, las estimaciones realizadas por ese entonces preveían un incremento importante de las exportaciones y un consumo de vidrio plano en el mercado interno de 14 millones de m² para 1975⁴.

-
- 2 La producción de vidrio plano se desarrolló a lo largo del siglo xx fundamentalmente a través de tres métodos o sistemas que se sucedieron en el tiempo: Fourcault, Pittsburg y Pilkington (o «Float»), todos completamente mecanizados y de proceso continuo. El método Fourcault, que lleva el nombre de su inventor, se impuso industrialmente en Bélgica en las primeras décadas del siglo y desde allí se expandió al resto del mundo. Desde los años cincuenta, este sistema comenzó a ser reemplazado por el Pittsburg, que funciona básicamente bajo el mismo principio pero que permite obtener planchas de mayores largos y mejor calidad; este último comenzó a su vez a ser sustituido desde mediados de los años setenta por el sistema Float que mejoró notablemente la calidad y abarató los costos de producción de vidrios, destinados a la construcción y a la industria automotriz, principalmente
 - 3 Antonio Petracca, «Industria del vidrio plano en la República Argentina», en *Argentina y el mundo*, Buenos Aires, Instituto Argentino de Relaciones Internacionales, 1976, p. 351.
 - 4 Véase al respecto José María Pastore y Juan Carlos de Pablo, *La demanda de vidrio plano: Argentina, 1964-1975*, en II Reunión de Centros de Investigación Económica, Mendoza, 1965.

LOS PRIMEROS AÑOS DE OPALINAS HURLINGHAM

Fábrica Argentina de Vidrios y Revestimientos de Opalinas Hurlingham fue fundada en 1948 con el aporte de capital de Isaac Binder, Carlos Bullrich y José Carreras quienes con un pequeño grupo de siete personas más cubrían todas las áreas técnico-ejecutivas, administrativas y comerciales de la empresa⁵. Opalinas, como se nombraba de manera abreviada a la firma, se instaló en la ciudad de Hurlingham en la zona oeste, a unos veinte kilómetros de la ciudad de Buenos Aires. Se mantuvo como sociedad de responsabilidad limitada hasta 1954, cuando se transformó en sociedad anónima. La empresa producía hasta esa fecha en dos pequeñas plantas exclusivamente azulejos de opalina y compartía esa actividad con un número reducido de firmas que en los años cuarenta y primeros cincuenta sustituyeron las importaciones cubriendo las necesidades de la demanda interna.

En el transcurso de la primera mitad de los años cincuenta la empresa mejoró su capacidad operativa a través de la incorporación de nuevas tecnologías y la racionalización de su proceso productivo (se concentró la producción en una sola planta de tipo continuo) y contó para ello con amplio apoyo crediticio del BIRA. Como resultado de esa racionalización, la producción de opalina que en 1951 alcanzaba a 90.000 m² mensuales en 1954 alcanzó los 150.000 m² mensuales con la mitad de la dotación de personal (unos 350 obreros), lo que le permitió incrementar la competitividad y controlar el 60 % del mercado, dominado hasta entonces por Vicri S.A., una firma instalada también en el conurbano oeste de Buenos Aires.

El proceso de integración industrial y diversificación productiva se aceleró en la segunda mitad de los años cincuenta y

5 En diciembre del año siguiente el Banco Industrial concedió a la firma un crédito a largo plazo por 100.000 dólares destinado a ampliar las instalaciones y comprar nuevas máquinas.

acompañaría las buenas perspectivas de la economía nacional que abrían las políticas «desarrollistas» y las aún más optimistas derivadas de los planes de construcción de viviendas que se diseñaban desde el gobierno. Hacia 1956 la empresa hizo una apuesta mayor: incorporó un horno Fourcault y las maquinarias necesarias para iniciar la producción de vidrios planos con el propósito de cubrir la demanda local, atendida de manera insuficiente hasta ese momento por VASA; el BIRA fue el encargado de financiar con créditos a largo plazo la adquisición de los activos fijos necesarios para el nuevo proceso productivo, y la empresa debió sacrificar los rendimientos obtenidos en la producción de opalinas para financiar las pérdidas que implicó inicialmente el proceso de aprendizaje y adaptación en el nuevo rubro.

Los planes de expansión incluyeron la instalación de plantas para la fabricación de espuma de vidrio, vidrios de seguridad y triples, el pulido de vidrios para fabricar cristales y el pulido de opalinas, para lo cual la empresa adquirió un terreno cercano a la planta industrial. En buena medida esta expansión se asociaba a la demanda potencial que se preveía surgiría de la realización de los planes de vivienda oficiales y de la instalación de numerosas empresas automotrices en el país de acuerdo a las políticas de promoción de ese sector que encaraba el gobierno en aquellos años⁶.

En 1960 Opalinas Hurlingham quedó bajo el control de León Moguilevsky, comenzó a cotizar sus acciones en bolsa y dispuso la elevación de su capital de 90 a 180 millones de pesos (unos dos millones de dólares)⁷. Parte de esa emisión fue utilizada para adquirir el paquete de acciones mayoritario de Vicri S.A.,

6 El gobierno de Frondizi había autorizado radicaciones de capital a VASA, que motivaron recursos administrativos y judiciales por parte de Opalinas con el propósito de obtener también apoyo especial para sus proyectos productivos, pero estos no prosperaron.

7 FAVROH S.A., Asamblea General Extraordinaria, 31 de octubre de 1960.

productora de azulejos de opalina, con lo cual pasó a tener el control absoluto del mercado de ese tipo de revestimientos. Para ese entonces, la capacidad de producción se ubicó en torno a los 200.000 m² mensuales de opalinas e igual cantidad de vidrios laminados y 170.000 m² de vidrios transparentes, en tanto que utilizaba para esa ampliada producción 570 obreros en total. La empresa se mostraba muy exitosa; las ventas se incrementaban mes a mes y en el ejercicio cerrado en diciembre de 1960 las utilidades representaron casi el 40 % de su capital, permitiendo repartir un dividendo del 35 % en acciones. En 1961 la empresa volvió a tener un muy buen desempeño y otorgó dividendos del 27 % también en acciones.

PROBLEMAS FINANCIEROS Y DIFICULTADES DEL MERCADO

Las previsiones optimistas, cristalizadas en la apuesta a la inversión y diversificación de la producción, chocaron prontamente con el pesimismo contagioso de los empresarios industriales frente a la crisis iniciada en 1962. Las devaluaciones y las políticas monetarias restrictivas aplicadas afectaron profundamente a Opalinas Hurlingham en tanto había tomado créditos locales y en moneda extranjera para financiar su planta de vidrios, que no encontraba demanda para su producción. A partir de abril de 1962 el BIRA debió acordar sucesivas esperas para el pago de las obligaciones contraídas por la empresa y préstamos extraordinarios dentro del régimen de redescuento de emergencia dispuesto por el BCRA. El ejercicio cerrado en diciembre de ese año arrojó pérdidas considerables que fueron enjugadas totalmente con parte del saldo del revalúo contable establecido por ley. La misma operación se realizó en el ejercicio siguiente con el remanente de ese saldo⁸.

8 FAVROH S.A., *LAA*, 16, 24 de mayo de 1963.

Pero las pérdidas no pudieron extinguirse contablemente en 1964 mientras que la empresa entró en mora con el Banco Industrial, que había avalado y financiado la ampliación de sus actividades y la mayor parte de las inversiones en activo fijo en los años anteriores a la crisis. Esas obligaciones vencidas sumaban hacia 1965 30 millones de pesos (unos 200.000 dólares). La persistencia de resultados operativos negativos terminaron por afectar las finanzas de la sociedad y dieron lugar al inicio de un círculo vicioso: la reducción del capital de trabajo traía como consecuencia un incremento de los costos financieros, dificultades para sostener los pagos a los proveedores y problemas en alcanzar un abastecimiento normal de los insumos necesarios para el proceso productivo.

De todos modos, según los empresarios, la causa principal de la escasa capacidad productiva de Opalinas estaba determinada por la no concreción de los planes de construcción de viviendas proyectados. La capacidad ociosa en la producción de vidrios planos era del 40 % para 1964, producto de la recesión importante que afectaba a las empresas constructoras. En este sentido, la recuperación de la actividad industrial que se verificó a partir de la segunda mitad de 1963 no alcanzó a la producción de vidrios planos, dada su estrecha vinculación con el mercado de la construcción que permaneció retraído. Sólo hacia 1965 las ventas de Opalinas Hurlingham se recuperaron y permitieron revertir el signo negativo de los últimos ejercicios, aunque levemente. La fuerte carga financiera condicionaba los resultados de la empresa y los rendimientos no mejoraron en 1966; la utilidad final de ese último ejercicio fue aún inferior a la obtenida en años anteriores, determinada por la continuidad de la recesión en el rubro de la construcción⁹.

9 Como parámetro, la construcción de viviendas en 1966 no llegaba al 40 % de lo realizado dos décadas antes en el promedio anual del quinquenio 1946-1950, aunque estos fueron años excepcionales.

Los empresarios estimaban que de cumplirse los planes oficiales de viviendas, ya largamente demorados, se generarían las condiciones para que la empresa aprovechara la totalidad de su capacidad instalada «en una producción constante y sostenida»; ello resultaba clave para mejorar los resultados y lograr la «descongestión» financiera¹⁰. Las perspectivas de solución a los problemas que afrontaba la empresa eran sostenidas también por los informes contables y de ingeniería del BIRA. En ellos se destacaba que hacia 1966 la producción de la planta de Hurlingham, orientada hacia el vidrio plano, funcionaba plenamente, en tanto que la producción de opalina que realizaba en la planta de Vicri en Caseros utilizaba sólo el 60 % de su capacidad. Este rubro era el menos promisorio ya que la demanda de revestimiento de opalina era declinante en la medida en que el producto caía en desuso por la aparición de nuevos sustitutos —en particular la irrupción de los cerámicos que producía Cerámica San Lorenzo S.A.— y los cambios en los gustos de los consumidores. Sólo los planes de construcción de viviendas populares ejecutados por el gobierno podían revertir la situación.

En suma, la situación patrimonial-financiera de la empresa era comprometida y los resultados positivos eran de escasa significación; de todos modos, si bien las proyecciones inmediatas eran inciertas, los empresarios y aquellos funcionarios estatales involucrados en el seguimiento de la firma consideraban que la evolución podía tornarse favorable de concretarse una reactivación del mercado de la construcción como consecuencia de las medidas anunciadas por el nuevo gobierno militar.

El gobierno de la llamada Revolución Argentina, liderado por el general Juan Onganía, impulsó el desarrollo de obras de infraestructura como parte del proyecto «eficientista» diseñado por Adalbert Krieger Vasena al frente del Ministerio de Economía.

10 FAVROH S.A., *MYB*, 1965.

Pero las prioridades no estaban puestas en la construcción de viviendas masivas cuyo déficit, se estimaba, alcanzaba los dos millones de unidades. En consecuencia, la reactivación esperada no tuvo lugar en el transcurso del trienio 1967-1969 y las ventas de la empresa incluso cayeron en valores constantes respecto a años anteriores. La situación financiera tampoco mejoró, en parte porque las políticas restrictivas de crédito impuestas por el BIRA en 1967 inhibieron la posibilidad de obtener fondos para la operatoria normal de la firma, cuya deuda en mora aún estaba pendiente de «arreglo»; las pérdidas de la empresa fueron disimuladas con un artilugio contable a través del revalúo de bienes inmuebles, mientras acumulaba deudas impositivas y previsionales a la espera de una moratoria o condonación¹¹.

Apenas informados de la promulgación de la ley 17.507 (de «rehabilitación»), los empresarios iniciaron trámites y gestiones para encuadrarse dentro de los beneficios que ofrecía esa reglamentación. El tratamiento de excepción de deudas provisionales y fiscales era de gran trascendencia para Opalinas, en tanto representaban para ese entonces más del 50 % del total de su pasivo.

Mientras se discutían esas alternativas y avanzaban los trámites burocráticos para incorporar a Opalinas al régimen de «rehabilitación», los empresarios decidieron reestructurar las plantas y racionalizar el proceso productivo previendo una escala menor de actividades y de ese modo eliminar buena parte de los costos fijos que soportaban por el mantenimiento de capacidad ociosa. La medida adquirió dimensiones notables; el personal fue reducido en un 40 % y se modificó por completo el régimen operativo de las plantas, tanto de opalina como de vidrio plano. La realización de bienes de uso escasamente utilizados se complementó con la venta del paquete accionario de Vicri S.A., con el fin de convertir inversiones y créditos inmovilizados en capital de

11 FAVROH S.A., *LAA*, 21, 24 de mayo de 1968.

trabajo para reforzar la estructura financiera de la firma. Paralelamente, los empresarios se abocaron al estudio de nuevas líneas de producción e introdujeron ciertas mejoras técnicas tendientes a diversificar la oferta y, en consecuencia, aumentar la magnitud de las ventas¹². Este proceso de racionalización era seguramente parte de las condiciones previas que las autoridades nacionales exigían para la incorporación plena de Opalinas a los beneficios estipulados en la ley 17.507.

OPALINAS EN «REHABILITACIÓN»

Las intimaciones del BIRA para que la empresa atendiese sus deudas en mora dejaron de realizarse al momento de iniciadas las gestiones para incorporarla a los beneficios de la ley de rehabilitación; incluso esa institución acordó a Opalinas un préstamo para el pago de jornales atrasados y evitar un conflicto con su personal. Este crédito debía considerarse un anticipo de los que se le otorgarían con la incorporación formal al régimen de ayuda especial¹³. La empresa fue incorporada formalmente en noviembre de 1970 y consolidó deudas provisionales y fiscales vencidas, que debía abonar en un plazo de quince años a través de 144 cuotas de amortización mensuales a partir de 1973 quedando eximida de los intereses y multas por mora¹⁴.

Opalinas solicitó 530.000 dólares en octubre de 1969 para encarar su rehabilitación «integral»; no obstante, pese a la reiteración del pedido en varias oportunidades, la solicitud fue archivada por el BND un par de años después. La entidad se limitó a otorgar en forma gradual unos pocos créditos seguramente condicionada por la disponibilidad de recursos que entregaba

12 FAVROH S.A., *MYB*, 1967 y 1968.

13 BND, *LAD*, Acta 1.721, 9 de abril de 1970.

14 PEN, *Decreto 1.049/1970*.

efectivamente el BCRA y que debía dosificar entre numerosas empresas. No obstante, también debe considerarse cierta «desconfianza» de las autoridades nacionales ya que los empresarios no cumplieron con los compromisos de pagos por deudas fiscales establecidos en el convenio de rehabilitación y por las ostensibles maniobras contables que realizaban; de hecho, a fines de 1971 la Bolsa de Comercio de Buenos Aires canceló la autorización para cotizar acciones de la empresa por infracción a las normas de presentación del balance y no haber comunicado la realidad de su delicada situación financiera.

En el bienio 1970-1971 las ventas continuaron dentro del relativo patrón de estancamiento que había caracterizado al lustro anterior, si bien las exportaciones mantuvieron una *performance* positiva aunque poco significativa durante estos años. La construcción de hogares impulsada por los planes de Viviendas Económicas Argentinas y los de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires (que expresamente especificaban el uso de azulejos de opalinas) se incrementó levemente en el primer año y luego declinó de manera constante. Los empresarios destacaban que «el proceso acelerado de la inflación de los costos a un ritmo superior a las posibilidades de trasladar dichos aumentos a los precios, comprimidos éstos por las necesidades financieras de la Sociedad y la situación restrictiva del mercado, vuelven a determinar que todo el esfuerzo operativo no alcance a superar el régimen de pérdidas que viene soportando la Sociedad»¹⁵. La situación se agravó en 1972. En agosto, el Órgano de Control de la ley 17.507 intimó a la empresa a cumplir con las cláusulas del convenio, caso contrario se declararía la caducidad de ese acuerdo. Por su parte, la Bolsa destacaba a fines de año que «la situación económica y financiera de la empresa se deteriora aceleradamente siendo hechos reveladores de la misma el no

15 FAVROH S.A., *MYB*, 1971.

cumplimiento de sus obligaciones previsionales y fiscales como medio de financiamiento de su propio proceso productivo, la posibilidad de que el estado corte el suministro de combustible por falta de cumplimiento de un convenio de pagos (...) y la imposibilidad de contar con el nivel adecuado de técnicos que requiere tal tipo de industria»¹⁶.

Dadas las circunstancias, las alternativas no parecían ser numerosas. El antecedente de los convenios celebrados con SIAM a fines de 1971 planteaba la posibilidad de que el Estado tomara el control de la empresa sin que dejara de ser una sociedad privada. Los empresarios iniciaron gestiones ante el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Bienestar Social para «solventar ante su angustiada situación, el mantenimiento de nuestra sociedad como fuente permanente de trabajo y como industria de interés nacional y social». Esas gestiones permitieron obtener fondos para los compromisos más urgentes, en especial para regularizar el pago de los sueldos y jornales del personal, y abrieron la posibilidad de transformación jurídica de la firma en sociedad con mayoría estatal mediante la capitalización de los créditos a favor del Estado¹⁷.

En enero de 1973 el Ministerio de Bienestar Social otorgó a la empresa un préstamo por 60.000 dólares para ser utilizado en el pago de sueldos y jornales principalmente, y el resto para abonar el pago de combustibles a Gas del Estado. A cambio el directorio se comprometió a suscribir e integrar por ese monto acciones ordinarias, que entregó como garantía más un paquete adicional de acciones por igual valor¹⁸. Ese préstamo debía ser reintegrado mediante el rescate de las acciones en diez cuotas

16 Comisión Nacional de Valores, Acuerdo 1.694, 6 de octubre de 1972.

17 FAVROH S.A., *МҮБ*, 1972.

18 La suscripción de acciones era parte de un acuerdo que permitía al grupo mayoritario de control asegurarse más del 50 % del capital en la asamblea siguiente, que decidiría la continuidad bajo control estatal de la empresa.

mensuales; si el pago no se efectuaba el ministerio podía solicitar el total adeudado o quedarse con la totalidad del paquete no rescatado, hecho que finalmente sucedió¹⁹.

La Asamblea General Extraordinaria de enero de 1973 decidió expresamente la prórroga de la sociedad, cuya supervivencia legal estaba amenazada por las consecuencias de la resolución de la Comisión Nacional de Valores comentada. En ese cónclave el presidente de la empresa, Moguilevsky, señaló que para asegurar una solución definitiva el Estado debía intervenir la empresa y asegurar la continuidad «de su proceso productivo; teniendo en cuenta la asistencia financiera que se ha venido recibiendo de dicho sector y con el fin de facilitar todo evento que conduzca al logro del cometido propuesto»²⁰. En ese dramático contexto de arduas negociaciones donde se dilucidaba si la firma seguiría o no en operaciones, falleció Moguilevsky, un vacío que pronto se llenaría con funcionarios estatales.

OPALINAS BAJO CONTROL ESTATAL

Una nueva asamblea realizada el 30 de marzo de 1973 resolvió por unanimidad, dada la «voluntad expresada de los miembros del Gabinete Nacional y de las Secretarías de la Presidencia de la Nación», la transformación de Opalinas Hurlingham en sociedad anónima con mayoría estatal. También en esa oportunidad se aprobó el aumento del capital social de la empresa de 5,6 millones de pesos a 30 millones de pesos a través de la capitalización por parte del Estado Nacional de las deudas de previsión social e impositivas²¹.

19 PEN, Ministerio de Bienestar Social, Resolución 16, 9 de enero de 1973.

20 FAVROH S.A., LAA, 26, 15 de enero de 1973.

21 FAVROH S.A., LAA, 29, 30 de marzo de 1973.

Dos días antes de que el presidente de facto Agustín Lanusse entregara el mando a su sucesor peronista Héctor Cámpora, el gobierno promulgó la ley 20.474 que estipulaba la coestión entre el Estado, los trabajadores y el sector privado luego de la capitalización de las deudas que Opalinas mantenía con el Estado. En la normativa se reconocía que los créditos de rehabilitación no habían sido suficientes y que ello, en definitiva, «había agravado la crisis y arriesgado su continuidad como importante fuente trabajo»; esta preocupación se completaba con otra, expresada con cierta sutileza: se trataba de mantener en el mercado «la única presencia competitiva de la otra productora de su línea principal, pero que constituye empresa filial de una casa matriz no precisamente de capitales nacionales»²².

La ley fue impulsada por el Ministerio de Trabajo, quien acercó a los propietarios y dirigentes obreros en pos de mantener la fuente de empleo. Según la disposición, la incorporación de trabajadores en el directorio constituía un «auténtico acto Gubernativo Revolucionario». Y agregaba: «no puede dejar de señalarse que esta modalidad aun en su ejercicio cauteloso y limitado, va constituyendo la tendencia sin retroceso a una armónica convivencia en el campo laboral y así lo demuestran las experiencias realizadas en todo el mundo en países donde se avanza en desarrollo, progreso y bienestar y corroboran modernas corrientes de conducción empresaria que confirman las bondades del sistema cuando funciona idóneamente». Finalmente, la ley dejaba claramente expresado que las futuras autoridades peronistas podían revisar lo estipulado y aprovecharlo para «realizaciones de mayor dimensión en sus alcances». De este modo, el Estado no sólo tomaba el control mayoritario de la empresa sino que se introducía en la experiencia de la coestión, sobre la que no existían

22 PEN, Ley 20.474/1973.

antecedentes con la excepción de algunos servicios públicos y bancos oficiales.

Con la capitalización de las deudas, la participación estatal en la empresa ascendió al 94,7 % del capital social y sólo uno de los ocho miembros del directorio representaba al capital privado. El directorio reflejó la diversidad de actores que conducirían en más los destinos de la empresa: el presidente y el vice de la firma fueron designados a propuesta del Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Bienestar Social. Los dos directores titulares a propuesta de la Secretaría General de la Presidencia y del BND. En tanto que el Director Delegado Ejecutivo fue designado por el capital privado y el director Secretario por el Sindicato de la Industria del Vidrio y Afines²³. Un decreto reglamentario posterior del nuevo gobierno peronista ratificó lo actuado, aprobó los Estatutos Sociales e impuso al directorio la obligación de formular un plan integral de rehabilitación; el BND sería el organismo tenedor-depositario del paquete de acciones del Estado y el encargado de conceder los créditos para lograr su definitivo «encauzamiento industrial» de la sociedad²⁴.

Las nuevas autoridades puestas en funciones en junio de ese año se encontraron con un panorama «desolador». Desde el punto de vista administrativo el «desorden era significativo» e impedía una adecuada información acerca de variables claves de la empresa. No existían departamentos de Programación y Control de Calidad, Planeamiento, etc. que debieron crearse en las nuevas circunstancias. En el aspecto productivo también el deterioro de la firma era notorio; los dos hornos que poseía, uno destinado a la fabricación de opalina y readaptado para producir vidrio

23 En la asamblea extraordinaria del 26 de abril de 1974 se resolvió la reducción del capital suscrito por la parte privada y el aumento del capital por capitalización de deudas con organismos estatales. BND, *EAO*, 195.217, cpo. 12: «Licitación y venta del paquete accionario de FAVROH S.A.».

24 PEN, *Decreto 4.888/ 1973*.

laminado («fantasía») y el otro destinado a la fabricación de vidrio plano funcionaban malamente. Dado el estado deterioro, el primero debió ser paralizado. La mano ociosa resultante fue absorbida por la empresa «en cumplimiento de uno de los mandatos del nuevo Directorio que era la conservación de las fuentes de trabajo»²⁵. El horno de fabricación de vidrio plano, por su parte, también funcionaba precariamente e impedía la calidad y sobre todo la regularidad de la producción; este horno también fue paralizado en agosto. Finalmente, las condiciones edilicias en general se encontraban en un estado calamitoso.

Si el problema tecnológico y productivo era importante, también lo eran las dificultades de la empresa en su faz financiera: «sin crédito bancario, sin crédito particular, adquiriendo, no a quien vendía mejor, sino simplemente a quién vendía, y vendiendo su producción no a quién compraba mejor, sino simplemente a quien tenía potencial económico para socorrer a la empresa en sus innumerables urgencias»²⁶. En consecuencia, la administración estatal se abocó a rehabilitar el crédito perdido y a encarar «una profunda revolución» en los métodos de comercialización cuotificando las ventas (dado que los requerimientos superaban la producción) y reemplazando las «enormes e irracionales» financiaciones anteriores por una venta de 80 % de contado. La anterior política de distribución (hasta entonces llevada a cabo por un número muy pequeño de distribuidores) fue abandonada en pos de la comercialización directa y de un número amplio de distribuidores. También se hicieron gestiones en Brasil, Ecuador y Costa Rica con buenos resultados, aunque sujetas a las limitaciones productivas que aun mantenía la empresa y cada vez más condicionado por el atraso del tipo de cambio.

25 FAVROH S.A., *MYB*, 1973.

26 *Ídem*.

Paralelamente, la nueva gestión revirtió lo que consideraban la «tónica habitual de la administración anterior»: sostener deudas por salarios y cargas sociales. Gracias a créditos que concedió el BND se regularizaron esos pagos por «primera vez en largos años de vida empresaria». Estos costosos reajustes indispensables explicaban buena parte de los resultados negativos del ejercicio cerrado en 1973, en los que incidía también el incremento de los costos laborales por la política del gobierno y en particular de los precios de su principal insumo importado, la soda Solvay, como consecuencia de los profundos cambios de precios relativos que se abrieron en la economía mundial a partir de la denominada «crisis del petróleo». No obstante, pese a los magros resultados, las autoridades destacaban que las transformaciones llevadas a cabo en las diferentes dimensiones constituían la «plataforma de lanzamiento de una empresa nacional próspera» que se esperaba cumpliera a través de una política de expansión. Se preveía para 1974 un aumento de 80 % de la producción de vidrio transparente con el agregado de una cuarta máquina y una mejora de la calidad del vidrio que permitiría también acceder a mercados vedados como el de la industria automotriz, de notable expansión en esa coyuntura o el de espejos. Para una segunda etapa se preveía agregar dos máquinas más (seis en total, la máxima posibilidad para el horno Fourcault).

La primera etapa del plan se cumplió a fines de 1974 cuando la empresa puso en funcionamiento la planta de vidrio laminado lo que permitió la ocupación en tareas productivas de la mano de obra ociosa y la integración de la línea con el vidrio fantasía, hasta entonces solo cubierta en el mercado por VASA, y se agregó una cuarta máquina al horno Fourcault. En rigor la respuesta productiva fue prácticamente inmediata una vez resueltos los principales problemas destacados por las nuevas autoridades: la producción pasó de 128.000 m² mensuales promedio en 1972 a 152.000 m² a fines de 1973, y a 182.000 a fines de 1974 sin

grandes inversiones adicionales, y se amplió considerablemente el stock mínimo de trabajo, antes prácticamente inexistente.

El año 1974 arrojó también pérdidas, aunque menores que en ejercicios anteriores debido a las buenas perspectivas productivas; ello dio lugar a una apuesta mayor, inicialmente no considerada. Los funcionarios estatales concluyeron que no bastaba con realizar mejoras o incorporar nuevas máquinas, y que insistir en una «tecnología de principios de siglo» no iba a dar soluciones de fondo al problema de rentabilidad; para ello era necesario proceder a incorporar nuevos equipos con la mejor tecnología disponible a nivel mundial. Con este propósito se enviaron misiones a Japón y los Estados Unidos para entablar gestiones con PPG Industries y Asahi Glass Company, que sellaron la decisión de instalar un horno con tres máquinas estiradoras bajo el sistema Pittsburgh, que permitiría incrementar la producción a 390.000 m² mensuales con una mayor calidad y una disminución de los costos por una menor utilización de ciertos insumos críticos. Estas inversiones suponían un nuevo organigrama funcional y la conformación de un *staff* gerencial básico capaz de administrar con efectividad la nueva etapa.

Paralelamente se entablaron conversaciones con las autoridades económicas locales, dado que la inversión sólo podía acometerse con el crédito oficial. El ministro de Economía, José Gelbard consintió la operación, ratificada luego por Alfredo Gómez Morales, su sucesor²⁷. Durante el transcurso de 1975, la dirección se abocó a la sustanciación del demorado plan de rehabilitación integral. Paralelamente se firmaron los convenios de transferencia de tecnología con las firmas Ashi Glass Co. de

27 La ratificación por parte de Alfredo Gómez Morales del plan de inversión de Opalinas, en un contexto de ajuste fiscal que pregonaba el nuevo ministro, debe entenderse por el fuerte peso político del Ministerio de Bienestar Social, poseedor de una parte mayoritaria del capital de la firma, a cargo del por entonces influyente José López Rega.

Japón para la modernización de las instalaciones y con PPG Industries e Estados Unidos para la instalación de una nueva planta industrial; estos convenios se encontraban a fines de año en el Instituto Nacional de Tecnología Industrial a la espera de su aprobación definitiva²⁸. No obstante, la primera etapa del plan, la remodelación y modernización de la planta se encontraba en plena instrumentación. Las condiciones políticas y económicas de ese año no parecieron repercutir tan negativamente en el desempeño empresarial. Sin duda en ello fue clave la participación de los trabajadores en la dirección de la empresa; en efecto, a pesar del «rodrigazo» y de la fuerte conflictividad laboral que desencadenó, la empresa no registró huelgas y el índice de ausentismo que según funcionarios de gobierno se ubicaba entre el 20 y 30 % para 1975 fue en Opalinas prácticamente nulo²⁹.

Por otra parte, el aumento de los costos internos y de los insumos importados y locales como los productos minerales, que tenían precios liberados en tanto el vidrio estaba sujeto al régimen de control de precios máximos, afectaron la rentabilidad de la empresa, castigada además por la recesión que afectó a la economía; pero, significativamente, la política de «precios rentables» dispuesta por la secretaría de Comercio a partir del tercer trimestre de 1975 permitió revertir por vez primera luego de años los resultados negativos y que la relación entre Activo corriente y Pasivo corriente mejorase ostensiblemente hacia fin de año, aun cuando pesasen fuertemente las cargas financieras de viejas

28 Las gestiones de Opalinas con PPG se dilataron en parte porque el Instituto Nacional de Tecnología Industrial debía ajustar el contrato a la Ley de Transferencia de Tecnología, que era objetada por la firma extranjera.

29 Sin duda en ello debió incidir el hecho de que la firma estuviese bajo jurisdicción de López Rega, quién apoyaba las medidas de ajuste del ministro de Economía Celestino Rodrigo.

deudas que no habían sido capitalizadas por el sector público (como era el caso de las deudas con Gas del Estado)³⁰.

El proyecto de rehabilitación definitivo fue presentado al BND y a la Secretaría de Desarrollo Industrial en enero de 1976. En ese documento se aseveraba que de aprobarse el plan en el lapso de diez años se lograría transformar una empresa «estructuralmente deficitaria y en crítica situación financiera, en una industria pilar de la economía nacional con altos rendimientos económicos»³¹. Poco tiempo antes del golpe militar, el PEN declaró de interés nacional las inversiones que la empresa realizaría para la reparación de instalaciones y la reconstitución de su capital de trabajo y avaló con fondos del Tesoro Nacional las operaciones crediticias que el BND había otorgado³².

LA «PRIVATIZACIÓN» DE OPALINAS

Producido el golpe militar de marzo de 1976 la dirección de la empresa continuó en manos de César López Uriburu quien revestía ese cargo desde la crisis de julio de 1975 en representación del BND³³. La memoria correspondiente redactada a fines de abril claramente pretende destacar la mejora económica de la empresa y su capacidad potencial, seguramente con ánimo de preservar ese ámbito productivo ante las definiciones que ya tomaba en materia económica el nuevo gobierno. De manera paralela, el presidente de la firma intentaba «despegarla» de la

30 FAVROH S.A., *myB*, 1975.

31 «Carta del BND al Ministro de Economía de la Nación, Dr. Antonio Cafiero», 29 de enero de 1976, en BND, *Libro Copiador*, 39, 1976, tomo VIII.

32 «Se declaran de Interés Nacional las inversiones e la empresa Hurlingham», *El Cronista Comercial*, 16 de febrero de 1976.

