

Tribulaciones de una gran empresa privada en la Argentina. El (o)caso de SIAM, 1965-1975

Marcelo Rougier

CEED-FCE-UBA

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

“Entrevista a Haroldo Clutterbuck”, ex-presidente de SIAM,
enero de 1973

Introducción

La empresa SIAM Di Tella puede considerarse un símbolo dentro del conjunto de las firmas industriales argentinas. Fundada en 1910 para fabricar maquinaria de panadería, a principio de los años sesenta era la empresa metalmecánica más importante de América Latina, con una producción integrada y diversificada. Su trayectoria la había colocado en el lugar de paradigma de la empresa nacional y su fundador, Torcuato Di Tella, era considerado un “pionero” digno de imitación. Existen algunos trabajos que relatan el desempeño de la firma desde sus comienzos hasta los años sesenta y presentan la experiencia como ejemplo de éxito empresarial¹. En contrapartida, la etapa posterior, que coincide con su lánguida crisis y caótico final, encuentra aún numerosos puntos oscuros. Es asombroso que su decadencia –incluso por su carácter críptico- no haya resultado tan atractiva para los estudiosos como al parecer lo ha sido su prestigio y esplendor.

Este trabajo tiene como finalidad describir el proceso que condujo a la “estatización” de la firma, luego de que fracasaran los intentos del sector privado y público por recomponer su situación patrimonial y financiera; ello nos permitirá avizorar las diversas estrategias seguidas tanto por el grupo privado director de SIAM como por el Estado durante ese proceso. El texto debe considerarse como la primera parte de un estudio más amplio que continuará con el análisis de los avatares de la firma entre 1975 y 1994, momento en que se produjo su privatización y liquidación definitiva.

¹ Véase Cochran y Reina (1965) y recientemente Castro (2002). Un abordaje diferente, que focaliza en los procesos de trabajo, puede verse en Elizalde (2001). Los avatares finales de la firma se encuentran brevemente relatados en Schvarzer (1996), pp. 304-307 y Lewis (1993), pp. 400-405.

Dado que el “vacío” historiográfico en este punto es de gran magnitud, hemos optado por abstenernos parcialmente de abordar la investigación con supuestos teóricos fuertes, tanto de los provenientes del renovado campo de la historiografía de empresas como sociológicos, o de aquellos que indagan sobre las relaciones establecidas entre Estado y empresas –y en especial las grandes- para explicar el desempeño económico de los países. Nuestra búsqueda se circunscribe por el momento a construir un relato coherente e integrador –por definición no exento de interpretación explicativa- sobre la base de aportar información empírica acerca de la firma, principalmente del período “oscuro” que transcurre entre 1967 y 1975.

El trabajo destaca primero la situación económico-productiva de SIAM luego de la gran expansión de sus negocios en los años cincuenta, los problemas financieros, y las transformaciones organizativas que tendieron a su racionalización en el primer lustro de la década del sesenta. Posteriormente se analiza su inclusión dentro de los beneficios de la Ley de Rehabilitación de empresas, una ley destinada a solucionar los problemas financieros de un conjunto de empresas argentinas. Finalmente se describe el tortuoso proceso que condujo al retiro del sector privado y al control definitivo de SIAM por parte del Estado. Desde luego, el acotado objetivo enunciado no invalidará algunas reflexiones integradoras que se desprenden hacia el final del estudio.

De la gran expansión a la crisis: SIAM en los años cincuenta y primeros sesenta

A fines de los años cincuenta SIAM era un enorme complejo que abarcaba más de una docena de establecimientos industriales con una gama de producción ampliamente diversificada e incluía compañías comerciales y financieras. La gran expansión de la firma se produjo principalmente en la década que siguió a la muerte del fundador, ocurrida en 1948; el proceso sólo en parte acompañaba y estimulaba el alto grado de dinamismo del consumo de bienes durables en la Argentina (especialmente heladeras y *lavarropas*), un mercado hasta entonces prioritario para el grupo SIAM. El ritmo de la expansión comentada fue vertiginoso. En 1951 la empresa habilitó una planta en Monte Chingolo para la fabricación en gran escala de ventiladores, enceradoras y lustradoras de piso. Dos años después se construyó una nueva planta industrial en Avellaneda destinada a producir motocicletas (Siambretta), con licencia de una firma italiana. Desde 1956 SIAM comenzó a fabricar todos los compresores utilizados en su producción de heladeras y

abastecía a otras firmas con esos productos. La expansión de la empresa cobró mayor fuerza y se consolidó una vez finalizada la interdicción que había impuesto el gobierno militar en 1955. Primero se procedió a la descentralización de la fábrica principal situada en Avellaneda; se formaron cuatro nuevas empresas, Perdriel SA (herramientas, matrices y estampas), SIAF SA (fundición, en Monte Chingolo), Talleres Munro SA (motores eléctricos) y Villa Diamante SA (aparatos de refrigeración comercial). A fines de la década el impulso de la producción de petróleo posibilitó la demorada expansión de SIAT (fundada en 1948) productora de caños destinados a abastecer la construcción de oleoductos importantes. En 1958 comenzaron a instalarse los Talleres San Justo SA (más tarde la planta se red denominó SIAM Di Tella Electromecánica SA) con el objetivo de producir equipo eléctrico para locomotoras Diesel, transformadores, generadores y motores eléctricos especiales y equipos de bombeo para pozos de petróleo. La nueva empresa contaba con el aporte de la Westinghouse Electric International Company con quien había firmado un contrato de licencia y ayuda técnica. Ese mismo año SIAM obtuvo un crédito del Export-Import Bank de Washington por algo más de 4 M U\$S y otro por 3 M U\$S de Hermes (Alemania), destinados a la instalación de esta nueva planta y a la ampliación de SIAT.

En el marco de ese contexto ultraexpansivo la empresa encaró la producción de automóviles, uno de los anhelos incumplidos de Torcuato Di Tella. El rubro era muy atractivo tanto por las condiciones de insatisfacción del mercado como por el hecho de que la empresa disponía de un desarrollo tecnológico relativamente apropiado. De todos modos, el estímulo principal devino de la política oficial y de las leyes y decretos que regularon la inversión en el sector automotriz, disposiciones que tendieron a evitar, al menos inicialmente, la conformación de un mercado monopolístico. En 1958 SIAM consiguió una autorización de la British Motors Corporation, la mayor compañía europea de automóviles, para ser fabricante de las líneas de productos Riley y Morris. La inversión se financió principalmente con créditos privados (dadas las restricciones existentes de crédito bancario durante 1959 y 1960), con una exitosa emisión de acciones y con nuevos créditos del Eximbank garantizados por el Banco Industrial. SIAM debió enfrentar diversos problemas apenas encarado el nuevo proyecto, algunos derivados de los cambios en la política económica del gobierno nacional. Ciertamente, la política monetaria restrictiva aplicada durante el Plan de Estabilización de fines de 1958 limitó fuertemente la disponibilidad de créditos para la firma, en un contexto de incremento de costos que se intentó compensar con la

obtención de créditos privados, préstamos del exterior y con nuevas emisiones de capital. A ello se sumó la enorme conflictividad obrera que vivió el país en 1959 y otra vez en 1962, que paralizó por largos períodos las plantas de producción². También el ingreso masivo de firmas extranjeras estimulado por la política oficial a partir de 1960 complicó la situación de *Automotores* en el acotado mercado nacional. Ello se conjugó con los efectos de la profunda crisis económica que sobrevino poco después en 1962-1963, que afectó particularmente la producción automotriz y la de bienes de consumo durables, hasta ese entonces sectores de producción destacados de la empresa. Por su parte, las sucesivas modificaciones cambiarias derivadas de los planes de ajuste del gobierno nacional repercutieron en forma directa en los costos de financieros y de producción de la empresa.

En 1962 las distintas plantas de la firma trabajaron a la mitad o menos de su capacidad normal y la empresa madre que había adquirido importantes obligaciones en el exterior para financiar las inversiones y gastos operativos atravesaba una difícil situación financiera³. Por vez primera la empresa pagó dividendos sólo en acciones con fondos provenientes de las reservas y no de las ganancias⁴. En rigor, ya en 1961 una parte considerable de los beneficios declarados en el balance de SIAM correspondía a ingresos totalmente ajenos a la gestión empresarial y extraordinarios (la venta de bienes de uso y de valores mobiliarios a otras compañías asociadas, principalmente la venta a Automotores de las acciones que poseía de Siambretta, SIAF, Perdriel y Talleres Munro y la enajenación de su participación en Dálmine). Los resultados reales de la actividad de SIAM, ya antes de la crisis de 1962-1963 eran sino deficitarios, bastante magros⁵.

El mayor problema del grupo era su sobredimensionamiento; indudablemente, la incidencia negativa de tal circunstancia generaba dificultades financieras que se agravaban en el contexto recesivo; ello se conjugaría con la significación que cobró la crisis de su división de automóviles en 1965, que de alguna manera habría de arrastrar a todo el grupo.

En síntesis, en los años cincuenta SIAM inició un proceso de fuerte expansión con el objetivo de integrar verticalmente su producción. La idea era abastecer a ferrocarriles, a la actividad petrolera y 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

² SIAM Di Tella Ltda., *Balance General, XXXI Ejercicio*, abril de 1959 y *Primera Plana*, I, 6, 18 de diciembre de 1965, p. 56-57. “Cesa la actividad de cuatro fábricas del grupo SIAM Di Tella”, *La Nación*, 9 de diciembre 1962.

³ Lewis (1993), p. 403. En 1962 se despidieron 1.500 obreros y la deuda en divisas había alcanzado los 55 M U\$S.

⁴ “Entrevista a (Haroldo) Guido Clutterbuck”, enero de 1973, en AHOITDT.

Estado- o a la obtención de rentas oligopólicas. La no concreción plena de esos programas y las modificaciones del contexto macroeconómico, sumadas a la competencia, afectaron seriamente a la empresa y obligaron a su racionalización. Como señaló una publicación, “la falta de cumplimiento de los planes oficiales en las áreas expandidas, la competencia inesperada de una docena de nuevas empresas en el campo automotriz (cuya aparición no esta prevista al iniciar SIAM su instalación) y la grave crisis por la que atravesó la economía nacional entre 1962 y 1963 pusieron a SIAM... en la dura necesidad de replegarse”⁶. No obstante también debiera ponderarse el grado de responsabilidad del grupo director de SIAM en el proceso que condujo a una situación de clara debilidad financiera. La inversión en numerosas actividades que se encontraban sujetas a la política estatal contenía un grado de riesgo muy importante, en la medida que la inestabilidad institucional era de gran evidencia en la Argentina de la época; al parecer, este resultó ser un aspecto no plenamente considerado por la dirección empresarial, que subordinó su expansión –a la postre evidentemente excesiva- principalmente 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.

Puede afirmarse que la percepción de las oportunidades de negocios existentes en el entorno económico primaron por sobre la disponibilidad de recursos de la firma⁷. La lectura de aquellas posibilidades fue sin duda acertada, pero descuidó no sólo la fragilidad de los marcos institucionales sino también la capacidad de administrar factores escasos como el capital. 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 desde 1929”⁸, 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 con las utilidades generadas, gran parte del crecimiento de los años cincuenta se basó en el endeudamiento constante, en el exterior y en el mercado interno, a plazos muy cortos y en el diferimiento de las cargas sociales e impositivas

⁵ “Informe del Departamento de Análisis de Inversiones”, 20 de setiembre de 1961, en ABND, *EAO 108.283*.

⁶ “Para salvar un imperio”, *Primera Plana*, 9 de agosto de 1966, p. 58.

⁷ Esta actitud distinguiría al entrepreneurship del administrador de los factores productivos; Stevenson (1983), p. 10. Véase esta perspectiva teórica aplicada al caso de Torcuato Di Tella en Castro (2002).

⁸ Di Tella (1999), p. 155.

sobre una estructura de capitalización muy endeble, lo que terminaría por generar una crónica fragilidad financiera⁹.

A mediados de los años sesenta la empresa se encontraba envuelta en una crisis de notable envergadura (para ese entonces su pasivo representaba una proporción superior al 90 % del activo). En nuestra opinión, la apremiante situación financiera por la que atravesaba era consecuencia principalmente de las ambiciosas políticas empresarias que apuntaron a una expansión y diversificación desmesurada, con no muy buenos resultados operativos inmediatos y en menor medida de las negativas condiciones que generaba el entorno económico. De allí en más SIAM nunca pudo recuperarse por completo.

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

A partir de 1960 la empresa encaró un importante proceso de reestructuración en varios planos en pos de obtener una organización más racional. La idea general era lograr una mayor descentralización del poder de decisión, luego de la acelerada expansión, donde el contralor de las actividades operativas pasara a mano de los directorios de las firmas subsidiarias, constituidas en verdaderos *holdings* intermedios. La recesión industrial de 1962-1963 y las dificultades financieras comentadas obligaron a profundizar y redefinir el proceso de racionalización dentro de los tres grandes grupos productivos. El propósito consistía en reducir a no más de cuatro las numerosas empresas del grupo. Para ese entonces se había constituido SIAM Di Tella Electrodoméstica SA con el fin de reorganizar la producción y reducir el personal y se habían adquirido las acciones de SIAT y de las empresas ubicadas en el exterior (Brasil, Chile y Uruguay) con el fin de controlar su capital y administración.

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

⁹ Ante la pregunta sobre cuál era la fuente de financiamiento de SIAM, Eduardo Browne contestó: No pagar la jubilación y no pagar impuestos a las ventas. Yo a mi Gerente de Relaciones Fiscales lo llamaba el Gerente paralelo de Finanzas, pues manejaba una deuda de tanta magnitud como la bancaria. Muy poca gente llegó a deberle al Estado lo que debió SIAM”, “Entrevista a Eduardo Browne”, Director económico-financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

de su actividad”¹⁰. Ciertamente, el proceso de reorganización de las operaciones industriales - llamado desde al menos 1964 “Operación Nitidez”- se complementaba con el objetivo de transformar a SIAM di Tella Ltda. en una empresa de inversiones, constituida básicamente por las tenencias mayoritarias del capital de Electrodoméstica, de Automotores y de SIAT. De este modo, la empresa controlante se reservaba las funciones de asesoramiento, asistencia financiera y coordinación de las actividades de sus empresas asociadas, que contaban con administración descentralizada. Si por un lado SIAM Di Tella Ltda. descentralizaba sus operaciones y se transformaba en un enorme *holding*, por otro, cada unidad operativa se centralizaba aún más. En efecto, en éste último sentido, la “Operación Nitidez” implicó la continuación de las transformaciones que se venían operando en la firma desde principios de los sesenta, con la consecuente delimitación de funciones y responsabilidades ejecutivas: por ejemplo, se transfirió al grupo *Refrigeración y Aparatos para el Hogar* la tenencia de capital accionario de las empresas asociadas en Chile, Brasil y Uruguay, ya que ellas producían líneas enteramente similares, y una parte de las de la asociada en Brasil al grupo de *Bienes de Capital*. También se transfirió a SIAT las tenencias de SIAM Di Tella Electromecánica y Metalúrgica Bahía Blanca. Fue en este contexto que SIAM Automotores primero absorbió a Siambretta y SIAF y más tarde formalizó el acuerdo con IKA por el cual se fusionaron industrias auxiliares de ambas firmas¹¹. Para fines de 1966 la reorganización se encontraba ya en su fase final y según los propios directivos, SIAM poseía “una estructura clarificada, razonablemente ágil y eficiente y con tendencia la mejoramiento y saneamiento... Nuestra empresa está en definitiva muy cerca de la dimensión óptima que corresponde a las circunstancias, lo que le permitirá llegar al grado de rentabilidad que todos esperamos”¹².