33 En julio de 1975, las huelgas lograron la remoción de los ministros Celestino Rodrigo y López Rega, al frente de las carteras de Economía y Bienestar Social respectivamente.

gestión peronista; en efecto, el presidente de Opalinas destacó que la decisión de «estatizar» la firma fue tomada por el gobierno de la Revolución Argentina para preservar no sólo las fuentes de trabajo (central entonces, pero quizás de menor importancia en las nuevas circunstancias del momento) sino principalmente «el resguardo del mercado de una industria de base, en cumplimiento de una función reguladora y como única valla ante una posibilidad monopólica», monopolio que –oportunamente recordaba López Uriburu– era considerado pernicioso «por todas las escuelas económicas, desde las más estatistas (...) hasta las más liberales que la consideran el único obstáculo capaz de entorpecer el normal desenvolvimiento de un sistema libreempresista»³⁴.

La dirección de la empresa temía que el gobierno suspendiera el apoyo financiero para concretar el plan de rehabilitación y expansión productivo. «Nos hallamos en el momento crucial –decía López Uriburu– del plan programado y es cuando más necesitamos de la colaboración y comprensión del Estado Nacional para finalizar nuestra tarea...lo contrario implicaría lamentablemente, a más del abandono de un estudiado proyecto ambicioso, la pérdida de gran cantidad de divisas en razón de futuros incumplimientos y dejar al mercado interno sin la cuota habitual de participación necesaria para el consumo en plazo del producto»³⁵. Pero unos meses después las nuevas autoridades del BND, impuestas por el gobierno militar, informaban a Martínez de Hoz que el proyecto integral de rehabilitación de Opalinas Hurlingham era inviable y que la empresa debía limitarse a la reorganización y modernización de la planta existente y no a la elaboración de planes de expansión³⁶.

34 FAVROH S.A., *MYB*, 1975.

35 FAVROH S.A., *Memorandum* del 7 de abril de 1976.

36 «Carta del BND al Ministro de Economía de la Nación, Dr. José Alfredo Martínez de Hoz», 24 de junio de 1976, en BND, *Libro Copiador*, 39, Tomo VII, 1976.

En septiembre el gobierno dispuso la intervención de la firma bajo competencia del Ministerio de Bienestar Social, designación que recayó en el prefecto general Armando Barrero. En los considerandos se señalaba que la importancia económica y social de Opalinas «así como la necesidad de preservar su patrimonio y funcionamiento, son motivos que indican la conveniencia de que se adopten medidas conducentes para su mas pronta recuperación»³⁷. No obstante, estas definiciones iniciales de apoyo a la firma, fueron dejadas de lado en el transcurso de 1977. En octubre de ese año un escueto decretó fijó las normas para la «liquidación, venta o cese de la administración estatal» de las empresas incluidas en la ley 21.550. Se estableció que el interventor de Opalinas Hurlingham debía implementar las medidas necesarias para su transformación en sociedad anónima de capital privado y el BND sería el encargado de realizar la valuación técnica de las acciones de la sociedad pertenecientes al Estado. Quedaba establecido también que ese paquete podía venderse en bloque o por partes, a través de licitación o por remate³⁸.

La privatización de la empresa dispuesta por el gobierno militar encontró fuertes resistencias. Al igual que en el caso de SIAM el interventor de Opalinas Hurlingham, designado por la Armada, enfrentó a las autoridades económicas: en declaraciones frente a los jefes militares señaló que la empresa era «la única valla real a la actividad monopólica de las empresas extranjeras que dominan el mercado mundial del vidrio... Solo (hay) tres fábricas independientes, es decir no miembros del pool transnacional de vidrio transparente en occidente: Galle e hijos en Portugal, Vicry S.A. en Uruguay y Hurlingham en la Argentina, lo que da una

37 PEN, Ministerio de Bienestar Social, *Resolución 2.600*, 15 de diciembre de 1976.

38 PEN, *Decreto 3.088/1977*.

pauta de la importancia de ésta última», reafirmando lo dicho y actuado por el anterior administrador³⁹.

También la dirección se abocó a la racionalización productiva de la firma (fueron despedidos 135 empleados, el 35 % del plantel) y se reacondicionaron los hornos. La producción se incrementó en 1977 y 1978 y revirtió la tendencia negativa de los resultados iniciada hacia ya una década. Por ese entonces, la empresa ocupaba 217 personas y había logrado reposicionarse en el mercado con cerca del 25 % del total de ventas, aunque su capacidad productiva, que prácticamente no había tenido variaciones desde comienzos de los años sesenta, seguía estando subutilizada⁴⁰. Las utilidades positivas pronto restaron argumentos al discurso privatizador y los conflictos entre distintos sectores militares terminaron por frenar el proceso. No obstante la empresa comenzó a tener resultados negativos en 1979 y la avanzada privatizadora cobró nuevos bríos.

Un decreto fijó las bases y las demás pautas para realizar la venta en licitación pública del paquete accionario de Opalinas Hurlingham⁴¹. A fines de 1980 se estaban haciendo las tasaciones de los activos fijos de la empresa para valuar el capital accionario y confeccionar el prospecto de venta. Luego de la caída de Martínez de Hoz a comienzos de 1981 las condiciones políticas y económicas, al igual que en el caso SIAM, impidieron mayores avances y definiciones en torno a la privatización de la empresa. Recién en agosto de 1981 se conocieron los resultados de la valuación del patrimonio realizada por el BND: unos 10 millones

39 Citado en *La Opinión*, 25 de septiembre de 1976.

40 Hacia 1980 la capacidad de producción de vidrio laminado fantasía era de 1.500.000 m² al año y la producción real fue de poco más de 200.000 m²; en tanto que la capacidad de producción de vidrio plano era de 2.000.000 m² y la producción alcanzó a 1.500.000 m².

41 PEN, *Decreto 1657/1980*.

de dólares⁴². No obstante, esa tasación fue considerada meses después por el Ministerio de Economía como «sumamente alta, pues no representaría un posible valor venal de la empresa» y que la vetusta tecnología que utilizaba hacía «suponer que puede ser parcialmente desplazada del mercado» en unos pocos años. Finalmente el PEN aprobó el pliego de condiciones de venta de Opalinas. El monto quedó establecido en dos millones de dólares para la totalidad del paquete accionario; el pago se realizaría 34 % al contado y el saldo en dos cuotas iguales sin interés a pagarse en un año. En caso de fracasar el primer llamado se realizaría un segundo llamado sin base. El comprador debía por su parte garantizar la deuda de la empresa con el estado originada en los subsidios acordados por el ministerio de Acción Social en 1981 y 1982. Pero la licitación nunca se llevó a cabo, dadas las circunstancias sociales y políticas que se abrieron luego de la guerra de Malvinas.

NUEVAMENTE EN MANOS PRIVADAS, LOS ÚLTIMOS AÑOS

El gobierno democrático recibió la herencia. Luego de algunos escarceos, en junio de 1985, con asiento en la ley de privatización establecida por la dictadura, una resolución conjunta del Ministerio de Salud, de Economía y de Trabajo puso en venta en bloque del paquete accionario de Opalinas Hurlingham con una base de dos millones de dólares del momento (el valor de libros de Opalinas ascendía a 6 millones de dólares), con un mínimo del 20 % de pago al contado y el resto en doce cuotas semestrales. En esta oportunidad se aclaró que no existían deudas con el Estado por ayudas financieras; de todos modos las deudas ascendían a 263 millones de pesos, un importe que representaba casi la mitad de la valuación total de la empresa; esas deudas tenían origen

42 ABND, *EAO*, 11.150, septiembre de 1981.

en el retraso de los pagos a proveedores de insumos (Dolomita SA, Gas del Estado, Mardaq SA y VASA). Seis empresas compraron los pliegos de licitación y mostraron interés en la firma, entre ellas Acindar, Ferrum, la Corporación Coreana de Desarrollo en el Exterior, Angel Pesce e Industrias del Vidrio Plano SA (IVP SA). Ésta última firma se había constituido exclusivamente para las circunstancias y estaba conformada por pequeños y medianos empresarios de Córdoba, vinculados en su mayoría a la comercialización del vidrio. Ellos dejaron sentado su «firme propósito de acompañar el proceso de privatización de la empresa por el que estamos trabajando desde hace más de un año y medio con un grupo de argentinos que confiamos en el país», y su creencia de que «*privatizar empresas del estado* es una de las formas de poner en marcha el proceso productivo de la Nación»⁴³.

Algunas firmas interesadas pronto manifestaron su desacuerdo con el procedimiento para obtener información fehaciente respecto al pasivo de Opalinas y sobre la evolución económica entre los meses transcurridos entre el llamado a licitación y la presentación de las ofertas. IVP S.A. fue la única empresa en realizar una oferta, pero la Comisión Evaluadora la consideró «inadmisibile» por carecer de las garantías exigidas y llamó a una nueva licitación⁴⁴. En la segunda oferta la base fue reducida en un tercio respecto al anterior llamado y representaba aproximadamente el 35 % del patrimonio neto de la empresa. En ese llamado, en diciembre de 1985, siete empresas compraron los pliegos y se presentaron dos ofertas, una por IVP S.A. y la otra por Angel Pesce S.A. La primera fue la adjudicataria por una suma total cercana al millón de dólares⁴⁵. Luego de ciertos reclamos legales

43 «Nota de Ignacio Vanadía, presidente de IVPSA», en BND, *EAO*, 194.225, 1er. cpo.

44 «Declaran desierta licitación de Opalinas», *La Razón*, 5 de abril de 1985.

45 «Nota del Ministerio de Salud y Acción Social al presidente de la Nación Dr. Raúl Alfonsín», 3 de febrero de 1986. ABND, *EAO*, 195.217, 2do. cpo.

finalmente desestimados la IVP S.A. abonaría en forma anticipada el total de las cuotas en junio de 1989. Los nuevos dueños se propusieron mejorar la tecnología de la empresa en las plantas básicas y en los circuitos productivos. La inversión inicial prevista rondaría los 300.000 dólares en un plazo de hasta dos años, que permitiría recuperar una participación del 20 % en el mercado; las condiciones eran positivas «puesto que la única fábrica radicada en el país de carácter multinacional se especializa en la producción de vidrio flotado que destina a la exportación y aprovisionamiento de filiarles, quedando totalmente aprovechable la posibilidad de elaborar vidrios estirados». Si las necesidades del mercado demandaban un importante cambio tecnológico, las inversiones previstas podrían ascender al millón de dólares⁴⁶.

El ejercicio cerrado en diciembre de 1985 registró un abultado quebranto. No obstante, pronto la producción se incrementó en más del 20 % alcanzó su máximo de los últimos 18 meses, como consecuencia de menores caídas en el horno principal y de la reorganización del proceso productivo. El horno de vidrio fantasía, que estaba paralizado desde hacía tres años, fue reparado y comenzó a producir a comienzos de 1987, de todos modos el mercado que abastecía era cubierto con la producción de dos meses, por lo que los empresarios comenzaron a buscar mercados externos que permitieran una mayor utilización. Finalmente, se avanzó en la reparación integral del horno principal, que obligó a la paralización total de la producción, mientras trabajaba el de fantasía. Las mejoras introducidas no permitieron incrementar la capacidad instalada de vidrio plano, pero se optimizó y la producción aumentó 35 %.

Las cuentas mejoraron en el balance de 1986, pero la situación financiera seguía siendo deficiente (aún cuando se había

46 «Nuevas tecnologías para Opalinas Hurlingham», *La Razón*, 3 de marzo de 1986.

refinanciado la deuda con Gas del Estado y la Dirección General Impositiva, que sumaban más de 500.000 dólares) y se notaba una fuerte insuficiencia de capital de trabajo. Al año siguiente la empresa volvió a arrojar pérdidas como consecuencia de la inactividad del horno principal por su reparación, cuyo costo insumió además unos 600.000 dólares⁴⁷. En 1988 las ventas en moneda constante se incrementaron 50 %; el balance arrojó ganancias y, por primera vez en años, Opalinas distribuyó dividendos en efectivo por más de 1 millón de dólares. No obstante, el retraso tecnológico era ya notable; si bien el horno de vidrio de fantasía había trabajado cuatro meses, duplicando la producción de la temporada anterior, tenía serias deficiencias que provocaban muchas roturas por la baja calidad del producto. No quedaban más opciones que reemplazarlo.

Estas eran las condiciones en las que se encontraba la empresa hacia 1989: los problemas financieros no se habían resuelto plenamente, y si bien los nuevos accionistas habían recuperado la rentabilidad de los negocios no se habían realizado las inversiones necesarias para modificar la tecnología utilizada, cada vez más obsoleta. Cualquier atisbo de nuevas inversiones o de incorporación de nuevas tecnologías, o la sola decisión estratégica de VASA terminarían por desplazarla totalmente del mercado⁴⁸. Con esta notable fragilidad difícilmente la empresa podría haber subsistido a los durísimos periodos de recesión e hiperinflación que sobrevendrían poco después. Además había otros impactos negativos como los importantes juicios por enfermedades generadas no sólo entre obreros de la empresa sino también a vecinos ubicados en las inmediaciones de la planta, debido a la ausencia

47 BND, *EAO*, 198.375, Informe de abril de 1988.

48 De hecho, precisamente en 1989 VASA realizó incorporó el sistema Float y nuevas inversiones a comienzos de los años noventa, ya con participación de Saint Gobain, la transformaron en líder en la región.

de medidas de seguridad con los desechos tóxicos (en particular de arsénico), que le asestarían el golpe final.

CONSIDERACIONES FINALES

Fundada en 1948, Opalinas Hurlingham tuvo inicialmente un periodo de importante desarrollo productivo con muy buenos resultados económicos en la fabricación de manera exclusiva de azulejos de opalina, desplazando y finalmente absorbiendo a la principal productora en pocos años. En 1956 la empresa tomó la decisión de diversificar su producción e instalar una planta para fabricar vidrios planos, cuya demanda estaba cubierta sólo parcialmente por VASA, una empresa de capitales internacionales. La tecnología elegida (método Fourcault), de uso difundido en el mercado mundial por esos años, pronto comenzaría a ser reemplazada por el método Pittsburg, que incorporó su competidora a comienzos de los años sesenta. De todos modos, el principal problema para la empresa no fue inicialmente su relativo rezago tecnológico sino los problemas financieros derivados de la crisis económica de 1962 y de las políticas económicas (devaluación y restricción crediticia) que se tomaron para conjurarla. El importante endeudamiento previo (en moneda local y extranjera) necesario para financiar la ampliación de las actividades generó cargas que no podían saldarse en un contexto recesivo que jaqueaba al conjunto de las empresas industriales.

La precaria situación no tuvo solución en la segunda mitad de los años sesenta, en tanto la construcción en general y la de viviendas populares programada por los sucesivos gobiernos estuvo retraída. Los constantes ejercicios negativos dieron lugar a un abultado costo financiero que no pudo ser reducido pese a los procesos de reestructuración y racionalización encarados en una planta que sufría una importante disfunción. La empresa pronto dejó de pagar impuestos y cargas sociales y mantenía también

deudas importantes con sus proveedores y asalariados. A fines de la década, la empresa se acogió a los beneficios del régimen de «rehabilitación» que otorgaba facilidades para cancelar las deudas a favor del Estado que constituían el mayor porcentaje de su pasivo. La inclusión de Opalinas en el régimen de ayuda especial permitió que la empresa sobreviviera mientras se definía un plan integral de rehabilitación y el apoyo financiero del Estado para su consecución. Pero el plan nunca se presentó y la ayuda financiera se dilató; mientras continuaba el paulatino deterioro de los hornos de producción que sólo se sostenían en funcionamiento con reparaciones subóptimas, el problema financiero se agravó aún más. La empresa debió recurrir a la asistencia crediticia del Ministerio de Bienestar Social primero y a su transformación en sociedad anónima con participación estatal mayoritaria luego, a través de la capitalización de las deudas contraídas con el Estado.

La virtual «estatización» de la empresa (cuya conducción era compartida con representantes obreros y del capital privado) coincidió con el inicio de la gestión peronista de 1973. Los directivos realizaron las mejoras indispensables para continuar con la producción y diseñaron un proyecto más ambicioso que permitiera la definitiva «rehabilitación» de Opalinas. Ese proyecto incluía la modernización de su horno Fourcault (con el proceso Asahi) y la instalación de una nueva planta de producción bajo el sistema Pittsburg. Para sostener esa expansión e incorporar nuevas maquinarias los administradores necesitaban recurrir al generoso crédito oficial. Pero la alternativa fue desechada por la nueva conducción económica surgida del golpe militar de 1976. En cambio, se decidió la «privatización» de la firma, que se vio demorada por las presiones de los diferentes actores en ese proceso, las trabas burocráticas y los vaivenes macroeconómicos. Recién en 1985, durante el gobierno democrático, la privatización pudo concretarse. Pero para ese entonces el retraso tecnológico era ya imposible de revertir con los procesos de racionalización que los

nuevos dueños encararon. La incorporación de nueva tecnología era indispensable pero las circunstancias macroeconómicas de fines de los años ochenta tornaban esa apuesta, aún si se contaba con financiamiento para llevarla a cabo, poco menos que riesgosa. Además, la firma competidora había iniciado un nuevo salto tecnológico que reduciría más aún el potencial mercado de Opalinas. El golpe de gracia sobrevino con las deudas por juicios que obreros y vecinos iniciaron años antes que desnudaron la fragilidad financiera de la firma y sus magras perspectivas productivas.

La crisis de Opalinas es resultado de una conjunción de factores. En primer lugar, es indudable que los empresarios apostaron a la inversión y diversificación de sus negocios al introducirse en la fabricación de vidrios planos, luego de ser exitosos en la producción de azulejos de opalinas y ganar ese mercado. Pero si había resultado relativamente fácil desplazar a su competidora no ocurriría lo mismo con una empresa extranjera. Significativamente, Opalinas incorporó la tecnología Fourcault cuando ésta comenzó a ser reemplazada a nivel mundial por el método Pittsburg que su rival, con apoyo financiero de sus controlantes, incorporó pocos años después y capturó el mercado de vidrios para automóviles que se abría por ese entonces. Esos problemas de mercado se agravaron cuando la demanda de azulejos de opalina prácticamente desapareció en la segunda mitad de los años sesenta. Desde esta perspectiva, el desarrollo de la producción de vidrio plano fue un acierto de los empresarios, aunque esa inversión tenía un riesgo considerable dado la existencia de una fuerte competidora en el mercado local; mirada ex-post, resultó desacertada.

Las inversiones, financiadas con créditos locales y del exterior, generaban cargas que la capacidad productiva de la firma no podía sostener en tanto permanecía en un importante grado ociosa; las políticas económicas no hicieron más que agravar las dificultades financieras y de iliquidez de la firma, que dejó de

pagar los impuestos y cargas sociales como medio para obtener el capital de trabajo indispensable para mantener un nivel mínimo de negocios. Los avatares macroeconómicos y las medidas instrumentadas por la conducción económica en el primer lustro de la década del sesenta tienen una importancia destacada para explicar el inicio de la crisis de la firma, aunque no la imposibilidad de resolverla.

Sólo una nueva apuesta de inversión podía sacar adelante a Opalinas, pero los empresarios parecían estar más dispuestos a subsistir gracias a la condonación de deudas o a usufructuar créditos estatales que en proveerse del capital suficiente para imprimirle mayor competitividad a la empresa, si bien es cierto que existían dificultades para acceder a un mercado de capitales de largo plazo. Como derivación lógica de ese proceso de deterioro y endeudamiento empresario, el Estado pasó a controlar la firma; la experiencia fue breve y, aún cuando se previó, no permitió la adecuación tecnológica necesaria. En este sentido la inestabilidad política jugó también su rol, puesto que las autoridades económicas después de 1976 descartaron la idea de reposicionar la firma en el mercado, menos preocupados que los anteriores por la posibilidad de que una empresa extranjera lograra el monopolio de la producción de vidrios planos. Sólo con una recuperación importante del mercado podía lograrse una privatización exitosa y revertir los resultados negativos de la firma, al menos en el corto plazo, pero las fluctuaciones macroeconómicas de los años ochenta inhibieron finalmente también esa alternativa.

LA PRODUCCIÓN DE MAQUINARIA AGRÍCOLA EN ARGENTINA

La incorporación efectiva de maquinaria en el campo corre de la mano de las vicisitudes de la producción agrícola, de las expectativas de los productores respecto a esa oferta en el futuro y, paralelamente, depende de las alternativas de colocación de esos bienes en el mercado internacional¹. En consecuencia, cualquier cambio en la producción del agro (por cuestiones ambientales o climáticas, por definiciones de la política económica o por variaciones en los precios y el volumen de la demanda internacional) provoca, de un modo bastante directo y rápido, modificaciones en la dinámica de incorporación de maquinaria a las unidades productivas. Por supuesto que, de manera independiente a la correlación comentada, existen otras causas de carácter más específico, pero no menores, que pueden afectar en un sentido favorable o indeseable el desempeño del sector, tales como las

1 Este capítulo se basa en Marcelo Rougier, «Producir para el agro en un entorno turbulento. El caso de una fábrica de cosechadoras en la Argentina», *Mundo Agrario*, 14 (2007); y Marcelo Rougier, «Encadenamientos productivos entre el sector agrícola y la industria: la fábrica de cosechadoras Vassalli», en Guillermo Guajardo (coord.), *Innovación y empresa. Estudios históricos de España y América Latina*, Buenos Aires, Lenguaje Claro, 2012.

posibilidades de abastecimiento de insumos, los costos de producción o las políticas de promoción que desarrollen los gobiernos.

La utilización de maquinaria agrícola en Argentina estuvo desde los comienzos de la producción en gran escala a fines del siglo XIX en lo que podría considerarse la frontera tecnológica internacional. La maquinaria era importada y se movía con tracción animal y con motor a vapor, especialmente en el caso de trilladoras y desgranadoras, una innovación que se aplicó en la agricultura argentina desde la década de 1880, casi al mismo tiempo que en países naciientemente industrializados, con el propósito de superar las restricciones en la dotación de mano de obra². Algunos implementos más sencillos se producían localmente, como vimos con el caso de La Cantábrica. El cambio más profundo tendría lugar con la difusión de la cosechadora y del tractor que provocó gradualmente una serie de modificaciones no tan sólo en la organización del proceso productivo, sino también en el tamaño de las explotaciones y el contexto socioeconómico de la agricultura pampeana. Hacia 1920 se importaron muchas cosechadoras o «cortatrillas», «de arrastre», empleadas de forma exclusiva para granos finos (trigo, cebada, avena, lino y mijo) y también los primeros tractores.

Pero los hombres de campo no sólo se limitaron a incorporar a su explotación las maquinarias más modernas, también les introdujeron adaptaciones e innovaciones. A diferencia de lo que sucedería con el subsector de tractores, varios pioneros locales pusieron su inventiva y labor en el desarrollo de cortatrillas, algunas portadoras de adelantos técnicos que llegarían a replicarse en

2 La cosecha manual de los granos, tanto de los cultivos de invierno como del maíz, era una tarea que exigía a principios del siglo XX una «verdadera movilización humana» (entre 600 y 800 mil personas en los años de buenas cosechas) cuando Argentina contaba entonces poco más de diez millones de habitantes.

los países centrales. Por ejemplo, en 1927 Alfredo Rotania desarrolló en su taller de Sunchales la primera cosechadora automotriz a nivel mundial, y Miguel Druetta, un productor colono del municipio de Totoras, perfeccionó en 1930 la cosechadora autopropulsada, introduciéndole la plataforma de corte (cabezal) en su parte delantera; la firma canadiense Massey-Harris adoptó la idea original de Druetta para su futura cosechadora que comercializaría internacionalmente años después. Como se advierte, los procesos productivos locales fueron más allá de la simple fase adaptativa, ya que desarrollaban innovaciones-producto que incluso lograban desplazar la frontera tecnológica internacional de la rama industrial. Sin embargo, al importarse componentes principales de las máquinas como el motor y la transmisión en la ausencia de una industria local agropartista, la fabricación de cosechadoras automotrices quedaría truncada hasta los años cincuenta³.

Las restricciones iniciales a la importación derivadas de la crisis de 1930, incentivaron una mayor búsqueda en ese sentido; se contó en la mayoría de los casos con algunas herramientas precarias de herrería, decenas de chacras y talleres de campaña dedicados a la reparación de máquinas que funcionaron –aunque de manera rudimentaria y empírica– como verdaderos laboratorios de ingeniería rural. De este modo, las regiones de colonias agrícolas se convertirían en caldo de cultivo para el desarrollo de una incipiente «industria nacional» de maquinaria rural, productora sobre todo de repuestos o innovadora con pequeñas modificaciones para perfeccionar el funcionamiento del parque existente.

Los años treinta marcarían el comienzo de una nueva etapa que se aceleraría en especial durante la Segunda Guerra

3 Mario Raccanello y Marcelo Rougier, «La mecanización agrícola en la crisis de balance de pagos del peronismo La apuesta trunca de IAME y su tractor Pampa», en *Estudios Rurales*, 3 (2012), p. 45.

Mundial, por las dificultades de la importación⁴. También había requerimientos específicos vinculados a la diversidad productiva y geográfica de la agricultura argentina, que dieron lugar a nuevas innovaciones. La más importante de ellas se vinculó a la mecanización de la cosecha del maíz, una actividad que requería gran cantidad de mano de obra. Las primeras máquinas utilizadas eran las espigadoras, que recogían las mazorcas y las deshojaban, al sustituir el juntado que se realizaba en forma manual. Los Estados Unidos comenzaron a producir en escala industrial estas máquinas en la década de 1930 pero su difusión cobraría impulso allí durante los años de la Guerra, dada la enorme escasez de trabajadores.

En la Argentina, la solución a las restricciones técnicas llegaría con la adaptación de la cosechadora de granos finos a la recolección y desgrane simultáneo del maíz. Ello se consiguió por medio de una plataforma especial que introdujo algunos ajustes en el funcionamiento de la cosechadora, particularmente en el cilindro y en la limpieza. Esa fue la segunda innovación importante lograda en Argentina (después de la cosechadora automotriz) adoptada más tarde en los Estados Unidos y otros países. El método se presentaba como superior a las espigadoras porque ampliaba el uso de la cosechadora a una mayor cantidad de días al año (dado que podía ser utilizada para otros cultivos además del maíz), ya que la inversión adicional que requería (la plataforma maicera) era relativamente reducida y porque entregaba el maíz ya desgranado, con lo que se evitaba una segunda

4 Las importaciones de maquinaria proveniente de los Estados Unidos, ya mermadas por la crisis de los años treinta, fueron prácticamente nulas desde que esa nación entró a la Guerra, con el agravante de que el parque local había superado su periodo normal de rendimiento.

operación y se facilitaba manipularlo mediante el granel y almacenaje posterior⁵.

Este proceso de constante innovación se entroncaría con las definiciones de la política económica peronista. Después de la crisis de 1949, provocada por una aguda escasez de divisas, el gobierno otorgó mayor apoyo a la producción agropecuaria a través de múltiples mecanismos. A fines de 1951 se lanzó un ambicioso programa para incrementar la fabricación de diversos tipos de máquinas agrícolas, otorgando permisos de importación de materias primas y créditos para la expansión de un centenar de establecimientos industriales. Los planes de producción del gobierno para esas empresas contemplaban la fabricación de unas 1.700 cosechadoras, 50.000 implementos de tracción a sangre y otros 15.000 para tractores⁶.

Una serie de medidas tempranas permitió una mayor asignación de divisas en el mercado de cambios, las que se acompañaron con tratados internacionales para la compra de maquinaria agrícola. También, por intermediación de una generosa política crediticia, principalmente a través del BIRA, se incentivó la producción local. Desde mediados de 1950, una línea de préstamos especiales de fomento, a largo plazo (siete o diez años) y con tasas de interés muy bajas fue implantada para el financiamiento de empresas destinadas a producir máquinas para el campo. Muchas de ellas ya eran importantes en el mercado local, como La Cantábrica; otras más, destinadas a la producción siderúrgica o metalúrgica, fueron «reconvertidas» con el propósito de satisfacer las nuevas demandas y acogerse a los beneficios de la reglamentación de promoción y fomento, como fue el caso de Rosati y Cristóforo (RYCSA), una empresa metalúrgica que recibió un

5 Marcelo Conti, *Tratado de mecánica agrícola*. Buenos Aires, Biblioteca Agronómica, V, 1942, p. 13.

6 Adolfo Coscia, *Segunda revolución agrícola de la Región Pampeana*, Buenos Aires, Centro Argentino de Ingenieros Agrónomos, 1983, p. 76.

crédito por casi cinco millones de dólares en 1952 para construir nuevas plantas en Ciudadela y Arrecifes (provincia de Buenos Aires) destinadas a producir maquinaria agrícola.

La mayoría de estos emprendimientos, profundamente ligados a las demandas locales o regionales, comenzaron a desarrollarse a partir de los créditos oficiales y dieron lugar al establecimiento de pequeñas empresas familiares con características semejantes a las de los talleres semiartesanales –por su escala de producción pero también por su atención a problemas específicos de mecanización y organización–. No obstante, algunas de ellas tendrían gran dinamismo y llegarían a capturar la mayor parte del mercado local en algunos rubros. Esa industria nacional se destacó por una mezcla de la producción que cubrió una amplia variedad de tipos, modelos y versiones con escala de producción reducida (series cortas); la calidad de los bienes estuvo orientada hacia la fabricación de modelos universales de complejidad media y de máquinas para usos específicos, adaptadas a las características de la explotación agraria argentina.

La política económica también promovió inversiones de capital extranjero en el sector, sobre todo en la producción de tractores. Esta iniciativa cobraría forma inicialmente durante 1954 y 1955 con los acuerdos de instalación de FIAT para la producción de tractores en la provincia de Córdoba y de algunas empresas alemanas como Hannomag o Fhar. En la segunda mitad de los años cincuenta el proceso tomó gran impulso, debido a la inversión de empresas extranjeras, como vimos con el caso de la subsidiaria de La Cantábrica, DECA; de modo tal que en apenas tres lustros la utilización del tractor alcanzó gran difusión entre los agricultores pampeanos. En los años sesenta el Estado continuó con el impulso de la mecanización del agro mediante una serie de medidas de aliento a la demanda: créditos a mediano plazo con tasas de interés preferenciales, y desgravación impositiva

de los montos asignados a la compra de maquinaria agrícola⁷. El impacto de la mecanización en el requerimiento de mano de obra en el campo fue realmente espectacular. No sólo desapareció gradualmente esa enorme masa humana que año tras año se movilizaba para las cosechas sino que también se redujo, primero el asalariado permanente y luego la familia agrícola, en especial cuando en las décadas de 1950 y 1960 se introdujo el tractor en la explotación media; ello afirmó el proceso de emigración y, de manera conjunta, la urbanización del productor agrícola.

La feroz sustitución de importaciones en el rubro de cosechadoras fue llevada a cabo por firmas como Vassalli, Senor, Bernardín, Gema y RYCSA, que desarrollaron máquinas similares en cuanto a dimensiones y características. Esas máquinas fueron las que reemplazaron a las viejas máquinas importadas, completaron la mecanización total del agro en la segunda mitad de los años cincuenta y sesenta, y constituyeron la base de las unidades que se producirían en las décadas por venir⁸.

7 En la posguerra, los precios de los granos en Argentina fueron en términos relativos bastante más bajos que los que rigieron en otros países exportadores, y también fue baja la rentabilidad agrícola. Bajo estas circunstancias, uno de los factores que explican la mecanización casi total de la agricultura fue la existencia de un amplio apoyo a los productores por parte del sistema bancario oficial. Los créditos de fomento de mediano plazo para la compra de maquinaria tuvieron casi siempre una tasa real de interés negativa, hecho que permitió a muchos productores rurales capitalizarse y que paralelamente cobrara desarrollo la industria de maquinaria agrícola local.