Desde entonces, la actividad industrial de SIAM quedó conformada por seis divisiones o agrupamientos principales en los que pueden desagregarse los dos grandes sectores, *Bienes de Capital* y *Refrigeración y artículos domésticos*, a los que había quedado reducida: la División SIAT, una fábrica muy moderna, ubicada en Valentín Alsina, dedicada a la producción de caños con costura de gran diámetro para oleoductos y gasoductos (prácticamente monopólica en el mercado nacional en su categoría); la División Electromecánica, cuya planta de San Justo se

¹⁰ SIAM Di Tella, *Balance General*, XXXV Ejercicio, 30 de abril de 1963, p. 2.

¹¹ “Transformaciones. Las quince empresas se reducen a cuatro”, *Primera Plana*, II, 91, 4 de agosto de 1964, p. 55.

¹² SIAM Di Tella Ltda., *Memoria y Balance General* correspondiente al XXXVIII Ejercicio cerrado el 30 de junio de 1966.

encontraba entre las primeras fábricas más importantes de América Latina. Su producción abarcaba desde equipos de tracción eléctrica para locomotoras a maquinas viales y transformadores de electricidad y sus compradores casi exclusivos eran reparticiones públicas y empresas estatales. La rentabilidad de este sector era fluctuante y durante períodos prolongados trabajaba a una proporción reducida de su capacidad; la División Provisión a la Industria Automotriz, integrada por Metalúrgica Mediterránea SA, cuya planta estaba instalada en la Ciudad de Córdoba. Producía pistones para automóviles, camiones y tractores; la División Electrodoméstica. Era la unidad más antigua de la empresa y la que más sufría la competencia de las empresas extranjeras y de pequeñas nacionales (ocupaba una cuarta parte del mercado). La división tenía fuertes problemas en los aspectos productivos, comerciales y administrativos. Su organización industrial era muy compleja y muy poco eficiente en un contexto físico sobredimensionado e inconveniente. Esta división había encarado la concentración en su planta de Avellaneda de las actividades realizadas en Brousson y en Villa Diamante con el fin de sacar ventaja frente a sus competidores en la economía en escala y en tecnología; la División Bahía Blanca dedicada a la fabricación de máquinas de panadería, surtidores de nafta y máquinas automáticas para envolturas; y la División Internacional, que incluía empresas subsidiarias en Brasil, Chile y Uruguay, y se encargaba de las operaciones de exportación a los países latinoamericanos en el marco de la ALALC.

En particular, las unidades SIAT y Electromecánica eran rentables en la medida que contaran con la demanda estatal. En cambio, la División Electrodoméstica continuaba con problemas económicos y financieros importantes que tornaban necesario avanzar aún más en el proceso de racionalización. Más allá de los problemas operativos, productivos y de mercado, el gran problema de esta división era el alto nivel de incobrables. Vinculada a Electrodoméstica se hallaba Inverco, una compañía financiera que tenía un rol importante en la captación de ahorro y en la financiación de las ventas¹³.

Los problemas financieros: un lastre tan persistente como condicionante

En el plano más conflictivo, el 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. Este era un problema clave

¹³ El sistema era el siguiente: los pequeños ahorristas dejaban sus ahorros en Inverco y la compañía les daba un pagaré firmado por SIAM; a su vez SIAM le daba a Inverco prendas como garantía.

toda vez que se había dividido la organización en grupos operativos independientes y al mismo tiempo se creaba una dirección económico-financiera centralizada. El holding, SIAM Di Tella Ltda. se quedó con los pasivos de las anteriores empresas y no manejaba recursos, lo que generaba un fuerte puja entre la dirección central y las divisiones por el control financiero a la hora de atender los importantes pasivos del grupo. Además, la capacidad de nuevos endeudamientos y refinanciaciones se encontraba en las unidades operativas y no en la central.

El balance general cerrado a mediados de 1965 mostraba una situación patrimonial muy precaria; su capital era notoriamente insuficiente frente al monto de su pasivo y su activo realizable no cubría adecuadamente sus exigibilidades de corto plazo. Un informe sobre el grupo, citado por la revista *Economic Survey*, señalaba que a fines de 1965 el patrimonio neto de SIAM ascendía a 6.340 M \$ en tanto que las deudas exigibles a corto y mediano plazo sumaban 15.780 M.

Esta situación financiera era insostenible; para lograr la consolidación de su pasivo era central el aporte de capital de los accionistas mayoritarios, de Westinghouse y de los directivos de la empresa, quienes comprometieron en 1966 1.250 M \$ y sus patrimonios para garantizar deudas. Asimismo, se entablaron negociaciones con catorce entidades con el fin de consolidar a largo plazo las obligaciones existentes.

Las soluciones a los problemas financieros no eran sencillas; las condiciones del mercado de capitales no permitía la emisión de acciones ni parecía posible incorporar nuevos socios, de manera tal que las alternativas se reducían a obtener nuevos préstamos, refinanciar los anteriores y vender empresas y bienes marginales, que no tenían posibilidades certeras de rentabilidad.

El avance de las negociaciones tendientes a consolidar el pasivo de la firma era muy lento y condicionaba su recuperación económica, si bien se consiguió un redescuento renovable por parte del BIRA y se renegociaron las deudas por suministro de piezas con British Motors y Balfour & William. Finalmente, como señalamos, se continuó con la liquidación de inversiones en firmas donde no se tenía el control mayoritario (por ejemplo, en Tem Lucas y Martín Amato y Cía., vinculadas a la provisión automotriz) con el propósito de mejorar la operatoria corriente, y se procedió a la venta de las plantas inutilizadas de Siambretta y Brousson con el fin de saldar pasivos. Este proceso de desinversión era bastante acelerado pero de todos modos insuficiente. Como afirmó un alto funcionario, “en SIAM era notable la falta de decisión para cerrar una

empresa. No se podía aceptar la realidad¹⁴. De todos modos el cierre de la división Electrodoméstica, puesto sobre el tapete en forma reiterada, era desde el punto de vista financiero prácticamente imposible; SIAM no disponía del dinero necesario para enfrentar el cierre dado que se produciría un período de falta de generación de medios de pago que imposibilitaba afrontar los compromisos por pérdidas anteriores. Como afirmó Zinn: “financieramente era más posible seguir acumulando pérdidas de cierto nivel y encontrar arbitrios financieros para resolverlas que parar una planta”¹⁵. Además, si se cerraba Electrodoméstica había que cargar con los compromisos asumidos por Inverco ante numerosos ahorristas. En 1966 directivos de SIAM llegaron a la conclusión que la única solución era la refinanciación conjunta de todas las deudas; a esto se llamó “Operación Piloto”. La operación estaba condicionada por el desorden financiero de SIAM, que era descomunal: “no se sabía que empresa... debía a que acreedor, todas estaban vinculadas con avales. Es decir, (se habían realizado) todas las herejías financieras que se hacen cuando uno dispone de varias empresas”¹⁶. Esta situación no hacía más que incrementar la desconfianza en los acreedores.

SIAM realizó una propuesta para lograr la refinanciación y una consolidación general de sus deudas con más de quince entidades a veinte años de plazo; pero los acreedores externos (principalmente el Eximbank, Westinghouse, Bank of América, Ferrostaal, Innocenti) sólo se habrían mostrado dispuestos a acordar un programa de consolidación con un plazo máximo de diez años y sobre la base del otorgamiento de avales de pago por parte del BIRA. Un año después se habían logrado acuerdos a seis años con tres de gracia y colocado debentures a doce años de plazo suscritos por la Caja de Comercio y la Caja de Industria. La empresa también se había acogido una moratoria fiscal. El cumplimiento de estos acuerdos estaban fuertemente condicionados a que SIAT y Electromecánica tuvieran órdenes de compra por parte del Estado.

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

¹⁴ “Entrevista a Eduardo Browne”, Director económico-financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT. Fernández Villegas, encargado de realizar un estudio sobre Electrodoméstica, hacia 1964 le comentó a Torcuato Sozio que “lo mejor que podía ocurrir era que le pusieran una bomba para que desapareciera y poder empezar todo de nuevo, porque era una fábrica obsoleta, que había ido creciendo de a pedazos y se le habían ido agregando cosas, y había terminado por ser un enorme mamotreto totalmente fuera de control, en un edificio enorme en donde todas las secciones estaban escondidas, había que caminar kilómetros dentro de la fábrica para llegar a un sector determinado, los productos subían y bajaban”. “Entrevista a Juan Fernández Villegas”, mayo de 1973, en AHOITDT.

¹⁵ “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT.

¹⁶ “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT.

también eran complejas. Los organismos acreedores actuaban muchas veces en forma independiente y celosamente “cuidaban” su caja. El problema impositivo de SIAM era quizás el de mayor dificultad. Las deudas con la DGI (por impuestos a los réditos y a las ventas, principalmente) 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 los que no debería haber entrado nunca”¹⁷. En 1966 la empresa dejó de pagar en forma completa a la espera de una negociación global de la deuda acumulada de las empresas y el holding. La deuda previsional era menor y se había mantenido cierta regularidad en los pagos, posiblemente por su fácil identificación y la presión sindical. SIAM presentó un plan al gobierno radical donde solicitaba 20 M \$ “de plata fresca” y una financiación a muy largo plazo (hasta veinte años) de todas las deudas. La recepción del gobierno fue positiva, pero ésta era sin duda una solución que debía considerarse de “excepción”. Alfredo Concepción, ministro de Industria y Comercio, convocó a una reunión para tratar el tema SIAM a los presidentes del Banco Industrial, del Banco de la Nación y del Banco de la Provincia de Buenos Aires, y a representantes de Impositiva y del Ministerio de Trabajo con el fin de elaborar un programa conjunto y limitar las retenciones existentes en algunos funcionarios (principalmente de la DGI, preocupada por las consecuencias que para el conjunto del sistema traería la aplicación de un sistema de excepción). Cuando sobrevino el golpe militar, en junio de 1966, el Ministerio de Industria se encontraba trabajando en la creación de un organismo de rehabilitación que controlaría el total de la deuda de empresas en problemas de modo de lograr una estabilización de los créditos respecto a sus posibilidades futuras y, de acuerdo a los casos, transformar esos créditos en capital. De algún modo todo tuvo que comenzar a discutirse de nuevo, particularmente con el primer ministro de Onganía, Néstor Salimei, que estaba dispuesto a dejar que la empresa quebrara. Por ese entonces, *Economic Survey* señalaba que “no cabe otra solución que un concurso liso y llano de acreedores, en el cual el Estado debe actuar decididamente como el principal de ellos dejando de lado los enfermizos prejuicios que gravitan contra la liquidación de una empresa de la magnitud de SIAM por la extinción de la fuente de trabajo que pretende significar”¹⁸.

¹⁷ “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT.

¹⁸ *Economic Survey*, 26 de julio de 1966, pp. 646-647. También véase “Para Salvar un imperio”, *Primera Plana*, 9 de agosto de 1966, p. 57.

En suma, a fines de 1966, en momentos en que se había concluido con la dilatada reorganización que concentró en SIAM Di Tella Ltda. las actividades que realizaban sus subsidiarias y se había consolidado la estructura divisional, ya estaban plenamente planteados los actores, problemas y las alternativas que habrían de llevar a la liquidación final de la firma; un proceso que duraría casi tres décadas más. En 1967, la empresa se encontraba en un “período de convalecencia” y en una posición financiera “tensa” que se agravaba por la baja rentabilidad de las divisiones y por las crecientes necesidades de capital de trabajo derivadas del proceso inflacionario¹⁹. Accionistas minoritarios consideraban que era necesario avanzar aún más en la racionalización: la empresa mantenía elevados costos de producción y particularmente de comercialización (se destacaba que el sistema de venta directa era inconveniente) y debían venderse todas las sociedades que no daban rentabilidad. Pero los directivos de la Compañía sostenían que, salvo los edificios liberados por la reestructuración, no se pensaba vender ninguna sociedad²⁰. Al parecer la propuesta del grupo controlante apuntaba a preservar la mayor cantidad de inversiones posible y lograr el apoyo financiero del Estado. Fue en ese momento que se iniciaron las negociaciones para que la firma se acogiese a una Ley de Rehabilitación dictada por el gobierno de Onganía. Este régimen preveía fundamentalmente la consolidación de pasivos fiscales y previsionales de las firmas en problemas, que además podían ser eximidas total o parcialmente del pago de intereses, recargos y multas por mora en el cumplimiento de las obligaciones fiscales o de previsión. El ingreso de las empresas al régimen implicaba su “sometimiento” al control del PE en la forma y modo en que éste dispusiera según los casos.

El proyecto de “rehabilitar” a SIAM (convenio bajo la Ley 17.507)

Hacia 1969 la nueva estructura jurídica de SIAM Di Tella estaba ya legalmente aprobada. Como corolario de su reestructuración y de los trámites realizados desde 1966 tendientes a obtener una refinanciación de los pasivos más significativos, los funcionarios de la compañía comenzaron negociaciones para incluirla dentro de los beneficios de la Ley 17.507 de “rehabilitación”; una

¹⁹ SIAM Di Tella Ltda., *Memoria y Balance General*. Ejercicio 1966/67.