8 La sustitución de importaciones de cosechadoras se completó en el transcurso de poco más de un decenio. En 1938 se había importado la cantidad inédita de 3.200 máquinas cosechadoras y desgranadoras, mientras que en el trienio 1955-1957 sólo se importó una máquina. La evolución del sector, incluida la producción de tractores, puede verse en Andrés Lajer, Mario Raccanello y Juan Odisio, «Una mirada sobre los avatares del sector productor de maquinaria agrícola», en Marcelo Rougier (dir.), *Políticas de promoción... Op. Cit.*

ORÍGENES Y PRIMEROS AÑOS DE LA COMPAÑÍA VASSALLI

Hijo de inmigrantes, Roque Vassalli nació en 1915 cerca de Cañada del Ucle, una estación de ferrocarril de almacenaje cerealero en el sur de la provincia de Santa Fe. Su padre era un inmigrante proveniente de la zona de los Abruzzos italianos que había instalado una pequeña herrería de chacra. Roque desarrolló sus primeros conocimientos en ese lugar, luego pasó algún tiempo como aprendiz en el taller mecánico para camiones de un almacén de ramos generales, y a los 17 años abrió su propio local de reparación de vehículos. Poco después, luego de prestar servicio obligatorio en un taller de la Fuerza Aérea (y ya casado), volvió a Venado Tuerto a trabajar con su padre. Con viejos motores Ford «T» fabricaba equipos electrógenos y otros artículos para los chacareros de la zona; también afilaba rejas de arado, para lo cual inventó un martinete mecánico. Pero su logro más importante en los años cuarenta fue la reforma de viejas trilladoras americanas, primero las Deering R 31 y luego las Mc Cormick 13. Básicamente, Vassalli se encargaba de simplificar movimientos y quitarles peso a esas enormes máquinas, dándoles mayor capacidad para maniobrarlas; a este proceso se le llamará tiempo después «Reforma Vassalli».

En 1949 la joven familia se radicó en Firmat, una ciudad en Santa Fe de sólo 5.000 habitantes sin ningún tipo de actividad industrial pero que tenía la ventaja de disponer de estación de ferrocarril y de energía eléctrica durante todo el día. Vassalli compró un terreno sobre la ruta 33 y levantó allí un galpón de 600 m². El pequeño taller, denominado Establecimiento Metalúrgico Vassalli, se dedicó casi por completo a la modificación de las máquinas extranjeras, una vez superados algunos problemas técnicos; sólo contaba con unos pocos empleados provenientes de Cañada del Ucle y algunos firmatenses que el propio Vassalli tuvo que capacitar. De allí en más, la pequeña fábrica crecería

hasta tener una importancia decisiva en el mercado local hasta nuestros días.

La historia del éxito inicial del empresario Roque Vassalli reconoce deudas con la política industrial que tuvo lugar en la Argentina y mucho más con el apoyo a las actividades agrícolas que encaró el gobierno peronista en los primeros años de la década del cincuenta. La puesta en marcha de su establecimiento casi coincide con los problemas del sector externo y el «cambio de rumbo» de la política económica hacia 1949-1952, que impulsó las actividades agropecuarias. Los problemas para los productores de maíz se habían manifestado crudamente en 1951; la escasez de braceros y juntadores para la cosecha se tornó dramática y el gobierno debió enviar conscriptos para recolectar el maíz de los campos. Esa extrema necesidad motivó en Vassalli la búsqueda de una máquina que fuera capaz de realizar dicha tarea. Así lo contaría muchos años después: «Pensé como siempre en algo práctico... Tenía dos problemas enfrente: el primero, cómo aprovechaba la trilladora para hacerla juntar maíz y el segundo su costo. El colono debía utilizar la misma máquina, con un sistema desmontable que además fuera sencillo y que no requiriera un especialista... en un par de horas debería poder cambiar las plataformas»⁹.

9 Vassalli describía su invento de esta manera: «Consciente entonces que yo debía fabricar una máquina que no fuera cara hice la plataforma compuesta por una serie de ‘puntones’: 3, 4, 5, 6, 7, según los surcos y los hice de manera ‘flotantes’. Se meten debajo de la gramilla y levantan las espigas [...] Estos ‘puntones’ tienen resortes para ir adaptándose al terreno, es decir que es móvil y tiene una cadena que atrae la mazorca de la planta y la saca de la gramilla y dos rolos puestos debajo, tiran de la planta y sacan dejando sólo la espiga, ésta con un acarreador es enviada a un cilindro que lo trilla y manda el grano a la bolsa, la que cosida se deja caer por un tobogán y se recoge con un acoplado tirado por un tractor»; Roque Vassalli, *Memorias. Pasajes de la vida de un gran industrial*, Rosario, Ediciones Grandes Industriales, 1990, p. 57.

El invento modificaba las condiciones de la cosecha y el empleo de mano de obra, además de acortar los tiempos de comercialización. Los sindicatos rurales lo miraban con desconfianza puesto que veían amenazada su fuente de empleo. También oponían resistencia las acopiadoras de cereal que muchas veces oficiaban de agentes de crédito para los colonos y no tenían interés en acortar un proceso que empezaba en septiembre y concluía un año después. el equipo de Vassalli modificaba además las condiciones de comercialización del maíz ya que en poco más de un mes el grano estaba listo para el embarque. De todos modos, el mayor problema era que los propios colonos dudaban de su aplicación; los primeros treinta equipos tuvieron que ser cambiados por las quejas de los compradores. Los ajustes se sucedieron unos tras otros y al final Vassalli consiguió máquinas aptas para ofrecer al mercado a razón de 35 al año.

Dado el amplio interés que el gobierno mostró respecto a las empresas fabricantes de implementos y máquinas para el campo, no es de extrañar que, ubicada en el contexto geográfico del sur de Santa Fe, la recién fundada Vassalli consiguiese en 1952 un crédito de la sucursal Rosario del Banco Industrial. La solicitud inicial fue por cinco millones de pesos, pero al no obtener los permisos necesarios para importar materias primas y máquinas, el préstamo se redujo a algo menos de dos millones (unos 400.000 dólares)¹⁰.

Un año después Vassalli recibió una citación del ministro de Agricultura: el gobierno le pedía que se ajustara al Segundo Plan Quinquenal y que elaborara unos 250 equipos maiceros anuales. En octubre de ese año el BIRA le concedió un crédito de fomento a largo plazo por un millón y medio de dólares para financiar la construcción de «juntadoras de maíz», su invento más trascendente. El crédito superaba en 90 % el capital de la empresa.

10 BIRA, *LAD*, acta 665, 25 de julio de 1952.

No se trataba de una relación personal sino una política estatal: ese mismo día, Giubergia recibió un crédito de características e importe similares con igual propósito.

Con ese apoyo financiero Vassalli expandió el galpón; compró tornos y otras herramientas y contrató nuevo personal. A instancias del propio empresario, el Ministerio de Agricultura unificó por decreto la distancia de los surcos en la siembra de maíz para mantener la operatividad y eficiencia del invento (hasta ese momento los surcos eran muy variables y dependían en su mayoría de la nacionalidad de las sembradoras.) A partir de entonces la innovación sería un factor clave en el crecimiento de la firma y eso explica el lugar que ocuparía poco tiempo después. Vassalli probaba personalmente todos los prototipos en un campo que había adquirido para experimentación; allí las máquinas trabajaban y se «ajustaban» durante dos años antes de ser colocadas en el mercado. La empresa duplicó la producción y en 1957 fabricó un nuevo modelo de cosechadora totalmente creado por él, con lo que abandonó la tarea de «transformación» (del equipo): la Súper Vassalli, que se entregaba con el plus del equipo para maíz; más tarde eliminará el chasis de las cosechadoras, lo que las hacía más livianas y manejables¹¹. Las máquinas de la marca se caracterizaron por ser muy prácticas, de gran rendimiento y muy fácil mantenimiento. Algunos modelos se destacaron por su versatilidad, ya que podían transformarse en unidades especiales para terrenos muy pesados, inclusive para la cosecha de arroz con el simple cambio de llantas y neumáticos, tal era el caso de la «Vassalli 3-16 JMR». En total lanzaría veintidós modelos más en los treinta años siguientes, incluidos algunos pequeños, como el «Pluma» y el «Mosquito» para explotaciones de pocas hectáreas,

11 La compañía Vassalli fue la primera que introdujo el estampado de piezas bastidores y laterales, como una forma de modernizar, acelerar y abaratar procesos productivos. También llegaría a fabricar las propias matrices de estampado en sus talleres.

típicas de la zona de colonias del sur santafecino. Prácticamente cada año y medio Vassalli ofreció al productor agrícola una nueva alternativa, con mayores rendimientos y rapidez, menores costos operativos, menores pérdidas y mayor limpieza del cereal cosechado.

Este proceso de renovación tecnológica se realizó en principio sin la incorporación a la empresa de ingenieros ni departamentos de investigación algunos. El ingenio, la experiencia, la observación y el fuerte pragmatismo de Vassalli (quien no tenía conocimientos teóricos), se entrecruzaron de manera notable para responder a las necesidades y desafíos que el medio presentaba. Al igual que el desarrollo tecnológico de la primera revolución industrial europea, no existió en el caso de los inventos vinculados al agro una estrecha conexión con el conocimiento científico; esas innovaciones fueron llevadas a cabo por artesanos habilidosos y respondieron a la necesidad de resolver problemas muy concretos luego de experimentar con mejoras a máquinas ya existentes. De la adaptación, la copia y la «reforma» hecha por Vassalli (sus modificaciones técnicas) a la generación de nuevos productos, apenas transcurrió algo más de una década.

En conjunto con esta constante renovación en la oferta de productos, Vassalli emprendió una agresiva estrategia de comercialización, en particular de repuestos inclusive para modelos viejos, que resultó clave para alcanzar y sostener una posición predominante en el mercado. Pronto «don Roque», como se lo llamaba, incorporó un pequeño avión con el que él mismo dejaba caer a través de paracaídas las piezas en el campo cuando no era necesario el trabajo de un experto mecánico para colocarlas. Más tarde compró dos aviones más y contrató pilotos para realizar ese servicio; el audaz sistema sólo sería abandonado tiempo después cuando Vassalli logró armar una red de repuesteros con más de cien concesionarios en todo el país. Finalmente, integró más la producción a través de una nueva empresa subsidiaria en Firmat,

destinada a la fabricación de repuestos, accesorios y partes de maquinaria agrícola (Vassalli Fabril S.A.). Al comienzo de 1960, la empresa cubría cerca del 60 % del mercado de cosechadoras.

VASSALLI FRENTE A LOS PROBLEMAS DE MERCADO: EXPORTACIÓN Y TRANSNACIONALIZACIÓN

A partir de fines de la década de 1950, la maquinaria agrícola nacional sustituyó masiva y paulatinamente al parque existente, integrado en su mayoría por máquinas importadas ya obsoletas¹². La industria alcanzó los más altos niveles de producción hacia 1961, con plena utilización de su capacidad instalada. La crisis económica de 1962 y 1963 afectó de una manera relativa al sector, menos que a empresas otras ramas industriales (como las tratadas en los capítulos anteriores) por su vinculación directa con la producción agropecuaria que resultó favorecida por las modificaciones cambiarias. Alentado por las buenas perspectivas del campo, el sector tuvo una importante producción en 1964; pero las heladas tardías malograron las cosechas de la campaña 1964-1965. La crisis coyuntural de ese año dio comienzo a un periodo de menor producción de maquinaria agrícola en general, y de cosechadoras en particular, la cual se prolongó hasta 1969, cuando comenzó a descargarse la acumulación de existencias en un proceso inicial de reposición del parque.

La caída de la demanda provocó dificultades financieras a las empresas fabricantes de máquinas e implementos agrícolas

12 Se ha señalado que el sector colocó en el mercado interno en el lapso 1961-1965 una cantidad equivalente al acumulado de 1960. Ello habría permitido dar de baja a la maquinaria más deteriorada que representaba casi un tercio del parque existente en ese momento, y lograr un incremento neto de unidades de 66 %. Véase al respecto, 1987. «Evaluación de mercado del proyecto de rehabilitación de Roque Vassalli S.A.». Informe elaborado por Santiago Coscia, agosto, en BND, EAO, 2881, fs. 5.752 y ss.

a fines de los años sesenta. Muchas de ellas debieron acogerse a los beneficios que otorgaba el denominado régimen de «rehabilitación» de empresas, destinado a condonar y refinanciar deudas impositivas y previsionales (en ocasiones, a cambio de la caución de acciones) y prestar ayuda financiera a las compañías con dificultades, como vimos.

Hacia 1960 Vassalli s.A. trabajaba al máximo de su capacidad instalada; sin embargo, los problemas que se presentaron con la depresión económica y con la caída del mercado después de 1965 terminaron por afectar sus finanzas. Una de las primeras alternativas que se diseñaron desde el poder político para sostener a las empresas con problemas fue la toma por parte de entidades bancarias oficiales de *debentures* emitidos por esas firmas. Vassalli emitió estas obligaciones a cinco años, tomadas por el BIRA¹³. Poco después los empresarios se acogieron al régimen de ayuda especial con el propósito de obtener asistencia financiera blanda y capitalizar deudas provisionales y fiscales. Vassalli recibió, entre noviembre de 1969 y fines de 1970, 700.000 dólares en concepto de créditos de «rehabilitación»¹⁴. Las acciones caucionadas como garantía de las deudas y préstamos quedaron en manos del BND, institución que había adquirido además (junto con la Caja Nacional de Ahorro Postal) acciones por intermedio del Sistema de Cuentas Especiales por valores que representaban cerca de 20 % del capital de la empresa.

La disminución de la demanda local de maquinaria agrícola motivó la búsqueda de nuevos mercados como alternativa. En 1961 todo el sector exportaba sólo 153.000 dólares; en 1964 esa

13 BIRA, *LAD*, acta 1.658, enero de 1969. El monto acordado fue de 400.000 pesos (algo más de 100.000 dólares del momento). El incumplimiento en el pago de los intereses de esas obligaciones terminó con la intervención del fideicomisario en el directorio de la empresa.

14 BIRA/BND, *LAD*, acta 1.702, noviembre de 1969, acta 1.712, enero de 1970, y acta 1.747, octubre de 1970.

cifra alcanzaba ya 1.300.000 dólares. Un año después se realizaba la primera muestra internacional de maquinaria agrícola para la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio. Según los comentarios de la época, la República Argentina tenía «la industria de maquinaria más completa de América Latina y en ese mercado puede competir con los Estados Unidos y otros países europeos»¹⁵. En este sentido, Vassalli fue también un precursor porque las ventas en el exterior tuvieron inicio de modo muy temprano: en 1955 había colocado algunas máquinas en Uruguay y Brasil, países que no producían cosechadoras. A comienzos de la década del sesenta Vassalli dio otro «salto» y concedió a la empresa Mecanizadora Agrícola de Porto Alegre la licencia para la fabricación y comercialización de equipos maiceros. Una década más tarde compró la empresa brasileña y fundó Vassalli S.A. Máquinas Agrícolas, destinada al armado de las cosechadoras que llegaban desde Firmat en piezas, dispuesto a capturar un mercado de amplias posibilidades. Esa planta pronto llegaría a ocupar 600 obreros y a fines de los años sesenta funcionaba como un reaseguro de la fábrica de Firmat y aliviaba sus problemas financieros. A comienzo de la década de 1970 el gobierno de Brasil dispuso que las empresas industriales debían tener un 25 % de contenido de valor local hasta alcanzar progresivamente el 100 %. Vassalli decidió entonces convertir los galpones de depósito y armado en fábrica y comenzar a producir. La instalación de una fábrica en Brasil no fue un proyecto definido desde el comienzo, sino una alternativa que se produjo de acuerdo con las distintas circunstancias que se presentaron¹⁶.

15 «Efectúase hoy el acto inaugural de la primera muestra de maquinaria agrícola», *La Nación*, 26 de marzo de 1965.

16 Así lo expresaría Vassalli años: «A mi no me interesaba Brasil como proyecto para instalar una fábrica. Cuando comienzo a colocar unidades allí noto una gran avidez como para poder desarrollar una industria y además ellos protegen mucho lo suyo»; Roque Vassalli, *Op. Cit.*, 1990, p. 101.

LA «REHABILITACIÓN EXITOSA» Y LA EXPANSIÓN PRODUCTIVA DE VASSALLI

La producción y venta de maquinaria agrícola se mantuvo relativamente deprimida hasta 1972, aunque la franja de las exportaciones se ensanchó en forma constante, estimulada por los subsidios del gobierno. Pero a partir de ese año se desarrolló una importante recuperación del sector hasta 1975 como consecuencia del dinamismo de las ventas en el mercado local y también por el crecimiento notable de las exportaciones¹⁷.

A comienzos de los años setenta la planta de Vassalli cubría 30.000 m²; ocupaba cerca de 400 personas entre operarios, técnicos y administrativos; y tenía la capacidad para producir 500 cosechadoras anuales de distintos modelos y alrededor de 350 equipos maiceros. Los rendimientos de la empresa en esos años fueron excepcionales¹⁸. Según Vassalli, ello era «fruto de la planificación en todos los órdenes, del saneamiento financiero y de la mejor organización del trabajo» que preveía la fabricación de cien máquinas con 130 obreros menos¹⁹. Nuevos créditos tomados a través de debentures habían permitido dejar atrás los problemas financieros de la segunda mitad de los años sesenta, y las perspectivas del mercado interno, y sobre todo del externo, se presentaban inmejorables; situación sólo opacada por un hecho particular que afectó las finanzas de la empresa²⁰.

17 Asociación Fábricas Argentinas de Cosechadoras. *Resultado de una encuesta*, Rafaela, noviembre de 1976.

18 Las utilidades, distribuidas en acciones del ejercicio cerrado en marzo de 1972 fueron del 35 % sobre el capital suscrito y realizado; los directores también recibieron honorarios extraordinarios. Las utilidades se distribuyeron en forma de acciones debido a las restricciones que el convenio de «rehabilitación» establecía.

19 Vassalli S.A., LAA, 14, acta 20, julio 28.

20 En mayo de 1973, cuatro días antes de la asunción de Héctor Cámpora como presidente y de la tercera gestión de Vassalli como intendente de

Sin duda que las ventas en el exterior constituyeron una parte importante del empuje que adquirieron las actividades de Vassalli durante el primer lustro de los años setenta. A fines de la década anterior, Vassalli S.A. había iniciado un proceso creciente e ininterrumpido de conquista de mercados externos. En el transcurso de cinco ejercicios (entre 1968-1969 y 1972-1973) las exportaciones de la empresa pasaron de representar el 17 % del total de ventas al 37 %; para sostener este ritmo expansivo la empresa contó con abundante financiamiento oficial²¹. El principal mercado era Brasil (país donde había colocado en total más de 1.300 máquinas), luego Chile (mediante una serie de contratos que se realizaron con la gubernamental Corporación de Fomento), seguidos por Perú, Panamá, Paraguay, Colombia y Costa Rica²². Pronto la estrategia de colocación externa superó el marco previsional para «apuntar decididamente a la conquista de mercados extranjeros». Esa alternativa había surgido tempranamente, pero ahora tomaba mayor impulso como alternativa financiera frente a la depresión y los ciclos del mercado interno: «una deliberada y previsor política operativa tendiente a paliar los efectos de eventuales y transitorias retracciones que era dable

Firmat, el empresario fue secuestrado mientras cenaba en su casa. Luego de una negociación, la empresa debió pagar a los delincuentes seis millones de pesos (medio millón de dólares). A los tres meses, la banda fue desarticulada en un operativo en la localidad bonaerense de Ituzaingó. Allí se comprobó que se trataba de delincuentes comunes (en algún momento se tejió la hipótesis de que fuera una operación de grupos guerrilleros).

- 21 «Productos argentinos en el mercado mundial», *La Nación*, 3 de mayo de 1971. En ese año la empresa recibió el Primero Premio Nacional a la Exportación que otorgaba la Secretaría de Comercio Exterior. Al año siguiente Vassalli se ubicó entre las diez principales beneficiarias de créditos para exportación provistos por el BND.
- 22 Vassalli ganó la licitación internacional que abrió la CORFO frente a empresas de Gran Bretaña, Rumania, Suecia y la Unión Soviética. Los equipos debieron ser adaptados a las exigencias físicas de un terreno accidentado (plataformas de menor capacidad de corte).

esperar en la plaza local, a través de índices ciertos proporcionados por el continuo y cuidadoso estudio del mercado»²³. En 1974 las exportaciones ya alcanzaban la cifra extraordinaria de casi ocho millones de dólares, a pesar de existir una paridad cambiaria poco retributiva²⁴.

Los buenos rendimientos de las campañas agrícolas, la política de fomento del peronismo a las exportaciones «no tradicionales» y las facilidades crediticias que se ofrecían al productor agropecuario, determinaron una coyuntura muy favorable para la empresa, especialmente en 1973 y 1974. En esos años, Vassalli S.A. mantuvo una posición de vanguardia con un 45 % del total de máquinas vendidas en el mercado local. Fue esa expansión notable de las ventas de la empresa la que permitió absorber los incrementos de costos (por el aumento de la materia prima y de la mano de obra), así como la disminución de los precios de venta y los congelamientos establecidos por la política oficial. Aun para el balance cerrado en marzo de 1975, unos meses antes del ajuste macroeconómico conocido como «rodrigazo», las ventas en el mercado interno arrojaban cifras algo menores pero destacables, y las exportaciones alcanzaban niveles extraordinarios.

VASSALLI FRENTE A LOS DESAFÍOS DE LA APERTURA

El cambio de política económica a partir de marzo de 1976 con la gestión Martínez de Hoz actuó como acicate muy fuerte para la rápida recuperación del agro, luego de la caída coyuntural de 1975. En consecuencia, la producción y venta de maquinaria agrícola mostró un momento excepcional dada la capacidad y voluntad de inversión del sector agropecuario; pero pronto la

23 Vassalli S.A., *MYB*, 1973.

24 Desde 1969 y hasta el año 1974, las exportaciones de maquinaria agrícola pasaron de 5,6 millones de dólares a 15 millones; más de la mitad de esos valores correspondía a las ventas de Vassalli.

euforia desapareció y a partir del último trimestre de 1977 se registró una nueva retracción en las ventas de maquinaria agrícola, con una caída de la producción que alcanzó el 50 % respecto al año anterior.

La baja rentabilidad de las explotaciones rurales y la eliminación de los subsidios a la exportación de maquinaria eran señalados como los principales factores que explicaban el retraimiento del sector. En 1978 las fábricas de cosechadoras tenían una capacidad ociosa cercana al 60 %, según declaraciones de Enzo Rotania, presidente de la Asociación de Fabricantes de Cosechadoras. Ese mismo año se habían producido sólo 1.800 máquinas, contra la capacidad global estimada que era superior a las 4.000 unidades. La causa principal de esta caída eran los bajos precios de la producción agrícola, pero poco después se sumaría un nuevo factor: la competencia extranjera. En efecto, la apertura económica iniciada por el gobierno militar alcanzó ribetes dramáticos para la fabricación local de maquinarias cuando el retraso del tipo de cambio se tornó evidente. La competencia provenía sobre todo de Brasil, que presentaba menores costos indirectos y mecanismos de subsidio a la exportación²⁵. Las importaciones de cosechadoras pasaron de nueve unidades en 1976 hasta 246 en 1980 para mantenerse en valores cercanos a la centena hasta 1983. A comienzos de 1982 la producción de cosechadoras representaba 20 % del promedio de las unidades producidas en el quinquenio inmediato anterior. La continua disminución del poder adquisitivo del productor agropecuario debido al fuerte retraso cambiario junto a las altas tasas reales de interés, coadyuvaron a una contracción abrupta de la inversión en maquinaria agrícola, situación que se mantendría con altibajos a lo largo de la nueva década.

25 «Maquinaria agrícola. Difícil situación de una industria», *La Nación*. Buenos Aires, 19 de abril de 1980.

El ejercicio cerrado en marzo de 1975 encontró a la empresa de Vassalli quizás en el mejor momento de su historia, con una capacidad de producción de más de 800 cosechadoras y cerca de 500 equipos maiceros al año. El modelo «Vassalli 900», resultado de las recientes subgerencias de Ingeniería de Producto e Ingeniería de Planta y Producción, reunía condiciones técnicas que permitían augurar una penetración aun mayor en el mercado internacional²⁶. Pero las dificultades cambiarias, pese a las constantes y a veces drásticas devaluaciones, así como las políticas proteccionistas adoptadas por países compradores (en especial por parte del gobierno brasileño) provocaron una sensible mengua en las exportaciones, dando inicio a una inflexión de la tendencia que se había presentado en el primer lustro de los años setenta.

El cambio de gobierno y la política económica frente al campo anunciada por Alfredo Martínez de Hoz en 1976, permitió alentar esperanzas respecto a las posibilidades productivas de la empresa. No obstante, pronto los cambios en la política económica habrían de conducirla hacia una encrucijada poco promisoriosa. El optimismo empresario se estrelló con el pesimismo de la realidad económica. Como señalamos, si bien el agro inicialmente tuvo una respuesta favorable, el retraso cambiario y la política de apertura a partir de 1978 colocaron a la empresa en una situación claramente defensiva. Una anécdota contada por el propio Vassalli ilustra el lugar que la política económica reservaba al sector industrial: «En una oportunidad el entonces ministro Martínez de Hoz me concede una audiencia donde le expongo detalladamente las dificultades del sector... me contesta que yo

26 El nuevo modelo reemplazaba a la «Vassalli 316» que también había significado un cambio tecnológico importante y dominado el mercado durante años. La 900 estaba dotada de cabina con aire acondicionado, transmisión con frenos a discos blindados, dirección y comandos hidráulicos, con una gran capacidad de trilla.

tengo la solución, ya que puedo importar directamente de mi planta de Brasil, y dejar de fabricar en mi planta de Argentina. Ante esa propuesta, le pregunto con asombro: ¿Usted me pide que yo le haga esto a mi país? ¿Y las divisas? ¿Y las fuentes de trabajo? Yo –me contestó– le doy las pautas de lo que conviene a la Argentina de hoy»²⁷.

Vassalli sostuvo la fábrica en Santa Fe y vendió la planta de Brasil, incapaz de enfrentar la competencia que sobrevendría con la política de apoyo a la radicación de empresas multinacionales que impulsaba el gobierno de ese país. Esa decisión estratégica, envuelta en un marco de justificación moral, será entendida por el empresario como la causa del inicio de la decadencia de su empresa²⁸. No obstante, también es cierto que su trayectoria y lugar en el mercado (50 % de los equipos maiceros y 34 % de las cosechadoras) y las capacidades tecnológicas desarrolladas le permitían sobrellevar la negativa coyuntura, en tanto ésta no se prolongase demasiado en el tiempo²⁹. Francisco Williams, gerente de la planta Vassalli, señalaba en 1978: «Creo que tanto Vassalli como el resto del grupo empresario están en condiciones de competir con cualquier firma internacional que importe totalmente su producción o que traiga modelos que luego fabrique en el país»³⁰.

La caída de los precios del agro constituía el principal factor que afectaba las ventas de la empresa (se calculaba que era necesario un 60 % más de cereal para comprar una cosechadora

27 Roque Vassalli, *Op. Cit.*, 1990, p. 102.

28 «Pese a todas las diferencias de costos y beneficios que se me da en Brasil yo decido hacer subsistir mi fábrica firmatense, a toda costa. Se podrá decir que elegí una política equivocada... Aunque llovían propuestas para colocar dinero en bicicletas financieras, yo, como siempre opto por una ética, no por la conveniencia y desde allí entro en una pendiente... Allí decae todo el aparato de mi empresa». Roque Vassalli, *Op. Cit.*, 1990, p. 104.

29 «Reportaje a Roque Vassalli», en *Competencia*, 173 (1978).

30 «Tiempo de tecnificación», en *Información Industrial*. Noviembre de 1978.

en un año). Aún así, el desempeño productivo y comercial de la firma fue satisfactorio, considerando que las ventas se realizaban exclusivamente en el mercado interno, lo que contrasta con la tendencia recesiva que se instaló en el sector industrial en 1978. En ese año, en el marco de la orientación de la política económica nacional, el BND y la Caja Nacional de Ahorro licitaron el paquete de acciones de la empresa que habían adquirido años antes y que representaba 35 % del capital. Roque Vassalli adquirió esas acciones y así reafirmaría su control sobre la compañía³¹.

La baja abrupta de aranceles para la importación de bienes de capital decretada a comienzos de 1979 por las autoridades económicas, modificó de cuajo el escenario en el donde se desenvolvía la firma. En los años previos las grandes corporaciones habían dado un salto tecnológico; a fines de esa década el retraso de los equipos locales respecto a los de los países industrializados era ya importante. Un analista destacó que Vassalli pudo haber tenido los recursos suficientes como para encarar un plan de desarrollo de productos, «pero es posible que su condición de líder indiscutido del sector se haya convertido en un factor que conspiró contra la introducción de novedades sustanciales. Lo cierto es que, cuando se produjo la apertura indiscriminada de importaciones a fines de la década de 1970, técnicos y usuarios coincidían en señalar el atraso de la maquinaria local»; aunque este autor también señala que los fabricantes nacionales reaccionaron con la introducción de innovaciones similares a las de los

31 La operación se realizó en doce cuotas trimestrales; Vassalli canceló normalmente las cuatro primeras cuotas correspondientes al plan de pagos acordados, pero las dificultades financieras de la empresa y, por consiguiente, la merma en los ingresos impidieron cancelar el resto de las cuotas por muchos años, a pesar de constantes refinanciaciones. En consecuencia, las acciones continuaron formalmente en manos de las entidades oficiales, aunque no ejercían su derecho a voto, excepto para dar quórum en las asambleas. BND, *EAO*, 88.420, 6to. cpo, f. 1.140.

equipos importados, lo que permitió cerrar la brecha tecnológica³². Dada su capacidad productiva y comercial, Vassalli podía mantenerse e incluso expandirse en un mercado cuya escala se había reducido, pero era incapaz de enfrentar con éxito el empuje de la importación mientras no se expandiera la demanda efectiva. Los siguientes tres ejercicios arrojaron pérdidas considerables y la producción de la planta de Firmat cayó a sus mínimos históricos. Si bien durante 1979 la industria manufacturera registró un repunte importante, la producción de maquinaria agrícola quedó atada al proceso depresivo en el que se desarrolló la agricultura. Los precios de las cosechadoras se multiplicaron por cinco: subieron más de 450 % entre marzo de 1978 y marzo de 1980, mientras que el precio del trigo «sólo» se había incrementado 260 %. Frente a la retracción del mercado cobró mayor importancia en el total de operaciones de la firma la venta de refacciones, posible por la gran cantidad de máquinas Vassalli en el parque existente y la amplia red de concesionarios que se había montado en el transcurso de décadas.

La situación financiera de la empresa se resquebrajó como consecuencia de la parálisis productiva y los altos pasivos se agravaron por las inusitadas tasas reales de interés del período. Sólo la caída de Martínez de Hoz albergó ciertas esperanzas: las devaluaciones permitían recuperar los precios del agro y se diseñaban planes de refinanciación crediticia. La presión desde la empresa se manifestó también desde el sector laboral. En agosto de 1981 una carta pública dirigida al presidente Roberto Viola solicitaba el apoyo del gobierno para mantener la fuerza de trabajo «dada la emergencia social por la que atraviesa» la empresa³³.

32 Néstor Huici, «La industria de maquinaria agrícola en la Argentina», en Osvaldo Barsky y otros, *La agricultura pampeana. Transformaciones productivas y sociales*, Buenos Aires, CISEA, 1988, p. 160.

33 «Pedido al presidente», *Clarín*, 20 de agosto de 1981.

Vassalli obtuvo un préstamo del BND por algo más de dos millones de dólares destinados a reequilibrar su posición financiera, a darle un nuevo empuje a su capacidad productiva y enfrentar así a un ampliado mercado potencial³⁴. Resultaba evidente que la demanda de maquinarias no reflejaba las necesidades del sector agropecuario; tarde o temprano el parque de cosechadoras debía ser remplazado. Las buenas perspectivas se vieron cristalizadas en el transcurso de 1982. Roque Vassalli señalaba que habían logrado superar la crisis con «nuestro estilo»: «No cerramos aunque creo que no quedó un zócalo en la fábrica por pintar. Llegamos a deber 20 quincenas, pero luego las pagamos con intereses y durante ese lapso nos manejábamos con el personal dándole vales para que pudiera hacer frente a lo imprescindible, pero ahora la cosa parece sonreír. Trabajamos a pleno»³⁵. Con todo, la reactivación no pudo ser aprovechada a plenitud porque las empresas proveedoras estaban en muy mala situación; muchos talleres que trabajaban para Vassalli no resistieron la crisis y desaparecieron. Así lo destacaba un funcionario de la empresa: «Nosotros pudimos vender cincuenta máquinas más que las que vendimos este año, no lo hicimos por falta de existencia derivada de carencia de insumos para fabricarlas. Es decir que a nuestra propia situación desfavorable financiera debemos agregar la de nuestros proveedores. Por ejemplo, Good Year nos exige que paguemos las cubiertas al contado»³⁶. También pesaba el enorme endeudamiento. Aunque se habían refinanciado los principales pasivos, la delicada situación financiera impedía tomar nuevos créditos para ampliar la capacidad productiva.