²⁰ ACER, LAA, 3, 24 de octubre de 1967.

ley que bien puede pensarse que fue “hecha a medida” de SIAM²¹. Como se señaló, la firma mantenía graves dificultades financieras y arrastraba un largo proceso de consolidación de deudas con sus acreedores privados. Las negociaciones con los representantes estatales propiciaban también la consolidación a largo plazo de su pasivo previsional y fiscal acumulado, que constituía una parte importante de sus deudas totales. Cuando se estipuló el acuerdo definitivo el presidente de SIAM, H. Clutterbuck, expresó que las pautas finales aprobadas por la Comisión de Rehabilitación “si bien... *no prevén todo lo solicitado* por la empresa, el Directorio ha considerado conveniente manifestar su aceptación a la misma y pedir por lo tanto se acelere la firma del contrato respectivo”²². Además, el directivo especulaba que “una vez firmado el acuerdo de rehabilitación, (SIAM) podrá tener acceso a fondos específicamente destinados a empresas rehabilitadas por decreto”²³. El convenio suscrito en febrero de 1970 permitía consolidar deudas fiscales y sociales a través de su transformación en acciones preferidas a 15 años por un importe total de 85 M \$, de los cuales las obligaciones con la Dirección General Impositiva (DGI) representaban el 45 % y el resto consistía en pagos pendientes al Instituto Nacional de Previsión Social (INPS). Esa suma no incluía recargos, intereses, ni multas por mora (en total unos 45 M \$), de cuyo pago la empresa quedó eximida en la medida en que no cayera en el incumplimiento de las obligaciones derivadas del convenio²⁴. Según lo establecido en el contrato, SIAM cancelaba la deuda consolidada con esas reparticiones estatales mediante la emisión de acciones preferidas que no poseían derecho a voto, salvo en caso de mora en el pago de los dividendos fijados. 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

²¹ Pavesi tenía la “impresión” de que “esa ley fue hecha *a propósito* para SIAM, pero como no podía hacerse una ley solamente para SIAM la hicieron general”. “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT (subrayado nuestro).

²² ACER, LAAS, 3, f. 13. Subrayado nuestro. ACER, LADS, Acta 1157, 24 de febrero de 1970.

²³ Ídem. En el BND se había creado un Instituto de Rehabilitación a propuesta de Ricardo Zinn, un miembro del directorio de SIAM que se había incorporado al equipo económico de Aldo Ferrer.

paquete accionario que otorgaba el control de SIAM se obligaron a garantizar el contrato con acciones que representaban el 51 % de los votos de la totalidad de las emitidas por la empresa). Independientemente de las garantías que se otorgaron en respaldo de la deuda, Guido Di Tella se constituyó en fiador solidario liso y principal pagador de todas las sumas cuyo pago resultaban del acuerdo. La obligación asumida por la empresa de elegir dos directores propuestos por el BIRA motivaba una reestructuración del Directorio. De todos modos, con el fin evidente de limitar el poder de decisión estatal, el número de directores fue elevado primero de cinco a siete miembros y más tarde a nueve, siendo reelegidos los anteriores funcionarios con la excepción de Antonio Sudiero y Mario Robiola, designados luego miembros honorarios.

Clutterbuck saludó efusivamente la efectiva integración del directorio con los representantes designados por el BIRA: “Estamos seguros –decía- que esta participación de los nuevo directores y del síndico titular han de contribuir de manera muy concreta y eficaz a consolidar en términos reales la rehabilitación de SIAM, no sólo a través de la dedicación y capacidad personal de cada uno de ellos, sino también por lo que significa la intervención del Estado como accionista importante en la estructura del capital de la firma y por ende, como interesado en el vigoroso robustecimiento de una empresa auténticamente argentina que debe y puede servir al cumplimiento de los propósitos del desarrollo económico nacional”²⁵. Y para disipar cualquier duda acerca de las nuevas posibilidades que abría la incorporación de los representantes estatales señaló: “Es propósito del Directorio colocar a la Sociedad en esta nueva etapa generada por el Convenio de Rehabilitación, en condiciones de usar *todos* los medios financieros que por su capacidad económica se hace acreedora”²⁶.

Un efecto significativo del convenio fue la modificación de la composición patrimonial de la firma. Los rubros componentes del patrimonio neto, que representaban un 21 % sobre el total del activo a comienzos de 1969 ascendían luego del acuerdo formal a mediados de 1970 al 41 %. Con lo cual, según advertía un informe trimestral “además del apoyo financiero razonable que comprende la aplicación del régimen establecido por la ley 17.507, la Compañía habrá completado el plan de reestructuración que servirá de firme base a su operación futura”²⁷.

²⁴ “Convenio Ley 17.507”, Art. 2do., en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario* 185.245, “Consulta formulada por el Tribunal de Cuentas de la Nación acerca de las acciones de SIAM SA”; ABND, *Expediente Administrativo Ordinario* 108.283, f. 381.

²⁵ ACER, LAA, 3, 30 de octubre de 1970, f. 49.

²⁶ Ídem., subrayado nuestro.

²⁷ SIAM Di Tella, *Informe correspondiente al tercer trimestre el ejercicio 1969-1970*, enero-marzo de 1970.

Como consecuencia del convenio, prontamente, SIAM solicitó al Banco Industrial un préstamo de 43 M \$ para su proceso de rehabilitación –pese a que no se había presentado ningún plan en firme al respecto-. Finalmente, le fueron acordados a la firma en concepto de “rehabilitación” otros 21 M \$, una suma superior a la inicialmente solicitada. Estos créditos fueron concedidos a quince años con un interés del 14 % anual y con tres años de gracia para su amortización; el muy largo plazo y los intereses fijos, en un contexto de persistentes incrementos de precios, señalan claramente las “bondades” extraordinarias de la operación. Los requisitos del préstamo consistían en la regularización de las obligaciones impositivas, previsionales y las derivadas del contrato celebrado dentro de la Ley 17.507, y en la acreditación de la concertación de convenios de pago definitivos con el grupo de sus grandes acreedores. A estos requisitos se adosaban cláusulas con obligaciones similares a todas aquellas empresas beneficiadas con el régimen de rehabilitación:

- aceptar la designación de una “Comisión de Rehabilitación y Control” que tendría a su cargo el contralor del desarrollo del plan de rehabilitación sometido a consideración del Banco;
- someter a la previa consideración del Banco la política a seguir en materia de distribución de dividendos originados en sus inversiones en el exterior como así también;
- no pagar dividendos en efectivo;
- tomar todas las medidas de reorganización y reestructuración que el Banco considerase necesarias para asegurar su buena marcha futura;
- acreditar la voluntad de los accionistas de efectuar el máximo esfuerzo en materia de nuevos aportes de capital;
- someter a la previa conformidad del Banco, con tres meses de anticipación a cada asamblea de accionistas que deba elegir directores o síndicos, una nómina de personas “suficientemente amplia” entre los cuales se designarían los funcionarios en la asamblea;
- no disponer de su activo fijo sin autorización expresa del Banco; etc.²⁸.

De todos modos, según la opinión de funcionarios del BND, los créditos de rehabilitación, superiores a los 10 M U\$S constituyeron para SIAM un “paliativo de relativa repercusión” y según los funcionarios de SIAM alcanzaron para seis o siete meses²⁹. Ciertamente, no obstante un dispendioso apoyo del Estado a la empresa (que como se verá posteriormente incluía

²⁸ ABND, *Legajo 4.112, Solicitud 35.037*, Resolución del Directorio del 26 de noviembre de 1970.

²⁹ “Memorando SIAM SA. Empresa Argentina de larga tradición industrial”, en ABND, *Libro Copiador*, 25, Ministerios, T. III, mayo de 1971 y “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT.

sucesivas renovaciones y moras por los créditos tomados), un año después se discutía su viabilidad económica. Las distintas divisiones tenían perspectivas positivas, excepto Electrodoméstica –donde se inició un proceso de reorganización sustancial tratando de reducir la operación industrial al armado-, pero la empresa aún presentaba una estructura de capitalización extremadamente endeble y de difícil resolución, mientras acumulaba nuevos pasivos por deudas impagas en el exterior (a partir de 1970 la “gracia” concedida al momento de las refinanciaciones comenzó a vencer).

En el camino hacia la estatización de SIAM fue clave cierta “irresponsabilidad” empresarial, difícilmente ingenua; puesto que el convenio bajo la ley 17.507 fue cumplido sólo parcialmente: la empresa emitió las acciones, pagó las cuotas correspondientes a la deuda consolidada entre mayo de 1968 y diciembre de 1969, constituyó las garantías previstas, pero no procedió a pagar los 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 garantías³⁰. La DGI denunció la situación al Organo de Control pero este no tomó ninguna decisión al respecto³¹. La falta de acción de parte de los organismos intermedios eran, al parecer, la lógica consecuencia de la falta de definiciones políticas de más alto nivel. La propuesta del BND, el órgano estatal que de hecho había quedado a cargo del seguimiento de la firma, incluía tres alternativas de solución: la “liquidación lisa y llana, con los consiguientes problemas de índole económico-social; la estatización de la empresa; o incrementar el apoyo que el Estado ha otorgado hasta el presente con miras a su rehabilitación definitiva”. Esta última posibilidad implicaba, en principio, enormes desembolsos oficiales con dudosa garantía de recuperación. En efecto, para que fuese factible avanzar en ese sentido, debía renegociarse el convenio de rehabilitación, extender el plazo de rescate de las acciones preferidas, acordar un crédito adicional del BND por 60 M \$ y capitalizarlo conjuntamente con la deuda anterior más el otorgamiento de avales por otros 30 M \$³². Como se advierte, la situación y alternativas, no distaban mucho de las existentes cuatro años antes. Poco después, en octubre de 1971, los accionistas de la empresa fueron informados que el ingeniero Di Tella, quien había asumido la dirección unos meses antes, en su carácter de accionista y en nombre de SIAM estaba

³⁰ ABND, *LAD*, 295, T. I., Asunto SIAM, f. 4.

³¹ Francisco Manrique, al frente de Bienestar Social, sostenía que había que proceder a la liquidación de la firma.

³² “Memorando SIAM SA. Empresa Argentina de larga tradición industrial”, en ABND, *Libro Copiador*, 25, Ministerios, T. III, mayo de 1971, f. 181.

realizando “importantes gestiones ante el BND que se vinculan directamente con la marcha futura de la sociedad así como con relación a la integración del nuevo directorio”³³.

Los inicios de la “desprivatización”³⁴

A fines de 1971, dada la magnitud del apoyo brindado hasta ese momento y las deudas impagas que mantenía con el Estado, el BND juzgaba más oportuno – o menos gravoso- ejercer la facultad conferida por el acuerdo enmarcado en la Ley 17.507 de convertir las acciones preferidas en ordinarias, mecanismo que permitía, junto con la capitalización de los créditos previsionales e impositivos no consolidados, que el Estado pasara a tener más del 70 % de las acciones y poco más del 50 % de los votos en las asambleas. Pero la concreción de esta medida se difirió por bastante tiempo y quedó sujeta a una serie de controversias entre los principales accionistas privados y distintos organismos estatales. En noviembre de ese año el Presidente del BND, en representación del Estado Nacional, y el “Grupo Privado de Control” de SIAM (Guido Di Tella, la Fundación Torcuato Di Tella, y otras empresas) firmaron un nuevo convenio mediante el cual éste último cedía el ejercicio de los derechos políticos de la mayoría accionaria de la empresa³⁵. Guido Di Tella fue el encargado de informar a los accionistas que se había llegado a un acuerdo con el BND “a fin de obtener de esa Institución la ayuda financiera que requiere la empresa”. Los principales puntos del nuevo convenio estipulaban lo siguiente:

- a) el Grupo Privado mayoritario cedía al Estado Nacional el ejercicio de los derechos políticos correspondientes al paquete accionario de su propiedad, en la proporción necesaria para que ejerza el control de la empresa hasta tanto se logre su rehabilitación.
- b) El grupo mayoritario garantizaba las deudas fiscales y previsionales de la Sociedad así como todo préstamo del Banco Nacional de Desarrollo destinado a cancelar cualquiera tipo de pasivos que tuviera SIAM a la fecha del acuerdo.

³³ ACER, LAA, 3, 21 de octubre de 1971; *Mercado*, 17 de junio de 1971, Boletín Diario de la BCBA, 4 de noviembre de 1971.

³⁴ Utilizamos éste término de uso frecuente en la prensa especializada del momento para enfatizar el retiro del sector privado más que el avance del sector estatal sobre el mismo.

³⁵ El convenio fue firmado por el Grupo Privado de Control: Guido Di Tella, SA Los Cerrillos (Juan Arreseigor), Santa Cándida SRL (Guido Di Tella y Juan Arreseigor), Estancias 25 de mayo SA (Juan Arreseigor), FAICSA (Mario Robiola), ISMAR SACIF (Juan Arreseigor) y la Fundación Torcuato Di Tella (Guido Di Tella).

- c) El Estado Nacional asumía el compromiso de convertir en acciones ordinarias las 85.456.380 acciones preferidas Clase “E” que recibiera de acuerdo al convenio de rehabilitación.
- d) El Grupo Privado de Control votaría para integrar la mayoría del Directorio a las personas que indicara el Banco Nacional de Desarrollo³⁶.

La firma del acuerdo permitió, por un lado, la integración inmediata del Directorio de SIAM con cinco miembros propuestos por el Estado Nacional, que además designó los Síndicos titulares (el cuerpo se completó con dos Directores que respondían al grupo privado). Por otro, la entrega y depósito en el BND de todas las acciones involucradas en el convenio, con la correspondiente cesión de sus derechos políticos³⁷. En tercer término, un crédito del BND con aval de la Secretaría de Hacienda por 20 M \$ permitía cubrir las más apremiantes obligaciones por cuarenta y cinco días³⁸. El grupo privado ratificó el acuerdo en un acta complementaria. Sin embargo se resistió a su convalidación definitiva, dilató la conformación de las garantías exigidas y se opuso a la firma de una carta de intención que había dispuesto la Junta de Comandantes en Jefe en función de Gobierno en enero de 1972, mediante la cual el grupo se comprometía a aceptar todas las revisiones del convenio que fueran necesarias para precisar las obligaciones y responsabilidades asumidas. A partir de ese momento, los funcionarios del BND mantuvieron “innumerables” reuniones con el Doctor Augusto Conte Mac Donell, representante del grupo privado, y remitieron reiteradas intimaciones telegráficas que culminaron con una nota presentada por ese abogado donde planteaba un engorroso procedimiento para negociar los términos de la carta de intención, lo que de hecho implicaba una prolongación indefinida del trámite.

En una reunión en la sede de la Secretaría de Planeamiento y Acción de Gobierno, el presidente de SIAM, Brigadier Mayor (RE) Jorge Fernández, señaló que el convenio celebrado entre el Estado Nacional y el Grupo Privado de control de la firma había respondido “al objeto de lograr una solución política a las dificultades por las cuales atravesaba SIAM, tomando en consideración muy especialmente la importancia del referido complejo industrial y las implicancias de orden social que se derivarían de un cierre o paralización parcial de sus actividades”. Pero también expresó la necesidad de que el Directorio de SIAM presentase un

³⁶ ACER, *LAA*, 3, 9 de noviembre de 1971.

³⁷ ABND, *LAD*, 295, noviembre de 1972, T. I, f. 4.810 y ss; “Nota al Secretario de Planeamiento y Acción de Gobierno, Brig. Ezequiel Martínez”, 13 de diciembre de 1972, en ABND, *LC*, 28, Bancos, Provincias, Varios, 1972, T. IV; *La Nación*, 14 de noviembre de 1971.

programa concreto de rehabilitación y/o reconversión integral de la empresa. “Ese elemento de juicio –decía- debe servir de base para la evaluación definitiva de este asunto y consecuentemente, la fijación de la ulterior política al respecto”³⁹.