Pero no sólo la dinámica de la demanda y la ayuda financiera oficial explicaban la reactivación de Vassalli. La debacle del

34 BND, EAO, 88.420, 4to. cpo., fs. 782 y ss.

35 «Don Roque, industrial e intendente», *La Nación*, 22 de marzo de 1982.

36 «Firmat: la reactivación de una industria para el agro», *La Nación*, 22 de marzo de 1982.

sector la había afectado sobremanera, pero mucho más habían sufrido las empresas competidoras; si antes de la crisis Vassalli vendía el 40 % de las cosechadoras que producía, ahora se encontraba virtualmente sola para abastecer a un mercado con tono comprador, aunque más no fuese por la necesidad de reposición, signado por una drástica reducción del precio en dólares de las máquinas. «La competencia en total puede fabricar 200 máquinas por año –destacaba el gerente Luis Carati– cuando nosotros estamos en condiciones de proveer 1.000 en las actuales circunstancias, y tenemos capacidad para muchas más»³⁷.

A comienzos de 1983, Vassalli s.a. parecía haber sorteado (una vez más) con éxito la crisis económica. El incremento de las ventas, el cobro al contado de los productos y las tasas de interés negativas permitieron que el capital operativo de la empresa se reconstituyera y que se recuperara la producción. La presentación de un nuevo modelo de gran porte (V 1200) y la ampliación de la red de concesionarios se combinaron favorablemente para producir un incremento de ventas, y una mayor presencia en el mercado de cosechadoras.

LA VENTA DE LA EMPRESA

En la segunda mitad de la década de los ochenta, la crisis internacional agrícola provocó una disminución sustancial en los precios de los granos, que unida a la política de retenciones y tipo de cambio afectó los ingresos de los agricultores y sus programas de inversión. La producción de cereales prácticamente se redujo a la mitad en esos años. La baja rentabilidad de los productores rurales acentuó la descapitalización del agro, reflejada crudamente en la existencia de un parque obsoleto de maquinaria agrícola. En 1987 el presidente de la Cámara Argentina de Fábricas de

37 «Don Roque, industrial e intendente», *La Nación*, 22 de marzo de 1982.

Maquinaria Agrícola calificaba el momento como caótico: «es la primera vez en la historia de nuestro sector que las empresas líderes están trabajando a un 15-20 % de su capacidad»³⁸.

Mientras el campo trabajaba con maquinaria obsoleta, la industria consumía su capital, despedía personal y acentuaba su retraso tecnológico por la paralización productiva. Las posibilidades de exportación a nuevos mercados de Centroamérica y África se vedaban por la falta de créditos y los viejos mercados latinoamericanos eran copados por las exportaciones de las empresas transnacionales instaladas en Brasil³⁹. Algunas fábricas locales tuvieron que ampliar su oferta, dando marcha atrás con la especialización lograda durante décadas; otras debieron cerrar sus puertas. La veintena de fabricantes de cosechadoras de comienzos de los años setenta se redujo a once en 1982 y a sólo cinco un lustro después. Este proceso de concentración local acompañaba la dinámica del sector en el ámbito global. En efecto, en la década de 1980 se inició un proceso de reorganización de la industria de maquinaria agrícola, y varios actores tradicionales se fusionaron o asociaron: la alemana Deutz compró la empresa estadounidense Allis Chalmers, en 1985. En 1990 se formó AGCO, que adquirió a Deutz Allis Corp. y progresivamente a otras numerosas empresas como Massey Ferguson, Fendt y Valtra Co. Por su parte, FIATagri compró la estadounidense Hesston y la alemana Braudt, a principios de los años ochenta, y en 1991 adquirió Ford-New Holland. A fines de esa década, FIAT adquirió

38 «El productor no está en condiciones de invertir en bienes de capital», *El Cronista Comercial*, 28 de marzo de 1987.

39 Las fábricas tenían incluso promisorias perspectivas para colocar sus productos en África y en Centroamérica, pero eran mercados que requerían créditos de país a país. Las empresas concretaron ventas y el gobierno concedió esos préstamos, aunque luego se frustraron por la indisponibilidad de divisas en el BCRA; pronto las empresas radicadas en Brasil coparon esos nichos.

a Case Co. (que era producto de la fusión de la estadounidense Case e International Harvester).

Los deprimidos precios internacionales, los controles de precios internos y una demanda declinante se hicieron notar en la rentabilidad de Vassalli en 1983. La auspiciosa perspectiva del ciclo agrícola 1983-1984 impulsó la decisión empresarial de aumentar la capacidad productiva. El plan preveía producir el doble de cosechadoras en un lapso de cinco años (unas 2.000 unidades anuales) e incorporar nuevos modelos. Pero en la segunda mitad de 1984, cuando las ventas se contrajeron y la acumulación de existencias en almacén era excesiva, Vassalli debió solicitar al Ministerio de Economía apoyo crediticio para sobrellevar la situación.

La mayor estabilidad macroeconómica alcanzada con el Plan Austral en 1985 no fue suficiente para revertir la situación deprimida e irregular del mercado. La empresa se vio obligada a flexibilizar al máximo su producción para responder a la demanda no prevista o a la disminución de las ventas. También optó por una mayor terciarización del proceso productivo y, en forma paralela, por incorporar la línea de productos, que en otra coyuntura del mercado había sido cedida a Vassalli Fabril S.A. Este proceso de racionalización supuso una reducción importante de personal (150 personas), la venta de bienes de uso inactivos y la transformación de la estructura interna de la empresa, que pasó de un organigrama jerárquico a uno funcional-operativo⁴⁰.

La sociedad intentó sortear las dificultades existentes para la comercialización de sus productos a través de distintas modalidades: se concretaron ventas con cláusulas de ajuste de acuerdo al valor del cereal, que significaron menor rentabilidad; se pactaron ventas a través de un denominado «plan canje» (por las cuales la empresa recibía cereales) y se constituyó una sociedad de ahorro

40 Vassalli S.A.. *MYB*, 1985.

y préstamo, «Círculos Rurales Vassalli», como alternativa para facilitar el financiamiento y la venta de los productos; finalmente, se desarrolló un nuevo modelo (Vassalli 910-Económica) cuyos costos eran más acordes a los alicaídos ingresos de los productores rurales. Las operaciones con el exterior fueron reactivadas y se realizaron gestiones en Bolivia, Chile, Ecuador, Perú e Irak. De todos modos, las perspectivas más alentadoras provenían de los acuerdos oficiales de integración con Brasil, país en el que existía un parque de 5.000 cosechadoras Vassalli, para las cuales se podrían ofrecer repuestos⁴¹.

Estas alternativas y estrategias encaradas por la empresa no dieron los resultados esperados⁴². Las exportaciones fueron ínfimas, mientras que las negociaciones y acuerdos con Brasil se pospusieron demasiado. En agosto de 1986 los empresarios suspendieron las actividades de la planta durante 30 días, con la siguiente justificación: «A principios de este año efectuamos adquisiciones de insumos y contraímos compromisos con nuestros proveedores que nos permiten disponer hoy de otras casi trescientas cosechadoras prácticamente terminadas. Quinientas máquinas y cien equipos maiceros son un verdadero respaldo que nos permitirá revitalizar nuestra actividad empresarial. Pero el peso financiero es tremendo. Hasta aquí hemos llegado por la comprensión de la banca oficial y privada que, sensible a nuestra problemática, nos acompañó en este verdadero esfuerzo⁴³.

41 La *Memoria* correspondiente a junio de 1986 destacaba que la Sociedad se encontraba en gestiones oficiales y ante las cámaras representativas para que las cosechadoras fuesen incluidas en los bienes a intercambiar, y que la anterior red comercial en Brasil estaba solicitando nuevamente asumir la venta de los productos marca Vassalli en ese país.

42 «Balances: Vassalli S.A. Se mantiene la pérdida pese a la mayor rentabilidad», *El Cronista Comercial*, 28 de agosto de 1986.

43 Solicitada «Sobre la suspensión temporaria de actividades de Vassalli S.A.», *La Nación*, 5 de agosto de 1986. A comienzos de 1985, la empresa consiguió un crédito por 340 millones de pesos (algo más de un millón de

El deterioro macroeconómico, luego de la estabilidad inicial alcanzada por el Plan Austral, se hizo patente en 1987, momento en que se produjo una drástica reducción en la producción y ventas de la empresa (que cayeron 70 % respecto a 1986). Los inconvenientes para las cobranzas y las dificultades financieras implicaron el retraso en el pago a proveedores y la consecuente dificultad en el aprovisionamiento de materiales, además del incumplimiento con las instituciones financieras (en especial con el BND y el Banco de la Nación, que representaban casi el 80 % del total). La planta trabajó aplicando una proporción muy baja de su capacidad, lo que incrementaba sus gastos; la proporción de compromisos sobre patrimonio neto pasó de 0.6 en 1985 a 1.27 en 1986, y a 2.81 en 1987. La prensa reproducía versiones que hablaban del cierre definitivo de la firma⁴⁴.

En forma similar al caso Adabor, a fines de 1987, el señor Vassalli se vio obligado a realizar un acuerdo con el grupo empresario Koner S.A., quien aportaba fondos para aumentar el capital de la empresa junto con Zancaylú S.A. (fabricante de los tractores Zanello) y se hacía cargo de la deuda financiera de la empresa. Don Roque quedó como presidente de la firma unos meses más y en el directorio se incorporaron representantes de los nuevos socios; en diciembre la planta se paralizó para reestructurar las actividades, replantear la gestión empresaria y hacer efectivo el pasaje a los nuevos dueños.

dólares) otorgado por un consorcio de entidades oficiales nacionales y provinciales, a fin de superar la difícil coyuntura; BCBA, *Suplemento del Boletín de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires*, 15 enero de 1985.

44 «R. Vassalli: difícil momento de una tradicional firma», *Ámbito Financiero*, 9 de septiembre de 1987. A mediados de 1987, un informe elaborado por el gestor del BND en la empresa señalaba escuetamente: «solidez: insuficiente; situación patrimonial: deficientemente constituida; situación financiera: insostenible; situación económica: nula; perspectivas inmediatas: desfavorables». BND, *EAO*, 2881, cpo. 17.

La industria nacional de maquinaria agrícola se encontraba en una profunda crisis, cuyos síntomas más notorios eran la existencia de empresas con abultados pasivos financieros, la insuficiente capacidad de recursos propios para generar un flujo regular de activos de trabajo, una tendencia declinante de las ventas y la necesidad de reestructurar las plantas y los procesos fabriles en función de lograr la racionalización de los costos y la reubicación del punto de equilibrio de la producción. Ello se combinaba con una retracción generalizada de la demanda por el marcado deterioro de los precios de las cosechas y el acoso de la competencia brasileña.

Una de las alternativas que comenzaron a manejarse para superar la crítica coyuntura, consistía en la formación de redes de proveedores de conjuntos, subconjuntos y partes, dotados de la tecnología requerida por la industria terminal de la maquinaria agrícola. La idea era concentrar en estas últimas las etapas de ensamblaje, armado y montaje de las máquinas, al racionalizar el «árbol» de componentes en cada firma, de manera que los productos finales respondiesen a una o a lo sumo dos familias de partes. Un informe técnico recomendaba diferentes formas de agrupamientos empresariales para el logro de fines tales como superar las rigideces de oferta o las insuficiencias de escala, y poder así realizar colocaciones en el exterior⁴⁵.

Precisamente el grupo Koner, nuevo dueño de la firma Vassalli, encaró un proceso de integración industrial con otras tres empresas de maquinaria agrícola (Maracó, Migra y Zanello), a las que se agregó Sideral, una metalmecánica⁴⁶. La integración se concretó a nivel estrictamente industrial dado que la operación

45 BND, Sector de Maquinarias agrícolas, Gerencia de inversiones, 1988, p. 7.

46 El Grupo Koner era un grupo especulativo típico de la época encabezado por Héctor Salgado. Controlaba 38 empresas, entre ellas varias compañías constructoras y madereras; también poseía a Talent, Zenith y Sudamtex. En el rubro de maquinarias agrícolas el grupo era dueño del 99 % de

en común permitiría obtener beneficios en distintas áreas tales como la compra unificada de materias primas, el desarrollo de ingeniería y tecnologías en común; el uso de un laboratorio de control de calidad, la constitución de una *trading* para el desarrollo de los negocios de exportación y el intercambio de partes entre ellas. Vassalli, por ejemplo, produciría asientos y cabinas para tractores y el carenado para motores de Zanello, y tolvas para sembradoras de grano grueso para Migra. Los nuevos empresarios avanzaron en la racionalización de los procesos de economía de mano de obra y hacia una mayor eficiencia operativa: se elaboraron de manera interna más de 400 componentes (engranajes, ejes, plataformas flexibles, sacapajas, etc.), hecho que permitió sustituir a más de cien proveedores externos, y se reestructuraron los cuadros gerenciales para adecuarlos a los programas de diversificación que se comenzaron a encarar⁴⁷.

La compra de Vassalli por el grupo Koner generó expectativas favorables. El departamento de ingeniería sacó un nuevo modelo (Vassalli 1200), y un plan de ventas agresivo con rebajas de precios y pago en quintales de soja generó un éxito de ventas. Más aún, después de años de no participar en los mercados extranjeros, la firma pudo colocar un lote importante de cosechadoras en la República Popular de Benin⁴⁸. En mayo de 1990, a pesar de la crisis y los golpes hiperinflacionarios, la fábrica producía el récord de cinco cosechadoras por día; pero pronto la inestabilidad cambiaria y la inseguridad económica desalentaron la producción rural, así que la demanda de máquinas agrícolas

Maracó, el 66 % de Vassalli y el 50 % de Zanello, que a su vez participaba en las otras y se encargaba junto con Koner de la gestión empresarial.

47 «Nota del veedor en R. Vassalli, Ovidio Larraga al Ministerio de Economía», noviembre 16, en BND, EAO, 88.420, cpo. 20, f. 6.424.

48 «Cosechadoras argentinas para el mercado africano», *El Cronista Comercial*, 24 de marzo de 1988.

cayó abruptamente⁴⁹. Los resultados de la firma fueron negativos a partir de 1991 y se ventilaron denuncias de maniobras dolosas por parte de los nuevos propietarios: la DGI denunció un fraude por 75 millones de dólares, en lo que sería el caso más grande de evasión en la historia del fisco argentino⁵⁰.

La planta de Firmat se paralizó en febrero de 1992 mientras se buscaban nuevos capitales. Se anunció un convenio con Volvo para ponerla en operación, pero según la UOM, la familia Salgado trababa las negociaciones con otros grupo de inversores interesados. De hecho, Volvo retiró su oferta cuando Salgado fue preso y su esposa, Marta Allegretti, quedó al frente de la empresa, denunciada más tarde por «vaciamiento». Al final, Vassalli S.A. se asoció con Rubi Crown S.A. con el fin de revertir el concurso preventivo. La nueva empresa tendría la exclusividad para fabricar máquinas marca Vassalli; al término del contrato devolvería la planta a sus dueños. El nuevo socio exigió además la firma de un «Convenio de paz laboral y social» por el cual los trabajadores se comprometían a no provocar conflictos durante dieciocho meses. En 1996, luego de un saneamiento económico y financiero y de la superación de instancias judiciales con ayuda crediticia, Vassalli reabrió sus puertas con sólo 150 empleados. La reapertura coincidió con cierta recuperación del agro, luego de la crisis de 1995; no obstante, la vieja empresa fue a la quiebra en febrero de 1998 y la justicia seleccionó a IVANAR S.A., una empresa fabricante de chapas laminadas y tubos, para arrendar la planta durante seis

49 Las ventas de tractores, por ejemplo, fueron en 1990 las peores en tres décadas.

50 «DGI denunció una evasión record al amparo de la promoción industrial», *La Nación*. 13 de abril de 1989. Salgado fue detenido en diciembre de 1989 y permaneció en esa condición hasta 1996, con alguna esporádica excarcelación. El escándalo también arrastró a funcionarios de la repartición estatal.

meses y mantener una producción mensual no menor a las 20 cosechadoras.

EL NUEVO EMPRENDIMIENTO DE ROQUE VASSALLI

A comienzos de la década de 1990 y la llegada del plan de Convertibilidad surgieron nuevos problemas para los productores de maquinaria agrícola, principalmente derivados de la política de apertura y del retraso del tipo de cambio. Como había ocurrido durante la gestión de Martínez de Hoz, en los años noventa ingresaron numerosas máquinas extranjeras, en especial cuando modificaciones tecnológicas permitieron un incremento importante de la producción agrícola⁵¹. Para estimular la producción local, en 1993 el gobierno puso en marcha un régimen de reintegros (que si bien lo cobraba el fabricante, tenía por destinatario al productor a quien le era adelantado por una rebaja del precio del 10 %); la medida –más tarde derogada– tuvo un inmediato impacto favorable para la industria de maquinaria agrícola. Un año después, la recuperación de los precios internacionales consolidó el avance, que continuó, con excepción de 1995 por efecto de la crisis del «tequila», en 1996.

La oferta importada de maquinaria afectaba de todos modos a la producción local. En 1995 tres de cada cuatro cosechadoras que se vendían en el país provenían del exterior. La cosechadora líder era la fabricada por la estadounidense John Deere, importada en su mayoría desde Brasil. Entre las locales sobrevivía Aráus, que había sido adquirida por Deutz y fabricaba un par de modelos competitivos, y, como veremos, la nueva planta que armó Roque Vassalli en 1990. Ambas empresas producían unas 400

51 La incorporación de tecnología en el agro, ligada al uso más intensivo de insumos y cambio en el manejo de los cultivos (como la expansión de la siembra directa), se reflejó en un importante aumento de la producción de granos durante toda la década del noventa y la siguiente.

cosechadoras al año y capturaban 30 % del mercado interno⁵². De manera simultánea se produjo un cambio en la estrategia industrial de las firmas locales: éstas tendieron a incrementar la participación en el montaje de subconjuntos o partes críticas de origen importado, lo que favoreció su actualización tecnológica y su capacidad de competir con las máquinas importadas⁵³. En los últimos años de la década del noventa, las ventas de maquinaria agrícola se vieron profundamente afectadas por la caída de los precios de los granos y el elevado endeudamiento de los productores rurales. La devaluación del real brasileño en 1998 también acentuó la asimetría de los costos de producción; el ingreso de implementos agrícolas desde ese país fue algo prácticamente imposible de encarar⁵⁴.

Roque Vassalli no abandonó la actividad productiva cuando debió vender al grupo Koner la fábrica que había fundado cuatro décadas antes. El viejo empresario se refugió en la pequeña subsidiaria Vassalli Fabril S.A. y pronto creó una nueva empresa comercializadora: Don Roque S.A. Una comunicación de diciembre de 1989 daba cuenta del nuevo emprendimiento y del estratégico y amplio vínculo que había construido con los proveedores: «Hoy vuelvo a iniciar un nuevo emprendimiento

52 «Cosecharás tu siembra. Los fabricantes cordobeses de maquinaria agrícola ante la reconversión», en *Mercado*, marzo de 1995.

53 Las cosechadoras nacionales anteriores a la década del noventa tenían como desventajas técnicas la ausencia de variador de cilindro, el inadecuado diseño de tolvas, la baja ergonomía del puesto de conducción, el deficiente diseño de los cabezales flexibles para la recolección de soja y el escaso desarrollo de elementos de regulación para disminuir pérdidas. Con la aplicación del PROPECO 1990/95 (un plan par reducir las pérdidas en más de un 30 % en cinco años) se logró la mejora de los equipos y, fundamentalmente, la concientización de los productores y contratistas sobre la necesidad de evaluar pérdidas y mejorar la regulación de cabezales y cosechadoras, como también el control de malezas y el adelantamiento de la fecha de cosecha.

54 «Un freno a la avalancha brasileña», *La Nación*, 14 de febrero de 2000.

con la misma fe de mis primeros tiempos. Desde la presidencia de los directorios de Vassalli Fabril S.A. y Don Roque S.A. envié a todos los productores agropecuarios, proveedores y concesionarios que permanentemente lucharon y me brindaron su apoyo mi reconocimiento más profundo. Deseo que mis nuevas cosechadoras *Don Roque*, que pronto estarán en el mercado nacional, sean en verdad mensajeras de un nuevo proyecto nacional de crecimiento»⁵⁵.

La estrategia de Vassalli era muy clara: conservar sus lazos con proveedores y contratistas y la identidad de sus máquinas. Roque Vassalli S.A. (en manos de Koner) podía tener la vieja planta, pero Vassalli Fabril era la empresa de «don Roque». En 1993 vendió 78 máquinas y ya era el segundo fabricante nacional detrás de la otra Vassalli; un año después duplicó la cifra y ocupó el 40 % del mercado, detrás de Araús; finalmente en 1996 alcanzó el primer puesto entre las constructoras nacionales al fabricar 18 unidades por mes⁵⁶. Pero enfrentaba con desventajas a las importadas por John Deere desde Brasil⁵⁷. Vassalli debió reestructurar su aparato productivo al igual que otras empresas del sector, además de perfeccionar su red de concesionarios para

55 «El país y el agro merecen este nuevo esfuerzo», *Ambito Financiero*, 22 de diciembre de 1989.

56 La planta de Vassalli Fabril tenía 6,500 m² cubiertos (en un terreno de 20.000 m²) y en 1996 ocupaba 122 personas y otras 90 en forma indirecta. Vassalli Fabril fue en sus comienzos una empresa fabricante de bateas para plataformas, carritos, recolectores y accesorios cuya actividad industrial se redujo al mínimo en el trienio 1987-1990. A partir de ese año comenzó a fabricar cosechadoras bajo la marca «Don Roque».

57 Vassalli se quejaba de que el MERCOSUR había sido «hecho para los brasileños. No digo que la idea del mercado regional esté mal, pero también es cierto que tiene que ser contemplado lo que representa la industria nacional a la que en nuestro caso la hemos construido a costa de mucho sacrificio, (...) no puede ser que ahora se nos quiera destruir de un plumazo». Citado en «La maquinaria agrícola pelea su futuro», *La Nación*, 17 de diciembre de 1994.

poder competir con las máquinas brasileñas e incrementar sus ventas y penetración en el mercado. A partir de 1994, la firma afrontó un constante proceso de modernización con la incorporación de máquinas de última generación, la instalación de un nuevo proceso de pintado y la ampliación de su pequeña planta. Paralelamente incorporó el personal técnico que expulsaba su antigua fábrica ya en crisis.

En sólo seis años la empresa ofreció cinco nuevos modelos de cosechadoras con diferentes diseños; en 1995, cuando celebraba ya sus 80 años, Vassalli presentó en un local de la Exposición Rural de Palermo su trigésima creación: la «Don Roque 125». La firma creció a un ritmo sostenido de casi un 20 % anual acumulativo hasta 1998, ocupando el segundo puesto en el mercado (con un promedio de 220 cosechadoras anuales vendidas), para luego sufrir la retracción general de ventas de los últimos años de la década del noventa y la devaluación de Brasil, que le restó competitividad frente a las cosechadoras importadas desde ese país.

En 1998 la planta originaria de Vassalli era operada a través de un contrato de locación judicial por la firma Fábrica de Elementos Agrícolas; dos años después, en medio de fuertes cuestionamientos y problemas laborales, el contrato no fue renovado. A fines de 2002, la justicia dispuso la venta de la fábrica y de la marca Vassalli. Mariana Rossi Vassalli y su medio hermano, Martín Vismara Vassalli, nietos del ya legendario «Don Roque», ofertaron dos millones de dólares conjuntamente con Tanoni, una fábrica de aceites vegetales de Santa Fe, con el compromiso de reincorporar a 250 trabajadores. La empresa pasó a llamarse Vassalli Hermanos y a trabajar integrada con Vassalli Fabril, la cual, bajo la conducción de la viuda de Roque y su nieta, nunca desapareció de la órbita familiar⁵⁸.

58 El yerno de Vassalli, José María Rossi, casado con su única hija, Dolly, se había convertido en su mano derecha y se afirmaba como el sucesor natural en la empresa, pero murió en un accidente automovilístico en 1971;

Los herederos de Vassalli y el compacto equipo de profesionales formado bajo su experiencia habían presentado en octubre de 2000 (aun desde Vassalli Fabril) la cosechadora más grande y sofisticada fabricada hasta entonces en el país: el modelo RV 170 de la línea «Don Roque», diseñada y desarrollada íntegramente en la planta de Firmat con la que comenzó a competir con las grandes cosechadoras importadas desde los Estados Unidos. Con la devaluación de 2002 y las excelentes perspectivas que se abrieron para la producción agropecuaria se produjo una fuerte reactivación del sector de maquinarias agrícolas en un proceso típico de sustitución de importaciones. A partir de entonces los fabricantes nacionales cubrieron una parte importante de un mercado en constante expansión: los fabricantes locales lograron cubrir una parte importante de los pedidos de maquinaria de los productores, que se incrementaron de 9.400 equipos anuales en 2002 a más de 25.000 dos años después. Sólo a partir de 2005 se produjo una desaceleración de la demanda, al tiempo que las grandes empresas mundiales comenzaron a recuperar terreno, particularmente en tractores y cosechadoras (ya que en sembradoras e implementos la oferta es casi por completa nacional). De todos modos, en 2006 cerca del 55 % del mercado de maquinaria agrícola estaba en manos de firmas argentinas⁵⁹.

A partir de 2004, luego de dos años de muy buena reposición, las fábricas de la familia Vassalli funcionan en pleno (de 100 unidades que producían en 2001 pasaron a fabricar 600), han lanzado dos nuevos modelos y ocupan más de 600 empleados en

Dolly volvió a casarse con Jorge Vismara y tuvo otro hijo, Martín. Pero la desgracia golpeó otra vez a la familia; en otro accidente se ahogaron Dolly y su primer hijo Mauro. Mariana fue criada por don Roque y su mujer. A la muerte del empresario, quedó en la dirección de Vassalli Fabril; más tarde se uniría a Martín Vismara para comprar la vieja planta. «El llamado de la sangre», *Clarín*, 5 de abril de 2003.

59 «Maquinaria agrícola a todo motor», *La Nación*, 27 de abril de 2006.

forma directa. En 2009, el gobierno presionó a algunas empresas multinacionales a producir cosechadoras y tractores con un contenido local creciente. Así la participación de las importaciones se modificó. Hoy en día 63 % de las cosechadoras vendidas son nacionales y el resto importadas. Vassalli, junto con otras cuatro industrias de capital argentino (Marani-Agrinar –ex Massey Ferguson–, Metalfor –ex Deutz– y Agro-industrial San Vicente –ex Bernardín)–, compiten con sus modelos contra firmas de la talla de John Deere, Case New Holland o AGCO y cuenta con alrededor de 25 % del mercado de cosechadoras⁶⁰.

CONSIDERACIONES FINALES

Pocas veces, aun en el caso de las pequeñas firmas familiares, una empresa conserva durante décadas la impronta del fundador. El establecimiento nació en Firmat en 1949, cuando Roque Vassalli trasladó allí su taller de reformas e instaló una planta que, poco a poco, se convirtió en la principal fuente de empleo de la ciudad y una empresa destacada como verdadero polo de desarrollo tecnológico y productivo, un referente ineludible a la hora de señalar los puntos claves de la evolución del sector de maquinaria agrícola en el país. Vassalli emprendió la producción de cosechadoras de manera integral y montó una red de distribución y servicio técnico lo bastante articulada como para que la provisión de refacciones en tiempo y forma –fundamental para el trabajo de campo– se cumpliera bajo cualquier condición geográfica o climática, un valor agregado que los productores destacaron como una ventaja comparativa determinante. Vassalli se consolidó como líder en el mercado y estableció pautas en materia

60 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, *Informe de coyuntura de la Industria de Maquinaria Agrícola Cuarto Trimestre Año 2013. Datos anuales 2004-2013*, Buenos Aires, marzo de 2014.

de tecnología y precios. Durante seis décadas fabricó 35.000 cosechadoras en más de treinta modelos distintos, máquinas que constituyeron una porción sustancial del parque existente.

Un rasgo característico de la empresa fue su capacidad endógena tecno-productiva y su constante renovación tecnológica, factores centrales que permiten explicar su supervivencia durante décadas, aun en circunstancias particularmente hostiles, y su capacidad para enfrentar con éxito la competencia local e internacional. De modo significativo, el proceso de innovación de esta firma no se ajusta a los cánones característicos de la industria sustitutiva latinoamericana. Se trata de una empresa que desarrolló artículos novedosos que lejos de «copiar» los adelantos tecnológicos de los países avanzados, se establecieron como parámetros para la industria a escala nacional e incluso en el ámbito internacional. Así ocurrió claramente con las plataformas maiceras y con las constantes mejoras menores que introdujo a sus numerosos modelos, procesos de aprendizaje que se fueron acumulando a lo largo del sendero evolutivo de la firma. Sólo en los años ochenta la brecha con las máquinas importadas se haría más importante, aunque no decisiva, dada la notable concentración y los cambios que se operaban en el sector de maquinaria agrícola a escala mundial.

Si bien el desarrollo teórico de Schumpeter y sus actualizaciones proporcionan claves indispensables para comprender la trayectoria de Vassalli, necesariamente debe completarse con la ponderación de los factores institucionales y macroeconómicos determinantes del marco donde surgen y desarrollan los empresarios innovadores, así como también donde puede producirse su inhibición y crisis. La capacidad de Vassalli para retener una parte del mercado o incluso incrementar su participación, pareciera estar vinculada tanto a las medidas de política económica y a las condiciones macro, como a la ubicación de sus productos dentro de la frontera tecnológica. Con tipos de cambio adecuados

o mecanismos de promoción, la empresa contó inclusive con la capacidad para ir a competir en ciertos mercados extranjeros en los años sesenta y setenta, y nuevamente luego de la devaluación de 2002.

En este sentido, la complejización técnica de los productos Vassalli no constituye un factor suficiente para explicar el buen desempeño de la firma, al menos durante los años culminantes de la sustitución de importaciones. El ambiente institucional y las medidas de política económica e industrial reclaman también –con justicia– una parte de la explicación. La promoción del sector en los primeros años de la década 1950-1960 fue clave para el impulso de varias firmas, entre ellas Vassalli S.A. Aún después de ese despegue inicial, el apoyo crediticio a los productores rurales y a los fabricantes, los aranceles a la importación y otros instrumentos y mecanismos de promoción comunes de la fase industrial sustitutiva, permitieron la consolidación de tales empresas. A diferencia de lo que ocurrió en otros países de América Latina –que no contaban con fábricas locales importantes–, las compañías extranjeras no incursionaron en la producción de cosechadoras en Argentina (sólo lo hicieron en la de tractores). La razón principal radica en que no se trataba de un sector «virgen», sino con larga tradición y aceptación entre los productores, e incluso con capacidad exportadora. Batallar allí no parecía atractivo para las empresas internacionales; más aún si las diferencias tecnológicas no eran muy importantes como para tener ventajas adicionales que posibilitaran obtener cuasi rentas derivadas de la captura rápida del mercado local.

El hecho de que no ingresaran firmas foráneas permitió la subsistencia de una importante atomización del rubro, dispersión productiva que contrastaba con lo que sucedía en otros países del mundo. La gran diversidad de la demanda de maquinaria agrícola en Argentina provocó un desarrollo industrial basado en pequeñas y medianas empresas familiares que lograron un

destacado nivel industrial con alcance local, y en algún caso, internacional. Sólo en los años ochenta (desencadenada la crisis del sector agrícola) se suscitaba un proceso de concentración importante, acentuada ésta en los años noventa con la mayor apertura de la economía y el atraso cambiario. Varias de las empresas de cosechadoras y maquinaria agrícola se fueron a la quiebra en un proceso costoso para el desarrollo económico, que poco se asemeja a la «destrucción creadora» schumpeteriana y más al desperdicio de recursos productivos. No obstante, la devaluación en los albores del siglo XXI permitió que algunas firmas locales reabrieran sus puertas y participaran de manera importante en el mercado local, e incluso alcanzaran competitividad en el terreno internacional.