Pese a la falta de un plan integral de rehabilitación y la no constitución de las garantías, el objetivo principal del contrato había sido cumplido: SIAM y las empresas integrantes del conjunto económico depositaron el paquete accionario en su poder en el BND, de manera que el Estado Nacional podía materializar el uso del derecho de voto y controlar las asambleas de la empresa. Una Asamblea Extraordinaria en junio de 1972 ratificó el acuerdo suscripto por el Grupo Privado de Control cumplimentando lo resuelto por la Junta de Comandantes.

En octubre de 1972 el Directorio del BND intimó al Grupo Privado para que constituyera las garantías adicionales comprometidas según el convenio. Un par de meses después la situación se mantenía estancada. Funcionarios del BND consultaban a la SPGA los pasos a seguir: “Frente a la actitud reticente del grupo privado de control SIAM para suscribir la carta de intención y para la formalización de las garantías reales ..., no obstante las intimaciones efectuadas por el Banco y habiendo dicho Grupo propuesto otras soluciones al problema, se desea saber si habría llegado el caso de considerar la conveniencia de ponderar nuevamente estos aspectos o si, por el contrario, esa Secretaria mantiene el criterio de tener por rescindido el Convenio”⁴⁰. Finalmente, el Ministerio de Hacienda y Finanzas comunicó al Presidente de SIAM y a los Síndicos la decisión de poner en práctica la facultad de requerir el canje de las 85.456.380 acciones preferidas, por igual número de acciones ordinarias de un voto. Producido este canje, el Estado tendría la mayoría del capital aunque sólo lograría algo menos del 46 % de los votos en las asambleas de SIAM; de todos modos bastaba que se actualizara el dividendo por las acciones preferidas o se capitalizaran nuevas deudas para que pudiera convertirse en titular efectivo de un paquete accionario que le acordaba la mayoría absoluta sobre las decisiones de la empresa.

Mientras tanto, el Plan Integral de Rehabilitación seguía en estudio, ahora con la coordinación del Dr. José María Dagnino Pastore. Este grupo, que tenía prohibido hablar con Guido Di Tella-encontró a la empresa “con los mismos problemas de siempre”: una división Electrodoméstica no rentable, una utilidad global negativa, un fuerte endeudamiento en moneda extranjera y en pesos, y una fuerte incidencia de los costos financieros sobre la capacidad de ganancia. Al

³⁸ SIAM Di Tella Ltda, Memoria anual, 44 Ejercicio, 30 de junio de 1972.

³⁹ Copia del acta en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario* 125.985, fs. 205-207.

⁴⁰ ABND, *LAD*, 297, T. I, enero de 1973.

mismo tiempo los consultores trabajaron con el supuesto de que las “soluciones de tipo dramático y drástico relacionadas con la empresa no iban a ser posibles de implementar” por parte del gobierno nacional debido a su alto costo social⁴¹. El “extenso y detallado” informe fue presentado al BND en abril de 1973⁴²; el mismo aconsejaba entre otras medidas reorganizar las divisiones, vender los bienes vinculados con la actividad marginal de la empresa para cancelar deudas, refinanciar el pasivo en moneda extranjera y convertirlo en moneda nacional, y reducir el costo y capitalizar una parte de los pasivos estatales. También se propuso que el Estado aportara una enorme masa de fondos en forma de “shock” para que la empresa operara razonablemente y con cierta holgura financiera, siempre conservando el carácter de empresa privada. La presentación del diagnóstico y la propuesta coincidió con la asunción de gobierno peronista y con las perspectivas que podían abrirse en materia de política industrial. Los delegados del nuevo gobierno contemplaron la necesidad de ampliar y profundizar el plan, incluyendo soluciones de corto y mediano plazo para redimensionar la actividad social y dotar a la empresa de recursos genuinos que permitieran reducir su índice de endeudamiento en continuo crecimiento, “circunstancia que le impide un normal y rentable desarrollo”. Como resultado el BND proyectaría un nuevo convenio que incluía la venta de acciones de sociedades que correspondían a inversiones efectuadas por SIAM⁴³.

Consideraciones finales: la “estatización” como solución a los “conflictos”.

Ante las indefiniciones legales respecto a la ratificación del convenio, el Estado optó por asegurarse el control de la firma mediante la conversión de acciones preferidas y la capitalización de deudas. Esta última medida fue cuestionada por los tenedores privados de SIAM, que dejaban abierta la posibilidad de acciones legales contra lo que consideraban un “abuso” estatal. En octubre de 1972 la Junta de comandantes convocó a una reunión del Equipo Económico Social que resolvió ratificar el convenio de noviembre de 1971, hacer uso del derecho a la conversión de acciones preferidas sin voto por acciones ordinarias de un voto y convocar a una asamblea especial de accionistas para capitalizar los créditos impositivos y previsionales devengados con posterioridad al convenio. La decisión se justificaba en el hecho de

⁴¹ “Entrevista a Leonardo Anidjar”, Subgerente Financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

⁴² SIAM Ltda., *Memoria y Balance* correspondiente al XLV Ejercicio cerrado el 30 de junio de 1973.

⁴³ ACER, LAA, 3, 21 de febrero de 1974.

que la “empresa no ha cumplido con algunas de las obligaciones contraídas al firmar el Convenio de la Ley 17.507”⁴⁴. También en la reunión se dispuso que “en la eventualidad de que el grupo privado entorpeciera la realización de cualquiera de las asambleas a convocarse y se negara a constituir las garantías reales..., (se procedería a) la ejecución de las acciones depositadas en el BND por dicho grupo, como prenda en garantía del cumplimiento del convenio”⁴⁵. El objetivo era regularizar definitivamente la intervención del Estado en la empresa SIAM Di Tella 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”⁴⁶. Como con la aludida conversión, más la tenencia propia del BND y de la CNAP, el Estado no alcanzaba a controlar por sí las asambleas de la Empresa se eligió la alternativa de capitalizar créditos previsionales e impositivos devengados, incluidas deudas con el Ministerio de Bienestar Social, la DGI, la Provincia de Buenos Aires y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires. Esta solución encuadraba dentro de las recomendaciones del Grupo Consultor.

Enterado de esta decisión, el Grupo Privado de Control formuló una denuncia ante la Inspección de Personas Jurídicas y ante la Comisión Fiscalizadora de SIAM donde impugnaba la convocatoria a asamblea, aduciendo que el Estado Nacional no tenía facultad para votar la capitalización prevista por cuanto la cesión de derechos políticos no le daba derecho a ello.

El Dr. Augusto Conte Mc Donnell dirigió una nota al Ministro de Hacienda y Finanzas, Dr. Jorge Wehbe, donde se oponía a la capitalización. Conte Mc. Donnell trató de impugnar la asamblea de accionistas que debía disponer la capitalización de los créditos que otorgaba al Gobierno Nacional mayoría de capital y votos conforme al convenio de noviembre de 1971. En su opinión, el acto a realizarse era de “importancia esencial ...porque lo que está puesto sobre la mesa es una decisión que importa en términos técnico-políticos lo que significa resolver la estatización o semi-estatización de una de las empresas más significativas nacionales tanto por su volumen como por su representación en el ámbito industrial”⁴⁷. La capitalización, decía, “responde sustancialmente a la voluntad expresada por las autoridades del Gobierno Nacional a través de la

⁴⁴ Carta del Banco Nacional de Desarrollo –Ley 17.507 – Organismo de Control, dirigida a los Srs. Síndicos Titulares de SIAM Di Tella Ltda”, 26 de octubre de 1972, en ACER (CE), LACFS, 1, p 3.