Por último, como resulta obvio, tanto Vassalli S.A. como el conjunto de las empresas del sector tuvieron un desempeño positivo cuando la producción agrícola tomó cierto impulso, en particular en los años sesenta y setenta, y otra vez en los años noventa y durante la primera década del siglo XXI. Existió una correlación muy estrecha entre las variaciones de esa producción (determinada en gran medida por la demanda mundial) y la producción de maquinarias e implementos para el agro, incluso más fuerte que la que se observa respecto a la propia dinámica del conjunto industrial. Se trató de un sector «acostumbrado» a desbalances marcados y cíclicos como consecuencia de la existencia de picos de demanda muy pronunciados, seguidos de otros de aguda y acelerada contracción. Cuando bajan los precios agrícolas disminuye la rentabilidad del campo y los productores tienen menos capacidad para equiparse; esto a excepción de cuando se aplican políticas de promoción y el precio de las maquinarias agrícolas es bajo, o cuando los productores rurales tienen líneas de créditos muy blandas, como ocurrió entre los años cincuenta y mediados de los setenta.

Dado que las fluctuaciones fueron particularmente intensas en el corto plazo –muchas veces determinadas por factores climáticos o por cambios en los precios relativos (consecuencia de ajustes macroeconómicos)–, la producción y ventas de Vassalli reflejaron claramente esos cambios, pero sin afectarla gravemente. Sólo cuando la crisis del agro se extendió por un lapso dramáticamente largo (casi durante toda la década de 1980) la firma se descapitalizó, quedó al borde de la quiebra y Roque Vassalli tuvo que resignar la propiedad y gestión de su antigua fábrica. El desatado proceso inflacionario y la inestabilidad institucional dificultaban la articulación de los contratos verticales en los sectores industriales, con características de un ciclo productivo separable. Pero el contexto resultó tan negativo que frustró los intentos por parte de los nuevos dueños de integrar la producción en un conglomerado mayor, según aconsejaba la teoría económica. La incertidumbre no podía premiar la realización de proyectos ambiciosos aun cuando éstos tendieran a resistir defensivamente los problemas derivados de un marco en extremo hostil. La empresa Koner tuvo un *boom* inicial de ventas con el impulso de los concesionarios durante tres años, hasta que en 1994 cerró. Vassalli se quedó con un galpón en el que funcionaba una subsidiaria que elaboraba componentes de cosechadoras; incorporó ingenieros de su vieja empresa cuando ésta quebró, y consolidó el desarrollo justo cuando el mercado daba señales favorables con los mejores precios para el agro. La devaluación de 2002 y las buenas perspectivas de la producción agrícola y la demanda internacional a partir de entonces han permitido que la empresa, ahora en manos de los herederos del viejo fundador y con tres plantas fabriles en Firmat, continúe en una senda exitosa.

Aluminio Argentino S.A.

LA INDUSTRIA METALÚRGICA Y DEL ALUMINIO EN LA ARGENTINA

Desde sus primeras aplicaciones, a fines del siglo XIX, el incremento de la producción de aluminio a nivel mundial ha sido espectacular¹. Mientras que solo era un metal infante comparado con otros de amplio uso, en menos de setenta años desafió y sobrepasó a competidores como el plomo, el cinc o el cobre; desde la década de 1960 ocupa el segundo lugar detrás del acero y es el más importante de los no ferrosos en términos de toneladas producidas. Ese notable crecimiento de la producción está vinculado a un impulso claro de la demanda, dadas las potencialidades y versatilidad del metal.

Por su importancia como metal básico, el aluminio encuentra aplicaciones en numerosos rubros y se infiltra en todo el entramado productivo. Desde esta perspectiva, puede afirmarse que el consumo de aluminio es directamente proporcional al grado de

1 Este capítulo se basa en Marcelo Rougier, *Estado y empresarios en la industria del aluminio. El caso Aluar*, Buenos Aires, UNQUI, 2011; Marcelo Rougier, «Estrategias empresariales en contextos de alta incertidumbre. Orígenes, consolidación y desafíos de una empresa productora de aluminio en la Argentina (1970-2001)», en *Apuntes*, 70 (2012); y Marcelo Rougier, «Etat et entrepreneurs dans l'industrie de l'aluminium en Argentine (1940-1974)», en *Les Cahiers d'histoire de l'aluminium*, 48 (2012).

avance de una nación en el campo industrial. Su abastecimiento cuantioso y barato permite ganar en eficiencia y competitividad al conjunto del sector manufacturero. El desarrollo de la producción de aluminio primario conduce a una etapa más profunda y de mayor solidez de la industrialización, aquella que se refiere a la producción necesaria para la elaboración de bienes de capital, base indispensable para el logro de un entramado productivo armónico.

El aluminio es también un metal estratégico por su necesidad imperiosa en la industria militar, tanto que los historiadores de la industria europea lo han descrito como el «metal de la independencia nacional». No solo se lo ha utilizado en la construcción de barcos y otros equipos de transporte, sino que fundamentalmente resultó un metal clave para la industria aeronáutica y aeroespacial. La utilización del aluminio metálico como material industrial tuvo lugar dentro del proceso de consolidación del capitalismo industrial y de las profundas transformaciones económicas y tecnológicas de la segunda mitad del siglo XIX. Como es conocido, en ese corto período se produjo un desarrollo sin precedentes de las fuerzas productivas y a nivel institucional, que creaba las condiciones para estimular el proceso y profundizar la concentración y centralización económicas; un proceso favorecido por la mayor difusión del progreso técnico que promovió una relación más estrecha entre la investigación científica y los desafíos de la industria². Los avances en la producción y las potencialidades del aluminio fueron acelerados en las tres primeras décadas del siglo XX. Su abundancia, bajo costo y propiedades físicas permitieron sustituir otros metales o materiales más escasos, más caros o más pesados de uso difundido en vastos sectores industriales.

2 Alfred Chandler, *Strategy... Op. Cit.*, p. 113.

En la Argentina, un país esencialmente agropecuario, se produjo hacia 1930-1940 un crecimiento importante de la industria, en gran medida como respuesta obligada para compensar los efectos de los cambios en el mercado internacional y las dificultades para proveerse de bienes e insumos importados. Hasta ese momento, el desarrollo de la metalurgia del hierro y de la siderurgia había sido lento y también lo fue la explotación y utilización de los distintos metales no ferrosos. Los yacimientos de minerales disponibles no eran muy generosos o en el mejor de los casos se hallaban dispersos y desconectados de los grandes centros de consumo y elaboración de la zona del litoral pampeano. Para peor, el consumo local de metales no ferrosos era poco significativo y su escasa magnitud no estimulaba las inversiones en el sector; en consecuencia, las importaciones relativamente baratas podían cubrir las raquíticas necesidades de productos finales sin mayores dificultades.

Con todo, la industria transformadora local avanzó gradualmente en la sustitución de la importación de semielaborados y bienes finales importados, como tuvimos oportunidad de ver en los capítulos anteriores. En la década de 1930 empresas locales tenían prácticamente capacidad para fabricar todas las manufacturas de los principales metales no ferrosos; si bien en 1935 existían en el país solo tres establecimientos dedicados a la fundición de minerales, casi noventa estaban dedicados a la fabricación de bienes intermedios y manufacturas de uso final. El problema principal era el abastecimiento de las materias primas importadas para aquellos rubros cuya producción nacional era muy limitada o nula, tales los caso del cobre y del aluminio, situación que se agravó con el inicio del conflicto bélico mundial, puesto

que el grueso de los lingotes, chapas y artículos semifabricados provenían de países que entraron en guerra³.

Por ese entonces la producción de aluminio era la menos promisoriosa entre los metales en la Argentina; según notaba un especialista: «carecemos de bauxita, alúmina con criolita y alunita que son los minerales que lo contienen»⁴. Ciertamente, hacia los años cuarenta no existía en el país ningún yacimiento en explotación de bauxita, materia prima básica para la elaboración de la alúmina, ni plantas de elaboración de aluminio primario; sin embargo, al igual que en el caso del cobre y otros metales, el mercado local contaba con una importante industria de semielaborados sobre la base de lingotes y barras importadas. Esta producción tuvo desarrollo principalmente a partir de la década de 1930 con la fabricación de papel, chapas y cintas de aluminio, con distintas aleaciones, o a través de la relaminación de chapones importados ya fundidos. La industria de elaborados contaba con fuerte protección arancelaria y fue desarrollándose hasta abastecer la demanda del mercado interno, que además era muy pequeña; el consumo de aluminio apenas había superado los mil Kg anuales, unos cien gramos de aluminio por habitante por año en el lustro previo a la Guerra cuando en los países desarrollados alcanzaba por ese entonces entre 3 y 7 Kg⁵. La importación de lingotes de aluminio, barras y planchas fue en aumento a medida que surgían nuevas posibilidades para este metal que, en muchos casos dadas sus cualidades, comenzó a reemplazar a aquellos más tradicionales como el cobre en distintos usos. Sin embargo,

3 Comisión Consultiva Financiera y Económica Internacional, *Argentina, Temario I, Problemas de la producción*, Washington, mimeo, septiembre de 1943, p. 50.

4 Alberto Taiana, «La industria del cobre en la Argentina», en *Industria Minera*, 35 (1944).

5 Juan Nardo, «El aluminio nacional y las pequeñas industrias posibles», en *Avia*, julio de 1945.

la importación se interrumpió en forma prácticamente total durante los años de la Segunda Guerra Mundial y afectó al conjunto de la industria manufacturera y a la producción aeronáutica.

Una de las principales empresas que fundían o utilizaban aluminio como materia prima para sus productos era la Elaboradora General de Plomo que fue reemplazando al plomo en las tapas para botellas y que en 1927 sumó a su producción tradicional las láminas de aluminio y la fabricación de vajilla. Sobre la base de esta antigua empresa se fundó, en 1934, la Compañía Argentina Metalúrgica Estaño y Aluminio (CAMEA) cuyo principal accionista era Peñarroya. La empresa, instalada en la Capital Federal, tuvo gran actividad en los años de la guerra y avanzó en la producción de cinc y de latón, materiales de particular interés para los militares, además de la de aluminio, su principal producto. Otra empresa líder en el rubro era Industria Metalúrgica y Plástica Argentina S.A. (IMPA), creada por José Sueiro en 1929 con el propósito exclusivo de fundir cobre; sin embargo, a partir de 1935, para hacer frente a las exigencias de nuevos mercados, IMPA se especializó en la laminación de aluminio. A fines de esa década la empresa producía una amplia gama de bienes en sus planta de Ciudadela, en los suburbios de Buenos Aires, y en el barrio de Almagro, en la Capital Federal: fundición y laminación de metales no ferrosos, fabricación de papel de aluminio, pomos de plomo y estaño, diversos tipos de envases y material para embalajes, bicicletas e incluso piezas para aviones.

LAS PRIMERAS INICIATIVAS ESTATALES

El desarrollo de la industria metalúrgica fue hasta avanzado los años treinta producto de la iniciativa privada; el Estado había tenido un escaso papel en el fomento de esa producción. La política arancelaria no había sido un factor claro de impulso y tampoco había controlado la producción o preservado el mercado de

prácticas monopólicas, especialmente en la minería metalífera dominada por capitales extranjeros. No obstante, las ideas de mayor autonomía y desarrollo industrial paulatinamente cobraron forma entre la intelectualidad política, algunos empresarios y militares. El comienzo de la Segunda Guerra Mundial aceleró las discusiones al interrumpir las importaciones de materias primas, de productos semielaborados y de bienes construidos con metales no ferrosos. Para algunos rubros la caída fue muy pronunciada como consecuencia de las modificaciones del mercado internacional durante los años del conflicto bélico, la carencia de divisas y especialmente la prohibición de exportaciones de metales y sus aleaciones que impuso Estados Unidos a partir de 1942.

Pronto los empresarios plantearon alternativas diversas para impulsar la producción nacional de metales con el fin de resolver, al menos parcialmente, los problemas ocasionados por la contienda bélica y avanzar en la «autarquía industrial». De algún modo, ellos contribuyeron a través de publicaciones de las cámaras representativas o escritos individuales a generar un ambiente de discusión tendiente a garantizar el aprovisionamiento de ciertos insumos claves y de otorgarle mayores atribuciones al Estado. Pero la Guerra había generado particularmente un cúmulo de restricciones al operar de las fuerzas armadas que evidenciaba la fragilidad de las posibilidades de sostener la defensa ante cualquier conflicto. En 1941 se creó la DGFM, cuyos objetivos principales incluían la producción de insumos necesarios para la defensa nacional. Desde esa plataforma el general Manuel Savio, su director, desarrollaría varios proyectos para explorar y explotar las riquezas minerales del territorio argentino, e instalar distintas industrias de base.

De ello resultaba que fuese el Estado el encargado de llevar a cabo un plan de producción de los elementos considerados esenciales para la industria, y no la iniciativa privada. Era el Estado el que debía definir qué materias primas debían elaborarse, en qué

cantidad y en qué plazos. En ese contexto Savio prestaba especial atención al tema del aluminio ya que las importaciones del metal se habían derrumbado; la obtención en plaza era problemática y constantemente la Dirección debía recurrir a la compra directa a firmas que poseían cierto sobrante a precios no del todo convenientes pero aceptados para poder mantener en funcionamiento distintas actividades. Se necesitaba polvo de aluminio para las fábricas de explosivos, cables para transmisión, aluminio trefilado en varillas o planchuelas. No obstante, la principal preocupación era la obtención de duraluminio para la fabricación de aviones por parte de la Fábrica Militar de Aviones, integrada a la DGFM. Los adelantos en la construcción de aviones habían llevado progresivamente a una utilización cada vez mayor de metales; entre 1937 y 1939 se construyeron en esa fábrica noventa Focke Wulf bajo licencia alemana, equipados con hélices metálicas, y en 1941 se construyeron una veintena de aviones de caza totalmente metálicos bajo licencia estadounidense. A pesar de estos importantes emprendimientos las condiciones generadas por la Guerra habían creado en lo inmediato serios inconvenientes a las industrias elaboradoras y en particular a la aeronáutica. Durante 1942 la fma debió interrumpir su plan de producción de aviones metálicos y adecuarlo a la fabricación de aparatos con fuselaje de madera.

La DGFM se proponía en consecuencia comenzar la producción de aluminio primario. La falta de bauxita no era un inconveniente determinante. Savio confiaba, quizás basándose en estudios sobre las tierras de Misiones (en el extremo noreste de la Argentina), en poder utilizar arcillas aluminíferas tal como lo hacían, en ese particular contexto, «los alemanes, los japoneses y los americanos del Norte», y sobre esa base producir la alúmina localmente. Su plan estipulaba instalar «en cuanto se pueda obtener maquinaria adecuada» una única planta de aluminio primario en Río Tercero (provincia de Córdoba), donde aprovecharía

la energía hidroeléctrica. Se preveía que el aluminio producido tendría un costo levemente superior al vigente, incluyendo el impuesto aduanero. Pero, el criterio económico, al menos en el corto plazo, era secundario dentro de la concepción de algunos militares y de otros analistas de la época⁶.

No obstante, hacia 1945 la DGFM reconocía que si bien el aluminio había sido una preocupación desde el «día de la creación de la Dirección», «no hemos podido avanzar mucho». De todos modos, el informe señalaba que en 1946 o 1947, «cuando se tenga seguridad sobre la época en que se podrá disponer de la energía intercomunicada de Río II y de Río III, será factible realizar un concurso de Sociedad Mixta»⁷. Así se desnudaba que uno de los principales problemas que había retrasado el proyecto era la disponibilidad de energía barata para la utilización del procedimiento electrolítico. En esas condiciones, se planteaba la alternativa de levantar una fábrica costosa o constituir un *stock* que permitiese al menos durante un lustro hacer frente a las necesidades fundamentales de materia prima⁸. Ello era posible por la recuperación del comercio internacional que, en la inmediata posguerra, permitió acceder no sólo a los militares sino también a amplios espectros de la industria elaboradora a insumos y maquinaria importada. A partir de entonces, durante los años iniciales del gobierno peronista no hubo propuestas específicas en ese rubro y el propio organismo parece haber perdido interés en su producción con la recuperación de las importaciones del metal. No obstante, a partir de 1949, como vimos, la economía argentina se vería jaqueada por una sucesión de crisis derivadas en gran medida de la insuficiencia de divisas, que impedía abastecer de insumos y máquinas al sector industrial. Esa restricción estimuló

6 Manuel Savio, «Política de la producción metalúrgica argentina», en *Obras del general Manuel N. Savio*, Buenos Aires, SOMISA, 1973, p. 371.

7 DGFM, LAD, Acta 211, punto 65, 1945.

8 DGFM, LAD, Acta 261, punto 44, 1945.

nuevamente a organismos estatales a desarrollar la elaboración de materias primas que permitieran la producción local.

En 1947 el gobierno peronista había creado la Dirección Nacional de Industrias del Estado (DINIE) con una treintena de empresas químicas, farmacéuticas, eléctricas y de la construcción, la mayoría de ellas de origen alemán que habían quedado bajo la órbita estatal cuando Argentina declaró la guerra al Eje en 1945. También tenía el control de IMPA, la productora de elaborados de aluminio. Con el agravamiento de la crisis del sector externo y la imposibilidad de obtener las divisas necesarias para importar insumos industriales, la DINIE procuró también ampliar su accionar a través de la instalación de industrias que «por la magnitud de las inversiones y las perspectivas de quebrantos iniciales no constituyen atractivos para el capital privado»⁹. En consecuencia, la Dirección proyectó la instalación de una planta para producir 20 mil toneladas anuales de alúmina, en combinación con una planta de cemento ya existente, lo que permitiría producir 8 mil toneladas anuales de aluminio, y satisfacer de este modo el consumo local. Sin embargo, a pesar de los avances en estos estudios, hacia 1953 la *Memoria* de la Dirección no incluía entre los proyectos en desarrollo la producción de aluminio. La propuesta había quedado fuera de su jurisdicción, probablemente como consecuencia de la superposición de distintas reparticiones estatales que desarrollaban actividades industriales, y la falta de definiciones del gobierno peronista en ese sentido¹⁰. En efecto, el Segundo Plan Quinquenal en ese año ubicó entre sus prioridades dentro del sector industrial a la producción de aluminio. Resultaba que a pesar de la fuerte expansión de la producción de artículos elaborados, la crisis de divisas imposibilitó que los militares continuaran con la producción de aviones y con ciertos

9 DINIE, *MYB*, 1950, p. 8.

10 DINIE, *Reseña de las actividades del organismo desde el 28 de septiembre de 1955*, Buenos Aires, 1958, p. 94.

proyectos estratégicos. Por ende, es probable que la ambiciosa producción de aluminio primario que contemplaba el Plan Quinquenal estuviera a cargo de la Aeronáutica, «con el concurso de la industria privada»¹¹.

No obstante, las definiciones no eran claras. En marzo de 1954 la Fábrica Militar de Aviones pasó a depender del Ministerio de Aeronáutica como Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado, un organismo abocado no solo a la producción aeronáutica (con sus fábricas de aviones y motores, entre otras) sino también a la promoción de industrias relacionadas y productoras de materias primas utilizables en los procesos industriales a cargo¹². Este último propósito dejaba de lado la producción directa de materiales críticos, pero el gobierno a través de un decreto secreto asignó a la Aeronáutica la responsabilidad de estudiar la conveniencia del desarrollo de metales livianos y en especial de fabricar aluminio y magnesio. Pronto la caída del gobierno peronista en 1955 implicó que nada se concretara en ese sentido.

LOS PROYECTOS DURANTE LA EXPERIENCIA DESARROLLISTA

El crecimiento industrial en Argentina durante el período sustitutivo estuvo condicionado por recurrentes estrangulamientos externos y dificultades para el abastecimiento de insumos. Esta situación se hacía palpable en la balanza comercial: entre los años 1949 y 1958, sólo en 1950, 1953 y 1954 había presentado superávit. Para muchos analistas y funcionarios, la única alternativa para sortear los problemas estructurales de la economía era con la profundización de la industrialización. A fines de los años cincuenta, el gobierno constitucional de Arturo Frondizi planteaba que Argentina debía dejar de ser productora exclusiva de

11 PEN, *Segundo Plan Quinquenal*, Buenos Aires, 1953.

12 PEN, *Decreto 6.191*, marzo de 1952.

materias primas y alzar su propia industria pesada, su industria petroquímica y sus fábricas de equipos; para ello era necesaria una fuerte inversión de capitales, por lo que se optó por recurrir decididamente al capital extranjero. Como vimos en capítulos anteriores, en diciembre de 1958 el gobierno sancionó la ley 14.780 que ofrecía beneficios especiales a los capitales extranjeros, entre ellos franquicias aduaneras y beneficios impositivos y cambiarios, además de permitir la libre transferencia de ganancias anuales líquidas. Esta normativa fue acompañada por una ley de promoción industrial de empresas nacionales que definió una serie de objetivos e instrumentos generales para el desarrollo integral y armónico de la producción manufacturera. Entre los propósitos específicos se mencionaban el equilibrio del balance de pagos, el aprovechamiento de los recursos reales y potenciales del país, la descentralización industrial y las necesidades de la defensa nacional. Los sectores promovidos por los decretos reglamentarios fueron la siderurgia, petroquímica, celulosa, forestación y pesca marítima. Por su parte se reglamentaron beneficios especiales a determinadas regiones¹³. Dentro de la Patagonia se promovieron, entre otras, las industrias químicas, petroquímicas y metalúrgicas que realizaran el ciclo industrial primario integrándose en una sola empresa. De este modo, pese a que no se estipuló específicamente la promoción de la producción metalúrgica desde el punto de vista sectorial sí quedaban comprendidas dentro de los beneficios regionales en la Patagonia, y a partir de 1964 la explotación de la materia prima para el desarrollo de esas actividades también quedó incorporada al sumarse la industria minera como sector beneficiario.

Este conjunto de normativas permitieron el ingreso de capitales extranjeros y el beneficio de empresarios locales que se asociaban a ese capital. La respuesta de los inversores externos

13 PEN, *Decretos 6.130/1961, 5.33819/1963 y 5.339/1963.*

fue inmediata y se dirigieron especialmente hacia las actividades química y petroquímica (el 28 %) y automotores y tractores (el 20 %) (como vimos con los casos de SIAM y La Cantábrica), con preeminencia de capitales provenientes de los Estados Unidos y donde pocos proyectos participaban con un alto porcentaje del total¹⁴. Dentro este régimen fueron autorizadas nueve radicaciones para la ampliación o construcción de plantas destinadas a la metalurgia no ferrosa. La suma total rondaba los 90 millones de dólares, más del 20 % del total de las inversiones autorizadas durante el gobierno de Frondizi. Significativamente, seis de esos proyectos y el 98 % del importe total autorizado en el rubro tenían por destino la metalurgia del aluminio. Los proyectos más ambiciosos en el área estaban destinados a la producción de aluminio primario por parte de dos empresas americanas: Kaiser (28 millones de dólares) y Reynolds (42 millones de dólares). Otra de las radicaciones autorizadas, la más pequeña, se refería a una fábrica de pistones de aluminio, mientras que 17 millones de dólares fueron autorizados para la construcción de dos plantas nuevas de laminación y extrusión y para la ampliación de una tercera ya existente.

En estos últimos proyectos, referidos a la producción de elaborados y semielaborados, participaban tres de las seis grandes compañías internacionales del aluminio. Ello era parte de la irrupción de las empresas americanas como grandes exportadoras y de una estrategia para asegurar mercados, común en los años cincuenta: las grandes firmas productoras primarias se vieron obligadas a adquirir amplias capacidades de fabricación de subproductos en aquellos países cuyo mercado interno lo justificaba, al menos potencialmente. Las posibilidades se abrían ahora en mercados promisorios como la Argentina, que además

14 Jorge Schvarzer, *La industria que supimos conseguir. Una historia político-social de la industria argentina*, Planeta, Buenos Aires, 1996, p. 227.

atraía a las empresas con las facilidades de la legislación. En este caso el recorrido de las firmas debía ser inverso al que habían realizado originalmente, primero debían dirigirse a capturar y garantizarse al menos parte del mercado de semielaborados y luego a buscar la integración hacia atrás, hacia la producción de aluminio en lingotes.

Kaiser, Pechiney y ALCAN desembarcaron en el mercado local absorbiendo algunas empresas elaboradoras o instalando nuevas plantas. Estas radicaciones modernizaron el sector a la vez que impulsaron un mayor consumo de aluminio. Paralelamente proliferaron proyectos de elaboración de lingotes, resultado de la política oficial y de los propios estímulos que generaba el mercado, en tanto la producción de bienes terminados y semiterminados y el consumo se incrementaban notablemente. Esas propuestas eran dispares, correspondiendo las más importantes a empresas controladas por grupos o consorcios líderes en la producción de aluminio a nivel mundial. En algunos casos, esas mismas empresas habían comenzado a operar paralelamente en la tercera fase de la industria argentina o estaban interesadas en hacerlo, de forma tal que las propuestas significaban una integración intrafirma del proceso productivo.

En enero de 1959, un par de meses después de promulgada la ley de inversiones extranjeras, Kaiser comenzó a realizar estudios y gestiones para la aprobación de un proyecto de instalación de una planta de aluminio primario en la Patagonia. La radicación de capitales fue autorizada en 1961, el mismo año en que la Patagonia fue incluida dentro de los beneficios promocionales. Kaiser propugnaba la instalación de una planta de reducción con una capacidad de 22 mil toneladas anuales y una usina eléctrica con un costo total estimado de 28,5 millones de dólares. Una particularidad de este proyecto era que la energía eléctrica estaría provista por una central térmica que utilizaría gas natural como combustible; esta opción era considerada la más económica de

acuerdo con las tarifas establecidas por la legislación de promoción para la producción de materiales básicos. La materia prima, por su parte, se obtendría a través de la importación de alúmina. Esta alternativa suponía para el país un ahorro de divisas de más de 6 millones de dólares anuales respecto a la importación de aluminio.

De acuerdo al estudio realizado por Kaiser, la ubicación más adecuada para la planta era la costa de la provincia de Chubut, en la Patagonia. Con ese propósito la empresa obtuvo una opción de compra sobre 200 hectáreas de un lote de terreno ubicado al norte de la ciudad de Puerto Madryn. El capital previsto para la firma a crearse alcanzaría los 15,5 millones de dólares y el saldo necesario para erigir la planta se obtendría a través de préstamos. El aporte de capital lo realizaría Kaiser Aluminum and Chemical Corp., la francesa Pechiney e Industrias Kaiser Argentina, como parte de un proyecto de integración hacia atrás de esa empresa que ya fabricaba automóviles en el país. El gobierno manifestó particular interés por esta propuesta y el Ministerio de Economía estableció un plazo de dos años para la puesta en marcha de la fábrica y solicitó información complementaria. La empresa se movió rápidamente para realizar y mostrar a las autoridades argentinas las solicitudes de préstamos destinadas a cubrir los costos de construcción de la instalación, y también solicitó fondos adicionales para capital operativo y contingencias al Export-Import Bank y al BID.

No obstante, la inversión definitiva estaba sujeta a una serie de condiciones. En efecto, en 1962 la empresa demandaba un conjunto de medidas al gobierno nacional como contrapartida a la inversión proyectada. Los empresarios solicitaban la liberación de los derechos de aduana y recargos de importación para todos los materiales y materias primas necesarias para el proceso productivo. Paralelamente, debía protegerse la producción de la firma mediante tarifas aduaneras o recargos de cambio. Según

los empresarios, el objetivo al menos a largo plazo era producir a precios competitivos, lo que era imposible en un primer momento por la escala de producción acotada, vinculada al escaso consumo local. En segundo lugar, los empresarios de fadasa reclamaban al gobierno que la sociedad fuese exenta del pago del impuesto a los réditos por el lapso de diez años y un decreto que expresamente permitiese a los accionistas acogerse a una serie de incentivos adicionales para las industrias radicadas en la Patagonia. Finalmente, los empresarios reclamaban algunas obras de infraestructura necesarias para el funcionamiento de la planta, especialmente en lo que se refería al puerto de aguas profundas. Si estas condiciones se garantizaban, los empresarios se comprometían a concretar la instalación de la planta en tres años.

En agosto de 1961 la firma Reynolds International Inc., otra de las grandes productoras internacionales de aluminio, realizó una presentación donde proponía instalar una planta en Puerto Madryn o Comodoro Rivadavia, para producir 22.700 toneladas de lingotes partiendo también de alúmina importada. La planta, que tendría una central termoeléctrica y funcionaría en base a gas natural provisto por el Estado a bajo precio, debía estar en condiciones de operar a partir de los dos años de sancionado el decreto. El gobierno autorizó también la radicación de capitales de esta empresa por 41,7 millones de dólares en marzo de 1962, poco antes de su destitución¹⁵. De acuerdo a los funcionarios, la autorización no era incompatible con la otorgada a Kaiser para los mismos fines dado que se preveía un importante aumento del consumo en los próximos años. No obstante, al igual que en el caso de Kaiser y pese a la ampliación de los plazos para realizar las presentaciones, Reynolds no efectuó inversión alguna, aunque mantuvo actualizada la vigencia de los decretos.

15 «Aceptóse una inversión para una nueva planta productora de aluminio», *La Nación*, 3 de marzo de 1962.

Es probable, que más allá de las verdaderas intenciones de las empresas internacionales, la autorización de los dos proyectos haya inhibido la inversión. Si bien la política de aceptar todas las propuestas y luego dejar que el mercado actuara pudo ser exitosa en el caso de la industria automotriz, la dimensión del consumo local y la enorme inversión necesaria para el desarrollo de la producción de aluminio no habilitaba esa estrategia.

Es indudable que estas presentaciones generaron un cúmulo de estudios y de información trascendente, en algunos casos tomados de estudios estatales, que serían utilizados por las entidades públicas vinculadas al control y aprobación de los proyectos, e incluso al fomento de esas actividades, aún cuando ya no contemplaban llevar adelante ellos mismos el emprendimiento. En otras palabras, los elementos básicos de los proyectos que se concretarán en años posteriores ya estaban delineados a partir de estas presentaciones. Estos proyectos tenían el apoyo político y técnico; sin embargo, se enfrentaron a un conjunto de avatares negativos más allá de las estrategias de las empresas internacionales. La fuerte apuesta al capital extranjero durante el gobierno de Frondizi rápidamente mostró su contracara. Alivianar el déficit externo era uno de los principales motivos para atraer a esas empresas, pero el modo de operar de estas inversiones significaba en el corto plazo un drenaje de divisas para el país receptor en forma de remesas, por lo tanto generaba el efecto contrario al deseado. La política monetaria y fiscal fue en ese contexto fuertemente restrictiva y la fuerte devaluación que se aplicó castigó duramente al sector industrial. En el plano político la proscripción del peronismo había atravesado todo el proceso. En 1962 las fuerzas armadas realizaron un nuevo golpe de estado. A la crisis política se sumó la productiva y la caída del consumo a lo largo de 1962 y 1963 que, como vimos en capítulos anteriores, paralizaron todos los proyectos de inversión que estaban en marcha.

UN NUEVO DEBATE SOBRE EL DESARROLLO INDUSTRIAL Y EL AVANCE DEL PROYECTO

En la segunda mitad de los años sesenta se instaló un intenso debate respecto de la estrategia de desarrollo en la Argentina. Ese debate se orientó a discutir el sendero proteccionista que la industrialización por sustitución de importaciones había mantenido hasta entonces y que permitía la supervivencia de sectores productivos cuyos costos inhibían obtener bienes industriales competitivos. Paralelamente, como esa producción estaba centrada en el mercado interno, no existía un adecuado uso de las economías de escala, contribuyendo así a generar un sector manufacturero ineficiente. La alternativa giró entonces en torno a promover la instalación de grandes plantas, con economías de escala, productoras de insumos intermedios que aún no se producían en el país pero que también tuvieran capacidad exportadora. De este modo, la industria tendría insumos más baratos y ganaría en eficiencia, además de permitir eliminar el estrangulamiento que sufría la economía nacional por la escasez de divisas.

Esos proyectos industriales comenzaron a cobrar forma durante la gestión de Adalberto Krieger Vasena, durante la dictadura de Juan Onganía a partir de 1966, y en las reglamentaciones que buscaban la «eficiencia» del sector manufacturero; mientras, como vimos en los capítulos anteriores, se trataba de sostener a un importante conjunto de empresas en problemas a través de las políticas de «rehabilitación». En ese marco, los proyectos privados tendientes a producir aluminio primario que habían sido presentados durante el gobierno de Frondizi fueron recogidos y debatidos por la opinión pública especializada y los sectores militares; más aún el «tema del aluminio» se tornó relevante y, de algún modo, apesuraba la agenda del gobierno. Si bien a comienzos de los años sesenta la Fuerza Aérea tenía a su cargo ese cometido de acuerdo a los decretos del período peronista, en

julio de 1965 el gobierno ratificó que la Secretaría de Aeronáutica se encargaría del planeamiento del desarrollo industrial de la zona patagónica con respecto al aluminio¹⁶. En noviembre la Secretaría creó una Comisión Permanente de Planeamiento del Desarrollo del Aluminio como órgano asesor en lo relativo a la industria de ese y otros metales no ferrosos. Un año después la Fuerza Aérea Argentina creó la Comisión Permanente de Planeamiento del Desarrollo de los Metales Livianos (copedesmel), como órgano asesor y ejecutivo de la política aeronáutica en lo referente a la industria del aluminio, magnesio, titanio y cerámicas especiales. El comodoro Jorge Ballesteros presidió el nuevo ente y como vocales se designó a un conjunto comodoros y vice-comodoros¹⁷.

Durante el año 1967 copedesmel realizó y encargó varios estudios sobre el mercado local e internacional del aluminio, los procesos de producción de alúmina, las condiciones económicas de producción y la localización de la planta reductora, y sobre las fuentes de energía hidroeléctrica. A fines de ese año, el organismo comenzó a definir los lineamientos para concretar el proyecto¹⁸. Quizás la más importante de las decisiones estratégicas haya sido la de proponer encarar solo la segunda etapa en el proceso de obtención de aluminio, descartando una integración mayor hacia atrás para obtener alúmina; éste era sin duda uno de los factores que había inhibido los numerosos proyectos oficiales previos. A fines de 1967 la decisión de utilizar la energía del río Futaleufú ya estaba prácticamente tomada y Puerto Madryn era el lugar más apto para la instalación de la planta. La importación de alúmina, la ubicación de la planta y los requerimientos para el mejoramiento del puerto se asemejaban notablemente a

16 PEN, *Decreto 6004/1965*.

17 Boletín Aeronáutico, *Resolución 806*, noviembre de 1966.

18 copedesmel, *Localización de una planta reductora de aluminio primario, Informe Especial 3*, Buenos Aires, mimeo, 1967.

la propuesta impulsada por el grupo Kaiser a comienzos de la década de 1960.

La unidad económica de producción de la planta de aluminio primario se encontraba en torno a las 50 mil toneladas anuales de acuerdo al consumo interno estimado para 1970. No obstante, la planta fue finalmente dimensionada considerando las proyecciones de consumo previstas para 1980, 150 mil toneladas. La razón consistía en que solo así podría utilizarse en forma plena la energía provista por la represa a constituirse sobre el río Futaleufú. Obviamente, hasta que se alcanzase ese nivel de consumo la empresa debía colocar necesariamente su producción en el exterior.

En mayo de 1969 copedsmel elaboró el programa definitivo dividido en tres proyectos básicos: la construcción de una central hidroeléctrica en Futaleufú (al pié de la cordillera de los Andes) y de la extensa línea de transmisión (de más de 500 Km.) que la conectaría a la planta, y la construcción de un puerto de aguas profundas en Puerto Madryn, sobre el océano Atlántico. Estos proyectos quedarían a cargo del Estado y tendrían finalmente un costo superior a los 300 millones de dólares. Finalmente contemplaba la instalación de una planta elaboradora de aluminio primario en cercanías del puerto. El valor de la inversión total de la planta quedó establecido entre 110 y 120 millones de dólares; esa inversión sería realizada por una empresa privada «invitada» para el cumplimiento del programa.

LA APUESTA A UNA EMPRESA LOCAL

El debate de los años sesenta no sólo contenía una crítica a la estrategia desarrollista que había centrado la capacidad de impulso de la industria sobre la base del mercado interno, sino también incluía una crítica al alto grado de extranjerización que esas políticas habían provocado en el sector manufacturero local, al desplazar de la cúspide a los empresarios nacionales. Pronto, con

el recambio presidencial de 1970 y la evolución política del país, esta posición sería reforzada y afectaría al proyecto de producción de aluminio.

En enero de 1970 el gobierno aprobó el pliego de bases y condiciones generales del llamado a concurso para la instalación, puesta en marcha y explotación de la planta productora de aluminio¹⁹. El llamado estipulaba que la planta debía comenzar a operar en enero de 1974 y alcanzar su máxima capacidad antes del año o dentro de los doce meses desde que la empresa hidroeléctrica le proveyese la energía. También se especificaba que la comercialización en el mercado interno debía realizarse a un precio «satisfactorio y competitivo», mientras que las exportaciones gozarían de todos los beneficios e incentivos existentes para las colocaciones de bienes no tradicionales en el exterior. El capital accionario de la nueva sociedad no podría ser inferior al 30 % de la inversión en activos fijos y sus acciones debían cotizarse en el mercado de valores. También el estatuto debía prever que el 20 % de ese capital estaría constituido por acciones suscriptas por los elaboradores locales, garantizando de ese modo su representación en la sociedad.

De acuerdo al pliego de licitación, el Estado, además de construir las principales obras de infraestructura, otorgaría varios beneficios a la empresa adjudicataria. En primer lugar, garantizaría el suministro de energía eléctrica a un precio conveniente, la provisión de agua y las facilidades portuarias para la carga y descarga de materias primas y productos. Por otro lado, la empresa gozaría de una reducción de los impuestos a los réditos del 100 % durante los primeros cuatro años y luego de modo decreciente hasta llegar al 10 % en el décimo y último año, y estaría exenta de los derechos de importación y recargos aduaneros sobre materias

19 COPEDESMEI, *Análisis y conclusiones relativas a las propuestas presentadas al «Concurso público fábrica de aluminio»*, Buenos Aires, mimeo, 1970.

primas, con la excepción de aquellas que se producían localmente en calidad y precios «razonables». Las firmas a presentarse podrían ser nacionales o extranjeras.

La primera fase de la licitación tuvo lugar a mediados de mayo de 1970. Allí se presentaron, como lo había previsto copedsmel, algunas de las grandes jugadoras internacionales, un consorcio de elaboradores locales y una nueva empresa, conformada especialmente para la ocasión y que no tenía hasta entonces ningún tipo de vínculos con la producción metalúrgica, Aluminio Argentino S.A. (Aluar). Esta empresa era propiedad de la familia Madanes, tradicionalmente dedicada a elaborar artículos de caucho, y en la que participaba el poderoso dirigente empresario José Gelbard, líder de la peronista Confederación General Económica.

No obstante, la situación política cambió a partir de junio de 1970 con la destitución de Onganía por la Junta de Comandantes y su reemplazo por el general Roberto Levingston. En efecto, la política económica se orientó más decididamente hacia el desarrollo de industrias de base y la descentralización regional, a la vez que promover las exportaciones industriales. La estrategia ponía el acento en el ahorro interno y en las empresas de capital nacional, tratando de mantener un mayor control sobre las extranjeras y una mayor participación del Estado en la orientación del proceso de desarrollo a través de la propia inversión estatal y del apoyo del empresariado local. Dada su centralidad, no es difícil comprender que el programa del aluminio se transformase en un caso testigo de la puesta a punto de las nuevas orientaciones favorables al desarrollo de las empresas locales. Ese marco de referencia definido desde el Ministerio de Economía a cargo de Aldo Ferrer finalmente fue el que truncó la propuesta de los comodoros, que veían como su programa del aluminio, pensado y armado finalmente para que quedase en manos de Kaiser se les escapaba de las manos por las definiciones del «nacionalismo

económico» y la política de «argentinización»²⁰. Los comodores debieron resignar su propuesta y ajustarse al nuevo clima de ideas oficial; de hecho, el gobierno, a través del Ministerio de Defensa, promovió el inicio de una serie de tratativas con los representantes de las tres empresas que habían participado del concurso público con el propósito de precisar las propuestas. En esas negociaciones se impuso a los oferentes que, cualquiera fuera el ajuste o mejora de sus ofertas, debía asegurarse el control y efectiva capacidad de decisión en manos locales.

En consecuencia, copedesmel propuso seleccionar a Aluar con el compromiso de ofrecer una participación minoritaria a Kaiser, Pechiney y ALCAN y/o a los elaboradores de aluminio primario radicados en el país. Pero a mediados de marzo de 1971 Levingston decidió declarar desierto el concurso y conformar una empresa mixta en la que participara el Estado con el 10 % de las acciones y el resto estaría repartido en partes iguales entre los elaboradores de aluminio, inversores locales y el consorcio conformado por las empresas extranjeras, que aportarían la tecnología y tendrían la dirección de la firma, aunque el Estado por ley se reservaría el poder de veto en las asambleas²¹. Pero el anuncio de esta nueva alternativa no pudo llevarse a cabo. El 23 de marzo Levingston fue destituido y el general Agustín Lanusse asumió como nuevo presidente de la Nación. Su proyecto político consistía en abrir el juego democrático y con ciertas restricciones permitir que el peronismo se presentara a elecciones, para ello había iniciado fluidas negociaciones con diversos dirigentes peronistas, entre ellos con Gelbard. Levingston señala que en la noche del 22 al 23 de marzo, «no obstante el estado de ánimo que se puede imaginar en quien ha sido destituido del cargo de presidente de la Nación, cité al secretario general de la Presidencia y al jefe de

20 «Entrevista a Aldo Ferrer», 2 de julio de 2009.

21 Roberto Levingston, *Sobre el problema Aluar y la planta de aluminio*, Buenos Aires, mimeo, 1974.

la Casa Militar para recomendarles que hicieran lo posible para que el nuevo gobierno respetara la solución que ellos conocían [...] Desconozco cuál fue la suerte de mi preocupación, dado que los funcionarios citados pasaron a otros destinos. En cambio es conocido que el presidente Lanusse desechó aquella solución y en uno de sus primeros decretos [...] autorizó al Ministerio de Defensa a contratar directamente con Aluar»²². Con la llegada de Lanusse al gobierno, y su acercamiento al peronismo, ya no había freno para que la figura de Gelbard y su enorme capacidad de *lobbying* volcaran la licitación a favor de Aluar.

LA EVOLUCIÓN DEL PROYECTO Y LOS COMIENZOS DE LA PRODUCCIÓN

Aluar inició su capitalización y la construcción de la planta en 1971, mientras realizaba los acuerdos con las principales empresas que le proveerían la tecnología (Montecatini, una empresa italiana) y materia prima (alúmina provista por ALCOA desde Australia). Un año después el capital de Aluar estaba integrado por un valor total equivalente a 100 millones de dólares, un monto que importaba más del 50 % de las inversiones realizadas. De acuerdo a los directivos de la empresa, el positivo proceso de capitalización permitiría, acorde a los tiempos establecidos, la cancelación de prácticamente la totalidad de la deuda financiera tomada al momento de comenzar la ejecución de la planta²³.

En mayo de 1973, cuando se produjo el retorno del peronismo al poder y Gelbard fue designado Ministro de Economía, el proyecto ya se encontraba encaminado. Un año después Aluar inició la producción de aluminio en lingotes. No obstante, la utilización plena de su capacidad estuvo limitada en los primeros años por la falta de concreción de la central hidroeléctrica

22 «Entrevista a Roberto Levingston», 20 de julio de 2009.

23 Aluar, *MYB*, 1973, 1974 y 1975.

Futaleufú que debía, de acuerdo al contrato realizado con el Estado, proveer la energía; de hecho la planta siguió funcionando en condiciones subóptimas hasta la habilitación de la central en abril de 1978. En 1981 Aluar llegó a producir 139.600 toneladas con total aporte de energía hidroeléctrica. De allí en más la planta funcionó prácticamente a plena capacidad, ubicándose entre las treinta primeras empresas argentinas de acuerdo a sus ventas.

Tempranamente los empresarios fueron introduciendo una serie de cambios menores producto de sus propios desarrollos o de los convenios con asesores externos, con el propósito de ajustarse a los cambios tecnológicos que operaban a nivel internacional. Estos ensayos y modificaciones cobraron aplicación y mayor impulso a partir de la década de 1980, cuando tuvieron lugar una serie de modificaciones menores que permitieron incrementar la capacidad productiva más allá de lo que permitía la tecnología y el diseño original de la planta. Independientemente de las consideraciones ambientales, esos cambios tecnológicos fueron en parte traccionados por la necesidad de exportar, para lo cual era necesario básicamente contar con precios más competitivos, y de ese modo mejorar la rentabilidad de la empresa.

Los cambios principales se desarrollaron en la planta de electrólisis, destinada a la producción de lingotes. Las celdas fueron inicialmente provistas de un proceso de estabilidad electromagnética a través de un circuito eléctrico adicional que junto con algunas modificaciones en el fondo de las cubas redundaron en una mejora sustancial en la eficiencia de la corriente y en el consumo de energía, además de otorgar una mayor vida útil a los equipos. Finalmente, a partir de 1987 se desarrolló un proyecto de cerramiento de cien cubas en una primera etapa y se programó el cierre de otras cien para los años siguientes. La mayor capacidad derivada de las mejoras técnicas permitió superar la meseta de las 140.000 toneladas anuales entre 1980 y 1985 e incrementar

la producción hasta alcanzar 170.000 toneladas en 1990, una capacidad 20 % mayor a la establecida con la tecnología inicial.

Por su parte, el número de trabajadores se incrementó en los primeros años, mientras la empresa ampliaba su capacidad productiva para estabilizarse hacia 1980 en torno a las 1.200 personas, cuando alcanzó el límite de la capacidad programada inicialmente e incluso cuando esta decayó levemente. Con la producción a pleno de la planta, la productividad medida en términos de hora hombre por tonelada de aluminio mejoró notablemente y luego mantuvo una tendencia positiva con los saltos graduales en la producción que se verificaron en la segunda mitad de esa década.

UN MERCADO DIFÍCIL

Aluar produjo en sus primeros años un *mix* acotado de productos que solamente tenía flexibilidad en la forma final de expedición: placas para laminación, barrotos para extrusión y lingotes. Estos eran los productos que podía ofrecer la empresa a un mercado que estuvo caracterizado durante todo el período por una gran inestabilidad. Ese mercado tenía dos demandas segmentadas por efecto de la protección a la importación: por un lado, la demanda interna, afectada por las condiciones macroeconómicas locales; y, por otro, la demanda internacional con fuerte volatilidad y profundas oscilaciones de precios. A fines de 1974 los empresarios destacaban que la producción de Aluar y sus eventuales saldos exportables se concretarían en «inmejorables condiciones de mercado interno e internacional», pero esas previsiones optimistas pronto resultaron infundadas en ambos frentes²⁴.

La industria elaboradora de la Argentina era la más importante de América Latina a comienzos de la década de 1960, solo

24 Aluar, *MYB*, 1974.

superada por la brasilera en la producción de alambres y barras. Sin embargo, a partir del segundo lustro de esa década, el sector operó muy por debajo de su capacidad y el consumo se mantuvo alejado de las proyecciones establecidas a fines de la década, cuando se proyectó la planta. Esos estudios estimaban para 1980 un consumo de 100.000 toneladas y, de acuerdo a COPEDESMEI, se alcanzarían las 160.000 toneladas un lustro después. Sin embargo, en esa última fecha si se cotejaban esas proyecciones con los valores reales la brecha superaba las 100.000 toneladas y el consumo local como consecuencia de la caída del sector industrial se ubicaba en niveles similares a los del primer lustro de la década de 1960, antes de que siquiera fuese proyectada la planta²⁵. La evolución del mercado local del aluminio siguió en parte la dinámica de todo el sector industrial, fuertemente condicionado por los cambios en la política económica, en particular con la apertura comercial ensayada por Alfredo Martínez de Hoz durante el gobierno militar. En otras palabras, las condiciones generales macroeconómicas y en particular la importación de bienes finales con bajos gravámenes influyeron en la actividad de los elaboradores del aluminio, que tuvo bajo dinamismo y fue extremadamente fluctuante.

A partir de 1977 Aluar cubrió totalmente la demanda interna, con lo cual la evolución del sector se asimila a la colocación de la oferta de la única productora de aluminio primario en ese mercado. Como señalamos, el *mix* de productos de Aluar era relativamente acotado pero dado que abastecía a muy diversos sectores, si bien fluctuantes, los incrementos de la demanda de algunos de ellos permitieron compensar la disminución de la demanda de otros y de ese modo evitar que la colocación en el mercado interno fuese aún más baja. La oferta de Aluar se colocaba entre medio centenar de empresas que laminaban,

25 Aluar, *MYB*, 1981.

extraían y fundían aluminio; entre ellas destacaban las grandes elaboradoras que dominaban el mercado, como KICSA y CAMEA, pero también empresas como Uboldi, IMPA, Pirometal, Errebé, Pirelli y Flamia se encontraban entre los principales clientes en el período. Aluar también abastecía a algunas de estas empresas que producían aleaciones destinadas a la exportación, alternativa que explotó para asegurarse la colocación de sus productos en los primeros años.

Particularmente, los proyectos estatales en el área energética fueron los impulsores de la demanda de aluminio. En efecto, en 1977 se abrió la licitación internacional para la provisión de 12.000 toneladas de conductores eléctricos para la represa Salto Grande, cuya adjudicación recayó en elaboradores locales que utilizaban el aluminio primario provisto por Aluar. Las entregas para la fabricación de las líneas de transmisión en 1978 promovieron el crecimiento del consumo, conjuntamente con el desarrollo de los programas de electrificación rural. Si bien al año siguiente esas entregas cesaron, fueron compensadas por el impulso que tuvieron rubros como el transporte (influenciado por el buen nivel que alcanzó la producción automotriz) y la construcción²⁶.

Por ese entonces la demanda interna era alentadora y el mercado internacional también estaba en posición demandante y aún se sostuvo en 1980 dado que la construcción presentó un relativo buen nivel de actividad en el segundo semestre. Incluso el optimismo se trasladó a funcionarios del gobierno; en efecto, ante el previsible aumento del consumo interno que podría eliminar el excedente de exportación y en vista de las ventajas comparativas que permitían a la industria competir internacionalmente, una comisión integrada por representantes de cope-desmel, del Ministerio de Economía de la Provincia de Santa

26 Aluar, *MYB*, 1979.

Cruz y del Consejo Federal de Inversiones comenzó a estudiar la posibilidad de construir una nueva planta.

Pero estas previsiones optimistas que entusiasmaban a propios y ajenos duraron muy poco. El consumo volvió a caer 20 % en 1981. La declinación fue muy pronunciada en laminación dada la sustitución de productos terminados nacionales por importados que promovía la política arancelaria y cambiaría de Martínez de Hoz por ese entonces. Si bien no se registraron importaciones masivas de semiproductos, el ingreso de artículos para el hogar y artefactos eléctricos fue muy importante. También el sector de fundición acusó una fuerte caída por la menor actividad automotriz, motivada a su vez por el descenso de las ventas y la importación de autopartes y automóviles. En la segunda mitad de 1982 el consumo local retomó el signo positivo y se incrementó en 40 % como consecuencia del cambio de la política económica. En efecto, sucesivas devaluaciones de la moneda impulsaron la reactivación de algunas ramas industriales, la recomposición de inventarios de las empresas consumidoras y la sustitución de importaciones de bienes con alto contenido de aluminio; además, la mayor actividad de la industria automotriz traccionó al sector de fundición y a las empresas productoras de pistones. El incremento en estos rubros permitió compensar una importante caída del sector productor de cables. Este sector se recuperó al año siguiente por la construcción de la red de transmisión de la central Alicurá e impulsó el crecimiento del total del consumo, acicateado también por la mejora de la producción de automotores, artefactos domésticos y envases que acompañó la recomposición de los ingresos de la población en 1983 y 1984.

No obstante, a mediados de 1985 con la aplicación del plan de ajuste del gobierno radical, el consumo interno alcanzó el piso mínimo de poco más de 41.000 toneladas. Las ventas internas se recuperaron en 1986 y en parte de 1987 por la demanda del sector transporte, construcciones y principalmente envases. En esas

circunstancias, la empresa desarrolló un programa tendiente a impulsar un mayor consumo de metal a través de distintos grupos de trabajo integrados con representantes de las industrias, pero la debacle de la economía argentina a partir de entonces y el estallido hiperinflacionario de 1989 tuvieron sus efectos sobre las colocaciones internas de Aluar. En el ejercicio cerrado en junio de 1990 el consumo cayó a menos de 30.000 toneladas, valores similares a los de 1961²⁷.

Como puede apreciarse, el mercado local mantuvo en términos generales un tono deprimido muy lejos de las estimaciones que justificaron la instalación de la planta y, además, extremadamente fluctuante. La demanda proveniente de la inversión estatal fue determinante en esos años, dado el escaso dinamismo, más allá de su variabilidad y del consumo vinculado a la construcción y a la actividad metalmeccánica y alimenticia.

Dentro de las estrategias empresariales destaca un primer ensayo de integración «aguas abajo». Aluar tenía cierto dominio del mercado interno al producir el insumo básico para las empresas elaboradoras. Esa posición le permitió tomar el control en 1983 de KICSA, una antigua planta de Kaiser. Aluar inició de este modo un sendero que continuaría en los años siguientes hasta tener una posición monopólica en el mercado. La empresa compró la totalidad del paquete accionario y pasó entonces a controlar la planta de La Plata y sus tres principales líneas de producción: laminación, extrusión y fabricación de papel de aluminio. La estrategia de integración en este caso se vinculaba a las posibilidades de colocar sus productos en el exterior y con ello agregar valor a las exportaciones, en un contexto de precios del lingote deprimidos y con grandes fluctuaciones. Aluar realizó inversiones por unos diez millones de dólares en KICSA para mejorar los equipos de extrusión y laminación y de esa forma

27 Aluar, *myB*, 1987, 1988 y 1990.

tener un producto competitivo tanto en el mercado internacional como en el local, en el que tenía que competir con CAMEA, una empresa de dimensiones similares controlada por la internacional ALCAN. De todos modos, hacia 1987 apostó a la cooperación y proyectó inversiones conjuntas para asegurarse el reparto del mercado, especialmente planeaban producir latas para envasar gaseosas y cerveza.

Colocaciones en el mercado externo

Aluar comenzó su inserción plena en el mercado internacional cuando se presentó una situación bastante menos prometedora de la que se preveía a fines de la década de 1960, en el momento de concreción del proyecto. La irrupción de nuevos oferentes creó enormes excesos de capacidad dado que las nuevas plantas no implicaron necesariamente el desmantelamiento de las viejas. Cuando a comienzos de la década de 1980 la industria confrontó un fuerte descenso de la demanda por la declinación de la economía de los Estados Unidos y especialmente del sector automotriz, la sobrecapacidad llevó a la más fuerte crisis del sector desde la salida de la Segunda Guerra Mundial y dio un golpe duro a la organización oligopólica que caracterizaba a la industria del aluminio²⁸. Solo a partir de 1984 la producción mundial comenzó a recuperarse por la mayor actividad de la economía norteamericana, lo que permitió absorber los excesivos *stocks* que se habían acumulado. Incluso hacia 1987 se presentó una escasez del metal que provocó un importante incremento de los precios. En la segunda mitad de la década, la producción mundial creció a una tasa de 5 % anual, aunque con grandes fluctuaciones en los

28 Véase al respecto Bradford Barham, Sephen Bunker y Denis O'Hearn (eds.), *States, Firms, and Raw Materials*, Wiconsin, University of Wiconsin Press, 1994.

precios, y alcanzó su máximo en 1991 con casi veinte millones de toneladas.

Aluar se había proyectado como un exportador de medio rango (similar a las empresas de Australia, Austria o Italia) hasta 1985 cuando el mercado local en teoría absorbería toda su producción. En efecto, las exportaciones de la empresa estaban condicionadas por una capacidad de producción muy superior a las posibilidades del mercado local, pero al contrario de las previsiones esa brecha se amplió en vez de cerrarse por el escaso dinamismo del consumo doméstico. En consecuencia, en forma obligada la empresa debió concentrar buena parte de su estrategia de comercialización en el mercado externo, principalmente bajo la forma de barrotes para extrusión aleados con pequeños porcentajes de otros metales²⁹.

Las exportaciones se iniciaron en 1977 no en forma directa sino a través de una política de promoción que incluía un descuento sobre los precios que la empresa desplegó para que las industrias elaboradoras exportaran, garantizando así la salida de su producción; se trataba de ventas domésticas pero cuyo destino final era la exportación. Las colocaciones en el exterior alcanzaron trascendencia para la empresa a partir de 1979 cuando la planta comenzó a producir a plena capacidad. Ese año se exportaron unas 30.000 toneladas, de las cuales el 80 % correspondió a lingotes colocados en forma directa y el resto a productos semielaborados. Al año siguiente comenzaron a exportarse por vez primera en forma directa barrotes de aluminio, que incrementaron

29 El aluminio primario que se comercia en los mercados de metales pertenece a un mercado competitivo por lo que Aluar con una participación de alrededor del 1 % de la producción mundial fue siempre un tomador de precios. La única ventaja de tal condición es que frente a una crisis causada por la reducción del precio del aluminio los grandes jugadores generalmente realizan acuerdos para reducir la producción. De este modo, los pequeños productores cuya contribución no afecta la oferta pueden seguir produciendo a su máxima capacidad.

fuertemente su participación en el total de las exportaciones posteriores. El grueso de esas colocaciones (en ocasiones más del 50 %) se hizo en Japón y el resto en India, Uruguay y Corea principalmente.

A partir de mediados de la década de 1980 la empresa destinó como mínimo más del 50 % de su producción a los mercados externos, aunque esa colocación estuvo sujeta a la variabilidad del consumo local y de algún modo tuvo una evolución inversamente proporcional a su dinámica. Por ejemplo, en 1980 se destinaron 55.000 toneladas a la exportación y poco más de 57.000 toneladas al consumo local; en los años siguientes el consumo interno cayó y las exportaciones alcanzaron las 80.000 toneladas. Dos años después las ventas en el mercado externo superaron las 95.000 toneladas, de ellas 60.000 toneladas fueron productos semielaborados a través de clientes de Aluar (el 30 % del total de las ventas en el ejercicio). Esta estrategia asemejaba a la de las principales empresas productoras mundiales que, ante precios del lingote deprimidos, concentraban sus esfuerzos en la exportación de semielaborados, si bien Aluar lo hacía a través de empresas que no controlaba directamente, como Uboldi, que exportaba lingotes aleados a Brasil.

La escasez que se presentó en el mercado internacional en 1987 y 1988 se reflejó en una sostenida elevación de los precios del metal que favoreció los ingresos por las colocaciones de Aluar en el exterior, particularmente en ese último año, cuando se colocaron 88.000 toneladas. De valores cercanos a las 50.000 toneladas exportadas a comienzos de la década de 1980, la empresa se mantuvo en el orden de las 90.000 toneladas en el segundo lustro de esa década, para superar las 110.000 toneladas en 1990 en un contexto de fuerte depresión de la demanda interna. Esas colocaciones ubicaron a Aluar como una de las grandes empresas exportadoras de la Argentina y resolvieron definitivamente el

déficit comercial del sector, que en gran medida había alentado a los funcionarios públicos a promover la instalación de la planta

DINÁMICA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y RESULTADOS ECONÓMICOS

Los resultados obtenidos por la empresa en el período respondieron a múltiples factores, entre los que se destacan los beneficios otorgados por el marco regulatorio establecido a comienzos de la década de 1970, en especial los bajos costos de la tarifa eléctrica, y otros que se agregaron después, como las mejoras tecnológicas, las alternativas de los mercados y la evolución de los precios y las posibilidades financieras. Cada uno de estos factores estuvieron sujetos a intervenciones específicas (de gestión) por parte de los empresarios, las cuales permiten entender la evolución de esos resultados.

Como vimos, las inversiones en tecnología que permitieron ampliar la capacidad productiva de la planta no contaron con mecanismos de promoción industrial específicos, aunque fueron también en parte posibles por las condiciones del marco regulatorio, en tanto fueron desarrolladas básicamente con reinversiones y con créditos y avales otorgados por el BND. Ese conjunto de mejoras implicó un ahorro de insumos claves y un aumento de la producción y de la vida útil de los equipos y, en consecuencia, una mejora en la ecuación de costos y finalmente de resultados. Por otra parte, los resultados quedaron fuertemente atados a la evolución de las ventas, supeditadas a su vez a los precios y la demanda de los mercados en los que operaba Aluar. De esta forma se abrían distintas posibilidades: cuando el mercado local se encontraba en alza o aun cuando se reducía pero los precios externos eran rentables apoyados por un tipo de cambio favorable o sistemas de promoción, la empresa operaba con beneficios. Pero cuando los precios internacionales se deprimieron y la demanda local se redujo notablemente, la empresa tuvo fuertes pérdidas.

Esta situación generó una importante fluctuación de sus resultados en el período, combinando años muy buenos con otros extremadamente negativos.

Inicialmente los precios internacionales, aunque con fuertes variaciones, fueron positivos y dieron aire a la firma. La apertura económica no modificó esencialmente la protección del aluminio primario y la sobrevaluación de la moneda local que afectaba las exportaciones durante la gestión de Martínez de Hoz fue compensada en parte por el sostenido crecimiento del precio internacional del metal. En consecuencia los resultados de la firma fueron positivos en esos años y superiores a diez millones de dólares en 1979 y 1980. Dada la depresión del mercado local en los siguientes años, Aluar se vio obligada a colocar la mayor parte de la producción en el mercado internacional donde los precios estuvieron muy deprimidos, con un tipo de cambio inicialmente desfavorable; luego las diferencias de cambio generadas por las devaluaciones tuvieron decisiva participación en los resultados y las pérdidas alcanzaron veinte millones de dólares en 1982.

Tras haber permanecido dos años en niveles inferiores a los costos medios de producción del sector, en 1983 y 1984 los precios en el mercado externo se elevaron y la firma obtuvo nuevamente resultados positivos (37 y 18 millones de dólares respectivamente). Ello se combinó, como vimos, con un moderado incremento del consumo local por la caída de las importaciones debido a la modificación cambiaria. Los precios internacionales del aluminio y sus semielaborados cayeron durante 1985 a valores extremadamente bajos y sustancialmente inferiores a los costos de producción aun de las empresas más eficientes del sector. Para esos precios internacionales, el tipo de cambio efectivo se mantuvo bajo; a ello no contribuyó la reducción de reembolsos que aplicó el gobierno de Raúl Alfonsín, aunque se corrigió parcialmente esa política con la quita de derechos a la exportación. No existían problemas con el precio a nivel interno, pero

la rentabilidad resultó seriamente afectada por el bajo volumen de la actividad. Ese año nuevamente los resultados fueron negativos, del orden de los dos millones de dólares. Incluso los resultados operativos eran negativos como consecuencia de los altos costos y de precios de venta no remunerativos.

Hacia 1986 los resultados volvieron a ser positivos por las colocaciones externas, alentadas por beneficios fiscales (cinco millones de dólares). En efecto, el régimen de devolución de impuestos a las exportaciones manufactureras aplicado por el gobierno constituyó un cambio positivo al mejorar la paridad efectiva de los productos del sector y alentar la expansión de las exportaciones de metal semielaborado; a ello se sumó cierto repunte de la actividad económica. Los resultados fueron aún mejores en 1987 y 1988 y la liquidez de la empresa había para ese entonces mejorado sensiblemente, cubriendo cómodamente sus pasivos a corto plazo con sus activos corrientes. Las circunstancias se mantuvieron positivas hasta 1989, pero en 1990 las ventas en el mercado local cayeron sensiblemente por la recesión y la rentabilidad era baja o nula en la exportación. En ese último año, pese a que la sociedad produjo casi 170.000 toneladas, el récord del período, y destinó el 76 % de su producción al mercado internacional, los precios deprimidos y el deterioro del tipo de cambio real la afectaron notablemente; la empresa presentó fuertes pérdidas, las que se repitieron en 1991, año en el que fueron superiores a los cincuenta millones de dólares. La evolución de la demanda interna y la situación internacional no generaban demasiadas expectativas para los años siguientes. Más bien, la situación alentaba una posición netamente defensiva y llevaba a reclamar a las autoridades nacionales mayores facilidades para la exportación³⁰.

30 «Aluar: mala aleación dio producto débil», *Ámbito Financiero*, 13 de noviembre de 1991.

Un aspecto clave para entender la evolución de los resultados económicos de Aluar, más allá de la gestión de la tecnología que implicó un incremento de la rentabilidad de la empresa y la evolución de sus mercados, se vincula a la forma en que los empresarios conservaron determinados beneficios y adquirieron otros. Durante el período Aluar fue beneficiaria de un costo subsidiado de la energía hidroeléctrica, su insumo principal, de la liberación decreciente del impuesto a los réditos y de la exención de derechos de importación para materias primas y otros materiales. También tenía prioridad de equipamiento y un régimen aduanero de despacho automático. Podía pagar en forma diferida tasas portuarias e impuestos diversos de importación, además de estar exenta de impuestos a las ventas sobre bienes adquiridos a empresas locales. Finalmente gozaba de seguridad para la obtención de las divisas necesarias para realizar sus pagos en el exterior.

Además de estos beneficios, adquirió relevancia la ayuda financiera del BND y la forma en que los empresarios resolvieron la pesada deuda generada por el financiamiento de la instalación de la planta. Entre 1978 y 1981 el banco otorgó unos cuarenta millones de dólares en diversos créditos para gastos de explotación, importación de materias primas o adquisición de equipos en el exterior. Hacia 1981, luego de la caída de Martínez de Hoz, el gobierno devaluó en forma masiva el peso con el propósito de atenuar la difícil situación externa que se había generado; ello provocó un incremento notable de los pasivos en dólares para un conjunto importante de empresas que estaban fuertemente endeudadas en el exterior. Las nuevas autoridades volvieron a controlar las tasas de interés, refinanciando los pasivos de numerosas empresas. Además, nuevas reglamentaciones permitían activar las diferencias de cambio producidas por las devaluaciones y de esa forma compensar en parte el incremento de las cargas financieras.

Las gestiones para reducir los pasivos extranjeros por parte de Aluar resultaron exitosas. El endeudamiento total bajó en 46 millones de dólares (el 21 %) en 1982 y cambió la conformación del pasivo; las deudas sin cambio asegurado, que representaban el 81 % del total en 1981, un año después eran del 66 % y en 1983 de solo el 22 %. Para ese entonces las deudas en dólares sumaban 32 millones, pero la firma tenía créditos por 47 millones de dólares, por lo que presentaba una posición neta en divisas positiva y había mejorado sensiblemente su solvencia y el índice de endeudamiento³¹. En 1985 Aluar obtuvo nuevas refinanciaciones de los acreedores externos: logró la participación del Manufacturers y del Banco de Boston gestionando ante los originales acreedores del exterior la extensión del plazo para el pago de las deudas, con la consecuente extensión de avales por parte del BND. Para ese entonces la empresa presentaba un bajo endeudamiento general, aunque su situación financiera había desmejorado por los resultados del ejercicio. A partir de ese año, el BND otorgó numerosos créditos para financiar exportaciones, un mecanismo que permitió compensar los bajos precios del mercado internacional y mantener cierta rentabilidad de las operaciones.

Sin duda la generosa política de créditos de parte del BND excedió los compromisos derivados del contrato con el Estado del año 1971 y fue esencial para garantizar la evolución económico-financiera de la empresa. En este sentido, se ha calculado que el precio de la energía eléctrica para Aluar resultó ser el 57 % del precio promedio ponderado por los consumidores en 1983, además de otras exenciones impositivas que gravaban ese insumo³². Pero, además, durante el período los empresarios lograron conservar y acceder a nuevos beneficios promocionales que también le permitieron mejorar sus resultados económicos y es

31 Aluar, *MYB*, 1981 y 1983.

32 Irineo Moras, *Conflicto de objetivos en la empresa pública. Efectos del contrato entre Agua y Energía y Aluar*, Buenos Aires, SIGEP, 16, mimeo, 1989, p. 17.

indudable que a esa acción le dedicaron muchos de sus esfuerzos. Desde 1987 los directivos de Aluar iniciaron gestiones para prorrogar los contratos con el Estado, que vencían en agosto de 1991. La sociedad expresó su decisión de prolongar la vigencia contractual, pero no recibió respuesta formal durante la gestión de Alfonsín.

LA ESTRATEGIA DE ALUAR FRENTE AL SHOCK COMPETITIVO

A comienzos de la década de 1990, Aluar había logrado consolidar su posición y mejorar su capacidad productiva, a pesar de la intensa inestabilidad política e institucional que se había manifestado en la Argentina en los lustros previos. No obstante, el panorama seguía siendo notablemente complejo, más allá de las fuertes pérdidas registradas en los últimos años. En primer lugar, el mercado internacional, donde la empresa colocaba más del 70 % de su producción, continuaba muy deprimido y con precios excepcionalmente bajos, que tuvieron particularmente una caída muy intensa entre 1992 y 1993 (1.100 dólares la tonelada). En segundo lugar, el mercado interno tampoco se mostraba muy promisorio, aún golpeado por los efectos de la crisis económica recurrente y en especial por las hiperinflaciones de 1989 y 1990. En tercer lugar, el contrato celebrado con el Estado, que básicamente le permitía a Aluar contar con un mercado protegido y energía barata, además de otros beneficios promocionales, había expirado formalmente en agosto de 1991. Finalmente, las políticas de apertura económica que ensayaba el gobierno de Carlos Menem y la integración con el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) abrían desafíos importantes, considerando la posibilidad de que empresas extranjeras colocaran sus productos o directamente desembarcaran en el mercado local.

En particular, los avances del MERCOSUR modificaron las condiciones de la producción manufacturera y afectaron al reducido

mundo del aluminio. Nuevos compromisos, alianzas y competencias aparecieron en escena, jaqueando la relativa estabilidad que había gozado Aluar en los años previos. Los desafíos de la apertura y la globalización significaron una serie de cambios en la dirección y en el modelo de conducción prevaleciente en la empresa. La idea consistía en desarrollar un nuevo estilo de *management* que privilegiara el profesionalismo y en evitar que «la familia» incidiera de manera decisiva en la gestión de los negocios, una vez definidas las líneas estratégicas que ratificaban la vocación industrial del grupo y que este se concentrara en sus objetivos de largo plazo³³.

La respuesta de los empresarios fue, al igual que la de otras empresas argentinas, iniciar negociaciones con firmas radicadas en países integrantes del nuevo mercado regional, en especial con grupos transnacionales que allí operaban. Aluar se vinculó relativamente rápido a ALCOA, la más importante firma internacional con fuerte presencia en Brasil³⁴. Una de las opciones que manejaron los directivos fue que la empresa norteamericana comprara parte del paquete accionario de Aluar. La otra posibilidad era una asociación, un *joint venture* orientado hacia emprendimientos específicos, o directamente una asociación con fines comerciales. En esta búsqueda no solo primaba la obtención de la importación de alúmina desde las plantas de ALCOA en Brasil a menores costos (libre de aranceles), sino también lograr fortalecer su capacidad competitiva en las ventas externas así como frente a la apertura del mercado, más que una lucha por la captura del MERCOSUR. Pero las tratativas se presentaban difíciles.

33 Estos cambios implicaron que Javier Madanes, sobrino del fundador de la empresa, tomara el control de la firma y encarara su reestructuración en los años siguientes.

34 ALCOA tenía varias plantas en Brasil, donde no solo producía aluminio primario sino también laminados y otros productos semielaborados que enviaba a la Argentina.

Los empresarios recelaban de la estrategia de ALCOA, que en muchas ocasiones comenzaba participando en forma minoritaria en otras empresas para finalmente tomar el control. Además, la alúmina producida en Brasil se destinaba fundamentalmente al mercado interno y sería difícil orientar parte de esa producción a la Argentina. El acuerdo también estaba condicionado a resolver el problema de las tarifas eléctricas de Futaleufú, prorrogadas luego del vencimiento del contrato, pero sobre las cuales había gran incertidumbre respecto al futuro de la represa, que sería privatizada de acuerdo a la política que llevaba adelante el gobierno en ese y otros campos de la actividad económica. Finalmente, el acuerdo no prosperó y los directivos de Aluar se orientaron a concretar algún tipo de convenio con la otra gran jugadora americana, ALCAN, que ya operaba en el país a través de CAMEA. En rigor, puede afirmarse que Aluar era parte de la lucha entre las grandes jugadoras por controlar el mercado regional. ALCAN, al igual que ALCOA, tenía importante participación en Brasil, que contaba con amplias reservas de materias primas y disponibilidad de recursos energéticos. Y CAMEA era competidora de KICSA, la controlada de Aluar en el mercado de semielaborados.

En septiembre de 1992, Aluar anunció la firma de una carta de intención con ALCAN para fusionar KICSA con Camea (ALCAN aportaría además una subsidiaria en Uruguay). De ese modo ambas empresas podían tener prácticamente el monopolio del mercado local en varios rubros y competir conjuntamente en el mercado común³⁵. Las acciones de la nueva empresa, c&k Aluminio S.A., quedaron en 46 % en manos de Aluar. La fusión incluía a favor de la nueva empresa la provisión de asistencia técnica y la transferencia de tecnología por parte de ALCAN y el suministro de aluminio primario por parte de Aluar. A comienzos

35 Marcelo Zlotogwiazda, «Madanes de novio con un grande», *Página 12*, 18 de septiembre de 1992.

de 1994 Aluar dio otro paso más con vistas a su reestructuración: anunció su asociación con la estadounidense Reynolds para la fabricación local de envases de hojalata para bebidas, esta empresa ya se había asociado con Uboldi para la fundición de latas recuperadas. Con una inversión de 45 millones de dólares la idea era abastecer fundamentalmente la demanda acrecentada de Coca Cola y de la cervecera Quilmes y exportar parte de su producción a los mercados vecinos de Chile y Brasil. Desde Puerto Madryn saldría el aluminio con el que la empresa ALCAN de Brasil, ya asociada en c&k, fabricaría la chapa, materia prima de la hojalata. Con la chapa ya elaborada, Lata S.A. fabricaría en el conurbano bonaerense los envases para la cervecera Quilmes y Coca Cola.

La estrategia de «transición» frente a las nuevas condiciones se completó con una política de ajuste salarial que las nuevas condiciones presentes en la Argentina facilitaron. A contramano de lo seguido por las grandes productoras mundiales, que acordaban disminuir sus rendimientos para alentar la suba de precios, Aluar llevó a cabo una política de racionalización del personal, lo que significó una reducción del plantel administrativo, incluso al nivel gerencial, del 20 %. Pero Aluar fue incluso más allá, constituyéndose en una *leading case* en la instrumentación de la reforma de flexibilización laboral y la política salarial durante el menemismo. A fines de 1993 Aluar decidió bajar los salarios de sus empleados en el 25 % y reorganizar el contrato laboral, mientras que en paralelo solicitaba a las autoridades la reducción de los aportes patronales. El argumento era que los salarios (que rondaban en ese entonces los 1.650 dólares) eran muy superiores al salario promedio de la industria mundial del aluminio, lo que restaba competitividad a la empresa en el mercado internacional. Pero la propuesta se empantanó y la empresa tuvo que negociar

con la seccional de la UOM, mientras abría retiros voluntarios selectivos³⁶.

Mientras estas estrategias de integración y reducción de costos avanzaban, los empresarios se presentaron en la licitación de Futaleufú con el propósito de controlar los costos de su principal insumo.

La compra de Futaleufú

La tarifa preferencial que Aluar había gozado desde la puesta en marcha de la central de Futaleufú venció, de acuerdo a lo estipulado en el contrato en 1991, pero fue prorrogada. Los empresarios iniciaron tratativas con los funcionarios de Energía para garantizar a través de un nuevo contrato a largo plazo la provisión de Futaleufú, no solo teniendo en cuenta el costo de producción sino también el precio internacional del aluminio; pero su propuesta no logró concretarse, pues pronto se previó la privatización de la represa, en el marco de las nuevas orientaciones de la política económica. De acuerdo a los planes, la represa sería traspasada en el 51 % a un consorcio privado, el resto quedaría en manos de la provincia y de los trabajadores.

Obviamente, los principales interesados en esta licitación eran los Madanes. Aluar consumía la misma electricidad que la ciudad de Córdoba, la segunda urbe del país, y era el mayor consumidor individual de energía en la Argentina, con más del 5 % sobre el total. Si Aluar tuviese que pagar el precio de la energía que correspondería de acuerdo al costo marginal (estimado en unos cuarenta dólares por Mw/h) quedaría directamente fuera del mercado internacional. Por esa razón los empresarios pedían pagar no más de catorce dólares el Mw/h, mientras apuraban las

36 Osvaldo Castro Ruiz, «Aluar decidió bajar los salarios de mil operarios fabriles», *La Nación*, 29 de noviembre de 1993.

gestiones para presentarse a la licitación de la represa. El suministro de energía a precio competitivo garantizado a largo plazo era el eslabón necesario para resolver la estrategia de crecimiento que se proponía la nueva conducción de la empresa.

En 1994 Aluar, a través del Grupo Trelpa, obtuvo la licitación por el 51 % de las acciones de Transpa S.A., la empresa que tenía a su cargo el control de la línea de transmisión que unía Futaleufú con la planta en Puerto Madryn. El consorcio ofertó 20,3 millones de dólares en efectivo y títulos de deuda³⁷. Ese mismo año el Estado nacional creó la empresa Hidroeléctrica Futaleufú S.A. para la explotación del complejo hidroeléctrico y le otorgó la concesión de la represa por treinta años. Finalmente, en el proceso de privatización implementado dentro del marco de la reforma del Estado y la reestructuración del sector eléctrico, a mediados de 1995 el gobierno enajenó el paquete accionario de la sociedad. Aluar pagó 225,6 millones de dólares al contado por el 59 % de la central hidroeléctrica de Futaleufú, oferta que superó en más del 30 % las expectativas oficiales. El remanente de las acciones quedó en manos de la provincia de Chubut y de los trabajadores. Con esta operación se completó hacia 1996 la que puede denominarse política de reestructuración «defensiva» y de ajuste de la empresa frente al *shock* competitivo abierto en 1991. Aluar logró reducir costos en cincuenta millones de dólares anuales, básicamente en rubros como mantenimiento, remuneraciones y energía, mientras la productividad aumentó en 30 %³⁸.

37 «Adjudican a Aluar una distribuidora eléctrica», *La Nación*, 21 de febrero de 1994.

38 Según cálculos de Eduardo Ricci, gerente de la empresa, en «Aluar con productos más elaborados», *El Cronista Comercial*, 30 de junio de 1997.

RECUPERACIÓN Y EXPANSIÓN

Más allá de este fuerte proceso de racionalización y reestructuración de la firma, que apuntaba a sostener la competitividad mediante el aprovechamiento de rentas de eficiencia, la supervivencia de Aluar dependía en gran medida de la posibilidad de exportar y de buenos precios en el mercado mundial. El alivio llegó precisamente desde el frente externo, en tanto como consecuencia de la mejora de la economía norteamericana y del funcionamiento de un acuerdo entre los principales países productores los precios pasaron de poco más de mil dólares la tonelada a fines de 1993 a casi dos mil dólares dos años después.

En el mercado local la situación también mejoró, principalmente en el sector de la construcción. En 1994 el incremento del consumo dejó 61.000 toneladas para colocar en el exterior, pero al año siguiente por la recesión local el valor de las exportaciones se duplicó y superó los 170 millones de dólares (colocando 60 % de ellas en Chile y Japón)³⁹. Luego de algunos años de sufrir pérdidas, la situación financiera de la empresa mejoró: «antes estábamos en rojo, y ahora en negro. Después del ajuste que hicimos, estos aumentos de precios nos permiten ganar dinero», sostenía el gerente de administración de Aluar, Gregorio Krauchik⁴⁰.

Con precios internacionales crecientes, en los dos últimos trimestres de 1994 la empresa tuvo excelentes resultados: cuarenta millones de dólares con una utilidad equivalente al 10,6 % de su patrimonio. Los resultados positivos de 1994 aumentaron también el siguiente año. La facturación alcanzó los 367 millones de dólares y las ganancias superaron los 100 millones. El horizonte

39 A diferencia de otras compañías, la creación del MERCOSUR no promovió las ventas externas de Aluar, básicamente porque Brasil constituía un importante productor mundial de aluminio primario que, incluso, competía con la compañía argentina en los mercados internacionales.

40 «Aluar fortalecida», en *El Economista*, 3 de junio de 1994.

se presentaba más firme y los empresarios retomaron la estrategia de incremento de la producción de aluminio primario que habían ensayado durante la segunda mitad de la década de 1980. La idea era mantener la competitividad internacional y para ello era necesario aumentar la escala de producción: «Queremos estar entre el 25 % de empresas del mundo con costos más baratos, el primer cuartil», decía Javier Madanes, el principal accionista. En efecto, en 1995 los directivos de Aluar planteaban la posibilidad de incrementar la capacidad productiva, por ese entonces ubicada en torno a las 185.000 toneladas anuales, en unas 72.000 toneladas (el 40 %) con una inversión prevista de doscientos millones de dólares, con asesoramiento técnico de la francesa Pechiney⁴¹.

El principal problema a resolver era el abastecimiento energético. Futaleufú estaba diseñada para cubrir los requerimientos de la planta original básicamente y no alcanzaba para abastecer la ampliación. De allí que se estudiaba la posibilidad de comprar turbinas generadoras a gas; en consecuencia, el precio del fluido era un eje gravitante de la decisión de inversión. En el transcurso de 1996 los estudios de ampliación se profundizaron y Aluar cerró trato con Pechiney para la provisión de la tecnología, pero quedaba por definir la financiación del proyecto, ahora estimado en trescientos millones de dólares. Hermes, el Eximbank y Coface de Francia se postulaban como los principales proveedores y aportantes. De acuerdo a lo previsto, la finalización de las obras estaría concluida para mediados de 1999 con lo cual se tendría capacidad para producir 258.000 toneladas anuales a través de 544 cubas. Con ello Aluar mantendría su participación histórica

41 Se estimaba que en el mercado internacional el equilibrio en la rentabilidad de una planta productora que atendiese al mercado interno y a la exportación se situaba alrededor de las 250.000 toneladas anuales.

en el mercado mundial con poco más del 1 % de la producción⁴². Finalmente Aluar anudó un contrato por veinticinco años con un consorcio liderado por YPF para la provisión del gas y otro con ALCOA para la provisión de alúmina. A comienzos de 1997 la ingeniería financiera de la ampliación se fue definiendo y la empresa emitió obligaciones negociables con garantía de créditos provenientes de exportaciones por un valor nominal de 150 millones de dólares, garantía que fue totalmente suscripta en junio de ese año.

Como contrapartida a estas definiciones y alentados por una espectacular alza del precio internacional del aluminio, los empresarios de Aluar desistieron finalmente de la estrategia de asociación con las grandes empresas internacionales que habían ensayado años antes para enfrentar la globalización de los negocios y su propia debilidad. En efecto, en agosto de 1995 decidieron no participar en la sociedad con Reynolds, después de casi seis meses de tratativas y un año después Aluar compró por veintitrés millones de dólares el 51 % de las acciones de c&k que estaban en manos de ALCAN. Con ello los empresarios locales se aseguraban el control del 80 % del mercado de laminados y el 60 % de los perfiles de aluminio⁴³. c&k se transformó en la División de Elaborados de Aluar, que absorbía el 25 % del aluminio producido por la planta de Puerto Madryn. La División pasó a producir 25.000 toneladas aproximadamente en sus tres líneas de producción principales: extrusión, laminación y conversión de hoja delgada, y una menor proporción en envases semirrígidos, productos fundidos y tubos laminados. Pero el proceso de integración y de absorción de las empresas locales no se interrumpió

42 «Aluar ampliará su planta de aluminio en Puerto Madryn», *Clarín*, 14 de diciembre de 1996.

43 Aunque ello era también parte de la estrategia de ALCAN de concentrarse en la producción de aluminio primario y ya había vendido plantas similares en Brasil y Europa.

allí. A comienzos de 1998 Aluar adquirió Refinerías Metales Uboldi por dieciocho millones de dólares⁴⁴. Con ello se incorporaron dos plantas que procesaban casi 50.000 toneladas anuales de aleaciones de aluminio en distintos formatos (lingotes aleados y puros, chapa, barrotes, placas para laminación, etc.), productos que estaban dirigidos tanto al mercado interno como a la exportación. Con estas plantas Aluar constituyó la División de Semielaborados⁴⁵.

La verticalización hacia atrás tuvo como principal objetivo garantizar el abastecimiento y la estabilidad de los precios de la materia prima principal, en tanto que el propósito de la verticalización hacia adelante fue la estabilidad de los precios y la búsqueda de productos con mayor diferencia y rentabilidad. En ambos casos se buscó reducir los costos de transacción en un sector industrial muy concentrado, una de las razones clásicas para la verticalización. Aluar aprovechó su condición de único productor nacional de lingotes para expandirse «aguas abajo» discriminando vía precios a la competencia en los segmentos de productos semielaborados y terminados. Es decir, mantuvo alto el precio de la materia prima sin aumentar en la misma proporción el valor de los productos semielaborados que fabricaba, afectando la rentabilidad de las empresas competidoras que debían mantener estables sus precios para no perder mercado mientras sus costos subían; de esta manera, las empresas que no fueron absorbidas por Aluar cerraron sus puertas o quedaron reducidas a su mínima expresión. Ello permitió que Aluar pueda obtener mayores márgenes de participación en el mercado local, pues si

44 Uboldi había cerrado sus plantas en 1992 al no poder hacer frente a la competencia de los productos importados. No obstante, la firma reabrió sus puertas después de varios meses con menos de la mitad de sus empleados. Pero en 1997 luego de fuertes resultados negativos acordó la absorción por parte de Aluar.

45 Aluar, *MYB*, 1998.

bien las empresas demandantes de aluminio pueden importarlo de otros países, se han mantenido derechos de importación que funcionan como barreras a la competencia externa.

Las adquisiciones de Aluar no solo tenían el propósito de acrecentar el control sobre el mercado interno sino también el de agregar valor a su cadena productiva y comercial con vistas principalmente a ganar nuevos mercados internacionales con productos de mayor valor. La producción de Aluar superaba por ese entonces en más de dos veces la demanda total de aluminio de la Argentina, que promediaba 75.000 toneladas anuales. En particular la apuesta consistía en penetrar en el mercado norteamericano y asiático con lingotes y barrotes con aleaciones. La expansión de los negocios en los Estados Unidos era clave y se podía acceder a este mercado gracias al respaldo de clientes como Toyota o Mitsubishi de Japón. En los años siguientes, solo el 30 % de las exportaciones de Aluar serían aluminio primario, el resto correspondería a lingotes aleados y barrotes de aluminio principalmente, mientras que los Estados Unidos se constituía en su principal cliente.

Las excelentes ventas (se ubicó por ese entonces entre las diez primeras del *ranking* de empresas con mayores ventas de la Argentina) y los excelentes resultados de la empresa (120 millones de dólares en 1997 y 1998 y 71 millones en 1999) llevaron incluso a que los directivos anunciaran planes aun más ambiciosos una vez concretada la primera etapa de la ampliación a fines de 1999. Con 1.500 millones de dólares de inversión proyectada (la más grande de un grupo privado en el país), se proponían construir una nueva planta en Bahía Blanca, inicialmente con una capacidad de producción de 250.000 toneladas. Pero el proyecto se enfrió luego de que el precio del lingote cayó a 1.200 dólares la tonelada por la crisis asiática, a pesar de que la demanda era sostenida.

La crisis jaqueaba a la economía argentina, pero la empresa ya estaba plenamente independizada de las alternativas locales, en tanto exportaba el 90 % de su producción. Con una nueva mejora de los precios internacionales, a comienzos del nuevo siglo Aluar planeaba invertir 2.000 millones de dólares en cinco años en el desarrollo de cuatro proyectos conjuntos: la comentada nueva planta, una nueva ampliación de la fábrica de Puerto Madryn (para llevarla a las 400.000 toneladas), la construcción de una nueva central térmica y la modernización de sus líneas de laminación. Concluidos esos programas, la compañía pasaría a producir 650.000 toneladas anuales, un aumento del 250 % de sus negocios, con lo cual podría participar por vez primera a obtener más del 2 % de la producción mundial y a presentarse como una jugadora de relativo peso en ese mercado.

La expansión de la planta y la modernización de las líneas de laminación se harían con fondos propios y mediante deuda, en tanto que para el nuevo proyecto se preveía la ampliación del capital con la posibilidad de cotizar acciones en las bolsas europeas o en la de Nueva York. De todos modos, esta última apuesta estaba demorada, esperando las definiciones políticas por parte del nuevo gobierno radical que el grupo reclamaba, entre ellas lo relativo a la importación de bienes de capital, la prórroga del régimen de reembolsos para puertos patagónicos y la interconexión del sistema eléctrico patagónico con el nacional.

La estrategia de aumentar la competitividad en los mercados de exportación y concentrarse en la producción de lingotes se profundizaba; de ese modo la empresa recogía la experiencia de Pechiney cuya diversificación en la década de 1980, en vez de concentrarse en su oficio principal donde tenía ventajas tecnológicas, había sido una de las causas de su debacle posterior. Se trataba de una de las posibles respuestas que caracterizaron a los grandes grupos económicos frente al *shock* competitivo: concentrarse en líneas de negocios en las que el factor clave esté

restringido localmente y, de esta manera, prevenirse de la competencia extranjera para poder maximizar los beneficios por el incremento de la capacidad local, a la vez que reducir sus negocios a las ramas en las que tenía posibilidades de competir en el nivel regional o internacional sobre la base de las capacidades desarrolladas en el mercado nacional. De hecho, Aluar también inició negociaciones con ALCOA para desprenderse de la línea de extrusión de la División Elaborados, mientras proyectaba modernizar la de laminados y abastecer en mejores condiciones a la industria automotriz, principalmente⁴⁶.

El proyecto de expansión avanzó, aunque lentamente; se lograron acuerdos con los proveedores con líneas de crédito blando de entre ocho y catorce años y se obtuvo la liberación de impuestos para la importación de los equipos. A comienzos de 2001 el gobierno anunció la construcción de una línea de transmisión que uniría el sistema eléctrico patagónico con la red nacional, tal como reclamaban los empresarios. La red de conexión, de 370 Km. de extensión, estaría financiada en 80 % por el Estado y en 20 % por Aluar; una vez construida permitiría reducir el costo de energía en el 30 % y tener una reserva para eventuales fallas. Los resultados de la empresa fueron positivos en los primeros años del nuevo siglo (104 y 85 millones de dólares en 2000 y 2001); no obstante, la crisis económica desatada en Argentina y la inestabilidad político-institucional que se abrió a fines de ese último año dilataron las decisiones.

Luego de la crisis política y económica brutal de fines de 2001 y comienzos de 2002, las ventas totales se mantuvieron estables cercanas a las 280.000 toneladas anuales. Los resultados de la firma fueron muy positivos, particularmente a partir de 2004, cuando superaron de manera constante los cien millones de dólares

46 La decisión estaba vinculada a la devaluación del real, que impedía competir con los productos importados.

y tuvieron márgenes de rentabilidad sobre ventas superiores al 20 %⁴⁷. Básicamente ello fue consecuencia de las colocaciones en el exterior, dados los buenos precios internacionales y debido a la devaluación que, a pesar de afectar a la empresa por la diferencia de cambio de los pasivos en dólares, ofreció tipos de cambio efectivos mucho más favorables, aun con retenciones e inflación. Claramente, la estrategia de Aluar en ese plano, tendiente a diversificar la mezcla de exportaciones tanto en productos como en regiones que había impulsado a fines de la década de 1990, fue muy exitosa. Por su parte, el mercado interno muy débil en 2003 y 2004 comenzó a recuperarse aceleradamente a partir de entonces, si bien con fluctuaciones, hasta el presente.

CONSIDERACIONES FINALES

En este capítulo analizamos el proceso que condujo a la instalación de la primera y única—hasta el momento—planta de aluminio primario en la Argentina. La industria sustitutiva de productos elaborados de aluminio en este país surgió muy tempranamente, al igual que en el caso de otros metales no ferrosos. Sin embargo, las materias primas provenían exclusivamente del exterior, generando fuertes desbalances en las cuentas externas cuando la industria elaboradora crecía. Los productos abastecían, además de numerosas actividades industriales, a una amplia gama de sectores, como comunicaciones, electricidad y construcción. También encontraba aplicación básica en la industria militar y, especialmente, en la producción aeronáutica.

Las restricciones a la importación que provocó la Segunda Guerra Mundial repercutió en la industria elaboradora de artículos de cobre, aluminio y otros metales que importaban la materia

47 Ese año la empresa se ubicó en el puesto décimo tercero entre las de mayores ventas y en el séptimo respecto a patrimonio.

prima básica, pero también preocupó a sectores del ejército que no podían suplir ese insumo crítico en variadas aplicaciones de carácter bélico. Nuevas leyes y decretos en el ámbito minero y de promoción industrial, políticas de racionamiento, control de exportaciones, facilidades crediticias y proyectos de producción estatal directa o a través de sociedades mixtas surgieron en esos años como consecuencia de un clima de ideas que hacía hincapié tanto en un avance de la sustitución de importaciones como en lograr una mayor autarquía industrial; entre ellos descollarían los elaborados por la DGFM. Estas iniciativas se entroncaron con el declarado impulso que el peronismo pretendió insuflar a los sectores industriales en la inmediata posguerra. No obstante, el nulo avance en el desarrollo de la industria del aluminio a comienzos de los años cincuenta, pese a ser un objetivo prioritario de distintos organismos gubernamentales, revela la imposibilidad de superar los límites estructurales presentes (como la falta de materias primas y de capital o un mercado pequeño) pero también sobre la ambigüedad de las definiciones y el enmarañado andamiaje burocrático que entorpeció el accionar. Dado el impacto que el déficit del sector tenía en el comercio exterior, la preocupación de los funcionarios estatales viró desde la cuestión de la autarquía industrial-militar a la forma de resolver la recurrente insuficiencia de divisas que aquejó a la economía nacional a partir de los años cincuenta. Fruto del consenso en torno a la necesidad de integrar el entramado industrial surgieron una serie de iniciativas que facilitaron el ingreso de empresas extranjeras en la producción de elaborados de aluminio. Varias grandes jugadoras del sector a nivel internacional, estimuladas por la legislación de promoción, presentaron propuestas, pero ninguno de ellos se concretó.

El proyecto de producción de aluminio fue elaborado finalmente por un reducto burocrático de las Fuerzas Armadas, que logró sortear numerosos escollos institucionales, técnicos y

políticos para la presentación definitiva de su programa. La razón del logro de ese ya viejo anhelo obedeció en primer lugar a la propia evolución del mercado (que alcanzó dimensiones importantes para la producción en escala adecuada) y a la estructura industrial argentina que fueron garantizando las condiciones para que la producción local fuese rentable, pero también a cierta estabilidad política institucional procurada por el gobierno dictatorial de Onganía; de hecho COPEDESMEL se constituyó durante ese gobierno y la licitación fue convocada poco antes de su caída. Ese interés no sólo estaba vinculado a las necesidades de la defensa nacional sino que entroncaba con la búsqueda de un sector industrial más integrado y eficiente, con capacidad de exportar, que emanaba del ambiente intelectual económico de esos años. La idea era que una o varias empresas extranjeras llevaran adelante ese cometido. Pero una vez definidas las bases de la licitación, la política económica fue virando hacia una postura cada vez más crítica de las empresas extranjeras y hacia el apoyo de grupos empresariales locales, que sirvieran de sustento a una política de desarrollo bajo control nacional. En el transcurso de los avatares de la licitación, Aluar se fue posicionando como la mejor alternativa dentro de la lógica de la nueva orientación en la economía, cada vez más condicionada por la política.

Puede afirmarse que el Estado, en su afán de concretar proyectos necesarios desde el punto de vista económico (en términos de eficiencia y reducción del déficit de divisas) y social (creación de una burguesía nacional y puestos de trabajo) concedió grandes y extraordinarios beneficios. Pero si bien es cierto que los empresarios aprovecharon al máximo su capacidad de negociación frente a un Estado que se presentaba vulnerable en esas particulares condiciones históricas, también lo es que se logró, al menos en este caso, el objetivo de concretar ese proyecto tan necesario desde el punto de vista de la integración del sector industrial como demorado desde el punto de vista del desarrollo.

De acuerdo a las previsiones iniciales, Aluar se transformaría al momento de funcionar a plena capacidad en la mayor planta de producción de aluminio primario de América Latina y la en novena entre las más grandes del mundo. Pero esos augurios no se cumplieron puesto que, por un lado, el retraso en la utilización del conjunto de su capacidad por la falta del abastecimiento energético previsto y, por otro, la concreción de grandes proyectos en América Latina (en Brasil y Venezuela) y en otras partes del mundo la relegó entre las más grandes plantas productoras. De todos modos, Aluar tenía un tamaño que le permitió operar en un rango de competitividad aproximado al nivel internacional y a la vez evitar los problemas de *scaling down* que caracterizaron a otros grandes emprendimientos en el área local.

Las condiciones en que se desarrolló la empresa inicialmente no fueron precisamente las mejores aunque, claro está, tampoco las peores, en tanto no operó en términos de mercado sino bajo un tupido marco regulatorio estatal. Aluar tuvo que enfrentar condiciones de mercado muy alejadas de lo previsto al momento de la inversión, tanto en el plano local como en el internacional. En efecto, la crisis del sector industrial argentino que se manifestó a partir de mediados de la década de 1970 implicó que el consumo de aluminio cayera en vez de expandirse como se había estimado. En ese sentido, las fluctuaciones del mercado condicionaron buena parte de las posibilidades de crecimiento y acumulación, en lo que pesaba significativamente la demanda proveniente de las obras públicas. Si bien la empresa se proyectó con el propósito de cubrir la demanda local y solo inicialmente exportar, debió colocar crecientes excedentes en un mercado internacional también en términos generales deprimido. Finalmente las exportaciones cubrieron más del 50 % de sus colocaciones y determinaron la lógica de expansión de la empresa a fines de la década de 1980. En esas condiciones el resultado económico fue extremadamente fluctuante; pero para ese entonces,

independientemente de las circunstancias económicas y políticas del país, Aluar era una empresa consolidada y se ubicaba entre las mayores por ventas y dentro de un círculo muy pequeño de principales exportadoras.

En este proceso de consolidación de la firma, los empresarios tuvieron un rol decididamente activo al impulsar distintas estrategias comerciales para aprovechar la plena utilización de la capacidad instalada y para incrementar también de modo importante esa capacidad con una serie de modificaciones tecnológicas menores. Esos cambios, que generaron fuentes de acumulación económica genuina derivadas de decisiones de reestructuración y racionalización y no provenientes del marco regulatorio (rentas cuasi monopólicas), no son, sin embargo, suficientes para explicar el desempeño de la firma en estos primeros años. En esas circunstancias resulta claro que los empresarios adosaron a la búsqueda de ventajas absolutas de costos su capacidad de gestión en comercialización y en financiación. Esa capacidad fue sin duda construida sobre la base de experiencias anteriores en la conducción de las empresas del grupo y constituyó. Además de la dimensión tecnológica, la gestión también incluyó la capacidad para buscar las mejores alternativas de colocación de la producción, para resolver las necesidades financieras y sobre todo para gobernar los contratos y sostenerlos en el tiempo. En este sentido, el marco regulatorio establecido hasta la década de 1990 fue clave para la acumulación de la firma. Es imprescindible considerar que la incertidumbre derivada de la inestabilidad ambiental estuvo limitada por los múltiples beneficios que el Estado proporcionó a la empresa. Solo en esas circunstancias pudo desplegarse sin mayores restricciones la capacidad empresarial para promover una serie de modificaciones tecnológicas necesarias para garantizar la expansión productiva, las cuales eran a su vez indispensables para la supervivencia de la firma y para

alcanzar los niveles internacionales de competitividad, a fin de lograr su inserción externa.

La disolución de ese marco regulatorio en la década de 1990 provocó profundos cambios en el mercado. La apertura comercial y las privatizaciones implicaban desafíos por parte de las empresas extranjeras. La estrategia de Aluar fue una de las posibles y de las adoptadas por los grupos económicos en ese contexto, donde muchos optaron por vender sus activos o encarar una retirada oportuna. No obstante, los Madanes apostaron a consolidarse en sus actividades principales, a lograr mantener una posición en el mercado internacional y a independizarse frente a las recesiones del mercado local. Por un lado, Aluar adquirió la central hidroeléctrica, una decisión obligada para mantener el control de un insumo esencial; y, paralelamente, por otro lado, ensayó diversos acuerdos con las empresas extranjeras que desembarcaban en el mercado local, tratando de evitar que competidores extranjeros se hicieran cargo de la producción de bienes que podía proveer la empresa. Una vez que la situación del mercado internacional del aluminio mejoró, Aluar desechó esos acuerdos y apostó a una mayor integración adquiriendo varias plantas elaboradoras.

En este sentido, la integración vertical de Aluar también fue favorecida por el proceso de apertura en el cual el sector manufacturero tenía escasas posibilidades de competir, ya que trabajaba en algunos rubros por fuera de la frontera tecnológica internacional. Si bien esta idea formaba parte de la estrategia de largo plazo de la compañía, desde el momento de su apertura cobró mayor fuerza, pues ante la inminente pérdida del mercado interno la empresa debió interponer todos los medios a su alcance para retenerlo. La integración hacia adelante le permitió recuperar el mercado interno haciendo más eficiente y competitiva toda la cadena, además de diversificar y ampliar su oferta de productos. Por otra parte, el mismo proceso de integración y

sus competitivos contratos de largo plazo tuvieron incidencia en la determinación del margen de rentabilidad, una variable clave para lograr la inserción exitosa de la industria en el mercado externo y para sobrellevar de mejor manera la recesión y la crisis macroeconómica de fines de la década de 1990.

A diferencia de otras experiencias empresariales Aluar aprovechó las condiciones aleatorias se alejó del predominio de las estrategias especulativas predominantes en aquellos años y apostó a la preservación de la posición industrial en el largo plazo. Luego de algunos escarceos con las empresas internacionales en un primer contexto hostil, los Madanes se decidieron por el desarrollo de las inversiones y la conservación de su participación en el mercado internacional. La firma no se comportó como un monopolio no innovador que solo aprovechó las condiciones de privilegio que la sociedad le concedió sino que, dada las características de los mercados donde operaba, se embarcó necesariamente en un proceso de constante expansión e inversión que le permitió mantener un espacio en el mercado mundial y constituirse en una fuente importante de divisas para la economía local, además de ser una de las pocas grandes compañías que sobrevivieron la extranjerización y corrosión del entramado productivo de las que fue víctima la Argentina. Claramente, estos planes de más largo plazo que la empresa continúa hoy desarrollando están regidos por variables económicas internacionales, básicamente el precio del metal y los niveles de actividad mundial, y no por la dinámica del mercado interno que solo absorbe una parte menor de su producción.

Reflexiones de Conjunto. Dilemas de la industrialización y el desarrollo en la Argentina

Las historias de empresas presentadas son extraordinariamente estimulantes para la reflexión acerca de la imbricada relación entre las estrategias –y conductas– empresariales, la percepción de las oportunidades de negocios, los contextos macroeconómicos y los marcos institucionales en la Argentina, particularmente a partir de la segunda posguerra. Desde el punto de vista metodológico, hemos sopesado aquellos factores «internos», propios a la empresa con aquellos «externos» a partir de una evaluación ponderada para cada caso. En esta perspectiva, el éxito o no de las estrategias empresariales no sólo se encuentra determinado por su validez intrínseca (correcta percepción del mercado potencial y creación de ventajas competitivas) sino también por condicionantes exógenos como, por ejemplo, las fases del ciclo económico determinantes de la expansión de la demanda efectiva. El peso relativo y la particular forma de imbricación de esos factores en la explicación del derrotero de las empresas analizadas es de difícil precisión; no obstante, en su balance, en términos históricos, radica la riqueza del estudio de caso que, aun cuando no pueda extrapolarse, es capaz de brindar, junto con otros, claves de interés para la interpretación del éxito de algunos emprendimientos y a la vez del fracaso de otros o, más ampliamente, pistas

para apreciar los dilemas de la industrialización y el desarrollo de una nación.

Mirada *ex post*, la afición por la expansión que demostraron algunos empresarios como en el caso de SIAM, La Cantábrica, Talleres Adabor, Vassalli o incluso los Madanes constituyó una «memoria» industrial condicionante frente a las posibilidades que brindaba el mercado y las políticas públicas. Desde la misma atalaya que brinda el proceso histórico, las apuestas mayores de algunas de estas empresas, como la de SIAM o La Cantábrica a fines de la década de 1950 –la producción de bienes de capital, en gran medida vinculada a la demanda estatal, y la de automóviles o tractores– bien pueden considerarse erróneas porque se basaban en expectativas de crecimiento de la economía muy favorables con un mercado con capacidad para albergar a estas empresas y otras extranjeras. Esas decisiones fueron, en definitiva, inherentes a, y responsabilidad de, los empresarios; desde esta perspectiva, si una empresa quiebra, finalmente la responsabilidad siempre debe ser adjudicada al empresario, en tanto se equivocó a la hora de analizar el mercado, estimó erróneamente la relación necesaria entre las máquinas y la mano de obra, o incluso no previó los cambios institucionales y políticos. Pero enfatizar en un desacierto en la percepción y evaluación de las oportunidades de negocios por parte de los conductores de las firmas (la incapacidad operativa de las elites empresarias) implicaría caer en una ponderación no ajustada al contexto histórico. Es indudable que esas opciones no se tomaron sólo de acuerdo a las experiencias previas, sino en función de una trama particular que las estimulaba. En este sentido, los empresarios tuvieron múltiples incentivos externos para correr ese albur que a la postre se revelaría negativo y pesaría fuertemente en el complejo proceso que condujo a fuertes crisis, cuando no terminales, de esas empresas.

En otras palabras, resulta imposible explicar el derrotero de una compañía sin engarzar el estudio de los factores internos a la dinámica empresarial con otros de naturaleza externa. Los estudios de caso presentados destacan la existencia de una alta inestabilidad ambiental (institucional y macroeconómica) en la Argentina, donde los cambios de gobierno y de buena parte de la administración pública generaban una gran inseguridad respecto a las decisiones generales que se tomaban en favor de la industrialización, cuando ese parecía ser el objetivo general, hasta 1976. Además, muy difícilmente existiese «una» política industrial sino la combinación de decisiones tomadas en esferas oficiales diferentes y en ocasiones escasamente conectadas, aún cuando tuviesen un claro sentido favorable a la industrialización; por ejemplo, en el caso de Aluar, pero también ocurrió en los programas de expansión de Opalinas o Talleres Adabor, la intervención de numerosos organismos en el diseño final de esos proyectos supuso un ámbito de negociación que redefinió las propuestas y en algún caso terminaron por abortarla. Pero también otras medidas menores de política económica de fuerte incidencia en la evolución empresarial de ciertas firmas (por ejemplo, las compras –y los pagos– de los organismos y las empresas públicas) tuvieron impacto.

Por su parte, las medidas de ajuste que acompañaban el desempeño cíclico de la economía argentina producían cambios que trastocaban las proyecciones de rentabilidad de los emprendimientos encarados, agravados por contextos recesivos y de subutilización de la capacidad instalada. En este sentido, los efectos nocivos de esas políticas fueron dobles: por un lado generaron «ambientes económicos» de desconfianza e inhibieron mayores apuestas de inversión a largo plazo; por otro, y sobre todo, afectaron de manera directa a las empresas al cambiar los precios relativos, suspender subsidios (a la exportación de bienes finales o a la importación de partes) o al modificar la estructura arancelaria.

Frente a estas circunstancias, probablemente una política conservadora y de consolidación de la posición en los mercados que conservaban SIAM, La Cantábrica o Talleres Adabor, por ejemplo, o la especialización en algunos de sus numerosos rubros productivos, hubiera sido quizá mejor alternativa que la apuesta expansiva que encararon sus directivos; o acaso debieron apuntar a lograr una mayor independencia de esos vaivenes y concentrar sus negocios en los mercados externos, como logró hacer parcialmente Vassalli en algún contexto y claramente Aluar luego de 1976 (si bien esto sucedió como consecuencia de su economía de escala, los beneficios del marco regulatorio y la brutal caída del mercado interno).

De todos modos, el impacto de los cambios en las políticas y en la dinámica macroeconómica no debe sobredimensionarse. En primer lugar, es indudable que otros proyectos del período sustitutivo eran igual de riesgosos y terminaron, más allá de múltiples avatares, coronados por el éxito, tanto en sectores de bienes de capital como de consumo (si bien muchas, no todas las empresas atravesaron por situaciones críticas similares a las presentados aquí). En segundo lugar, la inestabilidad institucional no fue lo suficientemente negativa, considerada globalmente, como para impedir un crecimiento económico razonable durante la segunda fase de la industrialización en los años sesenta e incluso durante los primeros setenta, precisamente el momento en que se manifestó la crisis de SIAM, La Cantábrica y de Opatinas Hurlingham, por ejemplo. En todo caso, es probable que estas firmas fueran particularmente vulnerable a los cambiantes marcos institucionales y macroeconómicos como consecuencia de su ubicación en el mercado (su dependencia de las compras estatales en algunos rubros, por ejemplo) y de las capacidades de sus conductores para percibir esos cambios. En cambio Vassalli se benefició de los ajustes cambiarios que alentaban la producción y la exportación agropecuaria (ya que su producción estaba

vinculada directamente a esa demanda); de hecho, si bien las empresas del sector tuvieron dificultades en ese mismo contexto, pudo sortear la coyuntura en mejores condiciones.

A la vez, la dinámica del ciclo económico que requería sucesivos ajustes alentaban conductas especulativas o creaban situaciones donde los empresarios pretendían «salvarse» a expensas del Estado –que raudamente debía aplicar mecanismos para evitar la quiebra de las empresas– y/o promovían el retiro en las mejores condiciones, delegando los costos del fracaso empresarial en el propio sector público (que se sentía «moralmente» obligado a ayudar a los empresarios); significativamente, luego de décadas de apostar a la expansión, significativamente, los conductores de SIAM o de La Cantábrica adoptaron esa actitud, cuando era evidente la imposibilidad de lograr la recuperación de la compañía. Así fue que el Estado tomó el control de algunas de estas empresas (SIAM, La Cantábrica, Opalinas Hurlingham) sin que supiera muy bien qué hacer con ellas. Puede pensarse en una excesiva vocación dirigista de algunos funcionarios, o más probablemente en un sector público que recogía «a su pesar» el fracaso de los empresarios privados, o con certeza que frente a una situación de hecho se preocupaba sólo por mantener las fábricas en funcionamiento y evitar el conflicto social que podía erosionar su poder, circunstancia constantemente puesta sobre el tapete por funcionarios y políticos y capitalizada por los poderosos sindicatos obreros de la época, como vimos en varios de los casos que presentamos.

También la falta de coherencia y de definiciones de más largo plazo, así como de estabilidad de los funcionarios oficiales, alentaba conductas empresariales cada vez más distantes de los objetivos que promueven el desarrollo de las naciones. Los dueños de Aluar, por ejemplo, presionaron para obtener el negocio y prácticamente eliminar el riesgo empresarial, a través de numerosas concesiones y beneficios que otorgó el Estado, aunque luego

adoptaron una clara política de preservación de sus posiciones industriales. Estas experiencias demuestran que los empresarios no tienen pautas de comportamiento inmanentes y pueden, en determinadas circunstancias, adoptar conductas innovadoras, maximizar los beneficios promocionales o desempeñarse como rentistas o especuladores, realimentado con sus acciones la lógica estatal cortoplacista y errática, reflejo de una determinada dinámica social predominante.

La frustración de un más importante desarrollo de las actividades manufactureras en la Argentina durante los años de industrialización por sustitución de importaciones no parece provenir de la falta de empresarios dinámicos, ni de las dificultades tecnológicas (como lo demuestra el caso de Vassalli o el de Talleres Adabor, o incluso de Aluar); tampoco de la imposibilidad de realizar nuevas inversiones ubicadas «atrás» (insumos, partes y piezas, etc.) del proceso manufacturero, ni por problemas de escala del mercado o de las propias plantas de fabricación; sino fundamentalmente, se debe a las políticas económicas, considerando sus fluctuaciones, inconsistencias e imprevisibilidad. La experiencia de las relaciones del Estado (que obviamente refleja los intereses y comportamientos empresariales, pero no sólo) con estas empresas no hace más que develar el efecto negativo de la inestabilidad sobre los emprendimientos empresariales que terminaba por alentar la lenidad pública y alterar las «reglas del juego»: las directivas estatales no eran claras y no parecían tomarse decisiones de fondo respecto no sólo a las empresas con problemas sino a la industria en general y a las definiciones estratégicas vinculadas al crecimiento económico en el largo plazo.

Como sucedió en algunas experiencias «exitosas» de desarrollo tardío, las políticas gubernamentales en la Argentina tendieron a crear grupos empresarios y/o los apoyaron hasta que se consolidaron productivamente; esa apuesta incluyó en ocasiones la reserva del mercado local, subsidios y otros beneficios que

permitieron generar las condiciones para el desarrollo de las empresas. Sin duda fue el marco regulatorio de promoción diseñado el que actuó como una palanca capaz de multiplicar las potencialidades de los inversores, aunque en ocasiones los múltiples beneficios sostenidos de manera prácticamente constante terminaron por inhibir mayores desarrollos. En términos generales, los empresarios argentinos mostraron una enorme versatilidad para responder a las cambiantes coyunturas locales, redefiniendo sus intereses en función de las oportunidades que se iban generando (como contratistas del Estado, como compradores de empresas públicas, como vendedores de sus activos, etcétera). Las experiencias de Aluar, Vassalli o incluso la de Adabor contrastan con otras en las cuales los beneficios también estuvieron presentes y solo promovieron el desarrollo de empresarios ricos acostumbrados a la prebenda constante, o que enajenaron o liquidaron sus empresas ante la amenaza a sus negocios, como ocurrió con un número no menor de empresarios y grupos empresariales en los años noventa, contribuyendo a delinear mayores rémoras para el desarrollo. Indudablemente, ante la ausencia de empresarios con vocación de inversión e intereses de largo plazo, aquellos que apuestan al desarrollo productivo adquieren mayor capacidad de presionar al Estado (un proceso que se ve agravado por la escasa coherencia administrativa con la correlativa pérdida de autonomía) logrando así generalmente obtener cuasi rentas de privilegio. La contrapartida a esos beneficios debe ser el avance productivo, imprescindible para el logro del desarrollo económico y social, un objetivo en el que pueden converger empresarios y otros sectores con intelectuales y funcionarios estatales, dada determinada lógica política.

Como muestran los casos presentados en este libro, la historia está llena de accidentes, de posibilidades, de vericuetos y laberintos que, en ocasiones, conducen a situaciones sin salida pero también a senderos que contribuyen a la conformación del

largo plazo y que pueden conducir a un mayor despliegue de posibilidades productivas y sociales en un marco nacional. El Estado a través de su calidad institucional e intervención puede constituirse en un respaldo sustantivo para estimular la vocación de inversión de los empresarios si logra evitar la conformación de entramados regulatorios con el alto grado de lenidad. El desafío no es menor, considerando la fuerte inestabilidad ambiental que definió a la experiencia argentina en el marco de la industrialización por sustitución de importaciones y aún después, aquella a la que contribuyeron de manera decisiva también los empresarios y que coadyuvó a reforzar sus prácticas especulativas y cortoplacistas en una dinámica de círculos viciosos de estancamiento. La desindustrialización selectiva y el magro desempeño económico del país durante décadas también se encuentran de algún modo relacionados con ese proceso y, en definitiva, con las trayectorias de las empresas analizadas en este libro y el de otras muchas.

Bibliografía

- AGLIETTA, Michel, *Régulation et crise du capitalisme*, París, Calmann-Lévy, 1976.
- ALCHAIN, Armen y Harold DEMSETZ, «Production, information costs, and economic organization», *The American Economic Review*, 62, 5 (1972), pp. 777-795.
- AMSDEN, Alice, *The Rise of «the Rest»: Challenges to the West from Late-Industrialization Economies*, Oxford, Oxford University Press, 2001.
- BARBERO, María y Raúl JACOB (edit.), *La nueva historia de empresas en América Latina y España*, Buenos Aires, Temas, 2008
- BARHAM, Bradford, Sphen BUNKER y Denis O'HEARN (eds.), *States, Firms, and Raw Materials*, Wisconsin, University of Wisconsin Press, 1994.
- BASAVE, Jorge y Marcela HERNÁNDEZ (coord.), *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, México, UNAM-Plaza y Valdés, 2007
- BELINI, Claudio, *La industria peronista*, Buenos Aires, Edhasa, 2009.
- BELINI, Claudio y Marcelo ROUGIER, *El Estado empresario en la industria argentina*, Buenos Aires, Manantial, 2008.
- BÉRTOLA, Luis y Pablo GERCHUNOFF (comp.), *Institucionalidad y desarrollo económico en América Latina*, Santiago de Chile, CEPAL-AECID, 2011

- BRENNAN, James y Marcelo ROUGIER, *The Politics of National Capitalism Peronism and the Argentine Bourgeoisie, 1946-1976*, Pennsylvania, Penn University Press, 2009.
- CASTRO, Claudio, «¿Industriales o importadores? Empresas y empresarios del sector metalúrgico argentino entre 1930 y 1945», en Fernando Jumar (editor), *Empresarios y empresas en la historia argentina*, Buenos Aires, UADE, 2002, pp. 217-231.
— *Desarrollo energético, cambio técnico y empresa. Origen y evolución de un conglomerado empresario con ventajas comparativas en la ingeniería y la siderurgia, 1921-2001*, Tesis de doctorado, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba, 2013.
- CHANDLER, Alfred, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press, 1977.
— *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge: The MIT Press, 1990.
- COASE, Ronald, «The Nature of the Firm», en *Economica*, 4, 16 (1937), pp. 386-405.
- COCHRAN, Thomas y Rubén REINA, *Espíritu de empresa en la Argentina*, Buenos Aires, Emecé, 1965.
- COCHRAN, Thomas, REINA, Ruben y Marcelo ROUGIER, *Torcuato Di Tella y SIAM. Espíritu de empresa en la Argentina*, San Isidro, Lenguaje Claro, 2011.
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, *Análisis y perspectivas del desarrollo industrial latinoamericano*, Santiago de Chile, CEPAL, 1979
- CONTI, Marcelo, *Tratado de mecánica agrícola*. Buenos Aires, Biblioteca Agronómica, V, 1942.
- CORIAT, Benjamín, *L'atelier et le chronométr*, París, Christian Bourgois éditeur, 1979.
— *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, París, Christian Bourgois éditeur, 1990.
- COSCIA, Adolfo, *Segunda revolución agrícola de la Región Pampeana*, Buenos Aires, Centro Argentino de Ingenieros Agrónomos, 1983.

- CYERT, Richard y James MARCH, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.
- DÁVILA GUEVARA, Carlos (comp.), *Empresa e Historia en América Latina. Un balance historiográfico*, Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1996
- DEMSETZ, Harold, *La economía de la empresa. Siete comentarios críticos*, Madrid, Alianza, 1997.
- ERRO, Carmen (dir.), *Historia empresarial. Pasado, presente y retos del futuro*, Barcelona, Ariel, 2003.
- EVANS, Peter, «El Estado como problema y como solución», *Desarrollo Económico*, 35, 140 (1996), pp. 529-562.
- FAJNZYLBERG, Fernando, *La industrialización trunca de América Latina*, Buenos Aires, CEAL, 1984.
- FERRER, Aldo, *La Economía Argentina*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1963.
- FLIGSTEIN, Neil, «The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979», en *American Sociological Review*, 50, 3 (1985), pp. 377-391.
- FLIGSTEIN, Neil, *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Harvard University Press, 1993.
- FURTADO, Celso, *Formación Económica del Brasil*, México, Fondo de Cultura Económica, 1959
- GRANOVETTER, Mark, «Business groups», en J. N. Smelser y R. Swedberg (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press, 1994.
- HALL, Peter y David SOSKICE (eds.), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford, Oxford University Press, 2001.
- HANNAH, Leslie, *The Rise of the Corporate Economy: The British Experience*, Londres, Methuen and Company, 1976
- HIRSCHMAN, Albert, *La estrategia del desarrollo económico*, México, Fondo de Cultura Económica, 1961.

- HUICI, Néstor, «La industria de maquinaria agrícola en la Argentina», en Osvaldo Barsky y otros, *La agricultura pampeana. Transformaciones productivas y sociales*, Buenos Aires, CISEA, 1988.
- JENSEN, Michael y William MECKLING, «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure», en *Journal of Financial Economics*, 3, 4 (1976), pp. 305-360.
- JONES, Geoffrey y Jonathan ZEITLIN, *The Oxford Handbook of Business History*, Nueva York, Oxford University Press, 2008.
- JONES, Geoffrey, Marco LEEUWEN y Stephen BROADBERRY, «The future of economic, business, and social history», *Scandinavian Economic History Review*, 60, 3 (2012), 225-253.
- LAJER, Andrés, Mario RACCANELLO y Juan ODISIO, «Una mirada sobre los avatares del sector productor de maquinaria agrícola», en Marcelo Rougier, *Políticas de promoción y estrategias empresariales en la Argentina*, Buenos Aires, Ediciones Cooperativas, 2007, pp. 109-132.
- LEFF, Nathaniel, «Industrial Organization and Entrepreneurship in Developing Countries: The Economic Groups», en *Economic Development and Cultural Change*, 26, (1978), pp. 661-675.
- MILLER, Rory, *Foreign Firms and Business History in Latin America*, Bogotá, Universidad de los Andes, 2010.
- MINTZBERG, Henry, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979.
- NELSON, Richard y Sidney WINTER, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press, 1982.
- NELSON, Richard, «Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?», en *Strategic Management Journal*, 12, 2 (1991), pp. 61-74.
- PASTORE, José María y Juan Carlos DE PABLO, *La demanda de vidrio plano: Argentina, 1964-1975*, en II Reunión de Centros de Investigación Económica, Mendoza, 1965.
- PENROSE, Edith, *The Theory of the Growth of the Firm*, Nueva York, Sharpe, 1959.
- PÉREZ BRIGNOLI, Héctor, «The Economic Cycle in Latin American Agricultural Export Economies (1880-1930). A Hypothesis for

- Investigation», en *Latin American Research Review*, 15, 2 (1980), pp. 3-33.
- PETRACCA, Antonio, «Industria del vidrio plano en la República Argentina», en *Argentina y el mundo*, Buenos Aires, Instituto Argentino de Relaciones Internacionales, 1976.
- PORTER, Michael, *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press, 1980.
- RACCANELLO, Mario y Marcelo ROUGIER, «La mecanización agrícola en la crisis de balance de pagos del peronismo La apuesta trunca de IAME y su tractor Pampa», en *Estudios Rurales*, 3 (2012), pp. 40-74.
- RAFF, Daniel, «How to do Things with Time», en *Enterprise & Society* 14, 3 (2013), pp. 435-466.
- ROSENBERG, Nathan, *Inside the black box: Technology and Economics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.
- ROUGIER, Marcelo, *La política crediticia del Banco Industrial durante el peronismo*, Buenos Aires, CEEED-Universidad de Buenos Aires, 2001.
- *Industrias, Finanzas e Instituciones. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo*, Bernal, UNQui, 2004.
- «Un largo y sinuoso camino: auge y decadencia de una empresa siderometalúrgica argentina. La Cantábrica, 1902-1992», *Desarrollo Económico*, 183 (2006), pp. 385-417.
- «Expansión y Crisis de la Cantábrica (1940-1990)», en Marcelo Rougier (dir.), *Políticas de promoción y estrategias empresariales en la industria argentina, 1950-1980*, Ediciones Cooperativas, 2007, pp. 133-176.
- «Talleres Adabor S.A. De exportadora de silos a fábrica recuperada», en Marcelo Rougier (dir.), *Políticas de promoción y estrategias empresariales en la industria argentina, 1950-1980*, Ediciones Cooperativas, 2007, pp. 177-210.
- «Producir para el agro en un entorno turbulento. El caso de una fábrica de cosechadoras en la Argentina», *Mundo Agrario*, 14 (2007).
- «Industria y peronismo: la fábrica de tubos de SIAM Di Tella S.A. (1948-1955)», en *Estudios Ibero-americanos*, 34, 2 (2008), pp. 76-96.

- «Expansión y crisis de una empresa industrial argentina. La Fábrica de Vidrios y Opalinas Hurlingham, 1948-1994», *Boletín Americanista del Departamento de Antropología Social, Historia de América y África*, 59 (2009), pp. 113-134.
- «La expansión por defecto del estado empresario. La política económica frente a la crisis de las empresas industriales en la Argentina, 1960-1976», en *Investigaciones de Historia Económica*, 15 (2009), pp. 75-108.
- «Una historia poco transparente. De la expansión a la quiebra de la Fábrica de Vidrios y Opalinas Hurlingham», en Marcelo Rougier (Dir.), *Estudios sobre la industria argentina. Políticas de promoción y estrategias empresariales 2*, Buenos Aires, Lenguaje Claro, 2010, pp. 189-224.
- *Estado y empresarios en la industria del aluminio en la Argentina: el caso Aluar*, Bernal, UNQui Editorial, 2011.
- «Encadenamientos productivos entre el sector agrícola y la industria: la fábrica de cosechadoras Vassalli», en Guillermo Guajardo (coord.), *Innovación y empresa. Estudios históricos de España y América Latina*, Buenos Aires, Lenguaje Claro, 2012.
- «Estrategias empresariales en contextos de alta incertidumbre. Orígenes, consolidación y desafíos de una empresa productora de aluminio en la Argentina (1970-2001)», en *Apuntes*, 70 (2012).
- «Etat et entrepreneurs dans l'industrie de l'aluminium en Argentine (1940-1974)», *Les Cahiers d'histoire de l'aluminium*, 48 (2012), 239-272.
- «Reflexiones sobre la historia de la industria y las empresas en América Latina», en *Revista de Historia Industrial*, 53 (2013), pp. 13-23.
- ROUGIER, Marcelo y Jorge SCHVARZER (2006), *Las grandes empresas no mueren de pie. El (o) caso de SIAM*, Buenos Aires, Editorial Norma, 2006.
- ROUGIER, Marcelo y Juan ODISIO, «Avances y desafíos de la historiografía sobre la industria y las empresas en la Argentina», en

- Marcelo Rougier (comp.), *Estudios sobre la industria argentina 3*, Buenos Aires, Lenguaje Claro, 2013, pp. 13-48.
- ROUGIER, Marcelo y Martín FISZBEIN, *La frustración de un proyecto económico. El gobierno peronista 1973-1976*, Buenos Aires, Manantial, 2006.
- SAN MARTÍN, Salvador, «El Plan Siderúrgico Nacional. Visiones y realidad», en *Boletín Techint*, 254 (1988), pp. 79-95.
- SAVIO, Manuel, «Política de la producción metalúrgica argentina. Conferencia pronunciada en la Unión Industrial Argentina», en *Obras del general Manuel N. Savio*, Buenos Aires, SOMISA, 1973.
- SCHNEIDER, Ben, *Business Politics and the State in Twentieth Century Latin-America*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004.
- SCHNEIER, Graciela, *Le Impact dans l'espace des localisations siderurgiques en Argentine*, These por le Doctorat du 3éme cycle, Universite de Paris I, 1976.
- SCHVARZER, Jorge, «Expansión, maduración y perspectivas de las ramas básicas de procesos en la industria argentina. Una mirada ex post desde la economía política», en *Desarrollo Económico*, 131 (1993), pp. 377-402.
- *La industria que supimos conseguir. Una historia político-social de la industria argentina*, Planeta, Buenos Aires, 1996.
- SCRANTON, Philip, *Endless novelty: Specialty production and American industrialization, 1865-1925*, Princeton, Princeton University Press, 2000.
- VARGAS, Virginia y Clara NÚÑEZ, «El caso Cantábrica. La UOM ante el declive de la industria metalúrgica argentina», en *Revista de historia bonaerense*, 31 (2006).
- VASSALLI, Roque, *Memorias. Pasajes de la vida de un gran industrial*, Rosario, Grandes Industriales, 1990.
- VILLANUEVA, Roberto, *Historia de la industria siderúrgica en la Argentina*, Buenos Aires, Eudeba, 2008.
- WILLIAMSON, Jeffrey, *Trade and Poverty. When the Third World Fell Behind*, Cambridge, MIT press, 2011.

WILLIAMSON, Oliver, *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, Nueva York, Free Press, 1975.

— *The Economic Institutions of Capitalism*, Nueva York, Free Press, 1985.

YIN, Robert, *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Thousand Oak, Sage Publications, 1994.



*Alternativas de la industrialización y el
desarrollo. Historias de empresas argentinas*
se terminó de imprimir en agosto de
2015. En su composición se utilizaron
Berkeley, Calisto, Dante y Eurostile