⁴⁵ “Asunto reservado SIAM Di Tella Ltda”, en ABND, *LAD*, 300, mayo de 1973, Tomo I, f. 1322.

⁴⁶ “Asunto reservado: SIAM Di Tella Ltda”, en ABND, *LAD*, 300, mayo de 1973, Tomo I, f. 1322.

⁴⁷ ACER, *LAA*, 3, 22 de mayo de 1973 y “SIAM Di Tella Ltda. Asamblea extraordinaria convocada para el 8 de mayo de 1973”, en ABND, *LAD*, 301, Tomo I, abril de 1973, f. 2426.

llamada decisión de la Junta de Comandantes por la cual se dispone la capitalización de créditos a los fines de que el Estado obtenga mayoría propia de capital y votos dentro de la sociedad. ...esta decisión vulnera los términos del convenio celebrado el 9 de noviembre de 1971. El sentido de la cesión derechos políticos que se efectuó a través de ese convenio fue permitir el ejercicio de la administración de la sociedad por parte del Gobierno Nacional a través de los miembros del Directorio que de esa manera quedaba facultado para designar. Entiendo que esa situación se ha cubierto, que ha permitido, que era parte del sentido de este convenio, que se otorgaran los que podríamos llamar créditos de subsistencia de la sociedad y ...el ejercicio pacífico de los derechos políticos que ha transcurrido con la colaboración del Grupo Privado de Control hasta ese momento. Bajo ningún punto de vista acepto que ese convenio contemplara la posibilidad de que fuera un plan de rehabilitación en el cual se resolviera esta decisión para la empresa, es decir, rehabilitarla a través de una decisión global que fuera de ese contexto pueda el Gobierno Nacional resolver mediante el ejercicio futuro de los derechos políticos asumir el control o la titularidad de la mayoría de capital y votos de la sociedad”. En suma, el argumento de Mac Donell se basaba en que no era el “espíritu” del convenio de noviembre de 1971 la nacionalización de la empresa. Además, estando tan cercana la asunción del gobierno peronista, consideraba que una medida de tal magnitud debía quedar a la espera de lo que resolviesen las nuevas autoridades.

Contrariamente, los representantes estatales, quienes sostenían la convalidación de la capitalización, señalaron que el Estado estaba actuando como persona jurídica de derecho privado y “el hecho de que capitalice o no capitalice, tenga mayoría o minoría, no altera en absoluto la naturaleza jurídica de Sociedad Anónima privada que tiene esta Sociedad”. Por otra parte, en un alarde de objetividad, se señaló, que nada exigía al Directorio a establecer cuáles eran las consecuencias secundarias de la capitalización; sólo se habrían analizado “cuidadosamente... cuáles eran los beneficios sociales emergentes de esta capitalización, si además y en forma secundaria, ocurre que hay un pase de mano de un grupo de mayoría hacia el otro ese no es problema del Directorio”. Finalmente, la capitalización “permitiría a la Empresa acogerse a los beneficios de la moratoria previsional, como asimismo consolidar los importes adeudados ...y permitirá la continuidad en la obtención de créditos bancarios”. La asamblea aprobó por mayoría la capitalización y el canje de acciones transfiriendo el control definitivo al Estado. En suma, aprobada la capitalización de deudas impositivas y previsionales de la sociedad

y con el canje de las acciones preferidas por acciones ordinarias, el Estado pasó a tener el control directo en las asambleas de SIAM con el 80 % de los votos y con idéntica proporción de representantes estatales sobre el total de directores titulares. Con el control definitivo, el Estado podía considerar distintas alternativas: aprobar el plan de rehabilitación que se encontraba a consideración del BND, revertir en el momento que lo considerase oportuno a manos privadas el paquete de acciones que poseía como titular directo, o realizar cualquier otro tipo de negociación, incluso con los empleados y obreros de sus plantas industriales, “tendientes siempre y como objetivo principal, al mantenimiento de esta importante fuente de trabajo y recuperar a SIAM para colocarla en condiciones de seguir prestando su apoyo al desarrollo industrial”⁴⁸.

¿Cuales eran los beneficios para los hasta entonces accionistas mayoritarios?. Con la capitalización el convenio de noviembre de 1971 perdía su vigor legal y las garantías comprometidas por el grupo privado de control, y en especial por Guido Di Tella, nunca plenamente formalizadas, quedaban de hecho canceladas. Pero la posibilidad de que la firma retornase al control privado en caso de una supuesta rehabilitación cada vez más dudosa, se presentaba como muy dificultosa y lejana.

Finalmente, en enero y abril de 1974, dos últimos contratos suscritos entre el Estado argentino (representado por el BND), el Grupo Privado de Control y SIAM permitió al Estado adquirir acciones de propiedad del Instituto Di Tella y bienes con el objeto de obtener “el *pacífico e indiscutido* control de la empresa”⁴⁹. El nuevo convenio daba fin a las “situaciones conflictivas existentes, fijando los límites de los derechos del Grupo Privado de Control frente a los del Gobierno Nacional, de modo que resulte claramente reconocida la legitimidad de la titularidad de la mayoría de capital accionario y votos de la empresa por parte del Estado Nacional, y el Grupo Privado desista de las impugnaciones y acciones judiciales y administrativas promovidas contra lo decidido en la asamblea del 22 de mayo de 1973”. El contrato aseguraría a SIAM “efectivamente su rehabilitación integral y la normalización de su gestión para que alcance al término del proceso su debida proyección social-económica”.

Por el acuerdo, el Grupo Privado de SIAM le vendía al BND algo más de veinticuatro millones de acciones emitidas por SIAM Di Tella Ltda (ordinarias, preferidas y diferidas), que se hallaban caucionadas a favor del Banco, y otros bienes. Esas acciones representaban en conjunto el 19 %

⁴⁸ “Informe de la Asamblea extraordinaria”, en ABND, mayo de 1973.

⁴⁹ “Convenio entre el Estado Nacional y el Grupo Privado de Control”, en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario* SIAM SA. El subrayado es nuestro (MR).

del capital emitido y el 40 % sobre el total de los votos. Por su parte el Banco compraba a SIAM y le vendía al Grupo Privado de Control un conjunto de acciones de empresas ubicadas en el exterior con el compromiso de que éste no las vendiera en los próximos cinco años. De este modo, la familia Di Tella se desvinculó definitivamente de SIAM y recuperó el control de las empresas establecidas en el exterior.

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. En sus considerandos se señalaba en adelante el control estatal facilitaría la “recuperación de esta empresa que por sus actividades significa un aporte importante a la economía nacional, manteniendo, al propio tiempo, un complejo industrial que es fuente de trabajo para miles de familias argentinas que verían peligrar su estabilidad social de no encarar el Estado su conducción, al menos hasta que aquella adquiriera su plena rehabilitación financiera y económica”⁵⁰. Por su parte, una publicación conmemorativa y laudatoria de la firma señalaba que la intervención del Estado en la empresa, a la vez que mantenía la fuente de trabajo, documentaba “implícitamente una deuda de gratitud contraída por la Nación o, mejor, premia servicios eminentes” y, por otra parte esa intervención “en salvaguardia o protección de herramientas útiles a la sociedad pertenecientes al capital privado, (constituía) uno de los tantos recursos legitimados por la política económica de nuestros días, de aplicación cuando están en juego las conveniencias generales; son definitorios de la extinción de la vieja indiferencia estatal en la larga etapa de predominio excluyente de la filosofía liberal de Adam Smith”⁵¹. La decisión del gobierno de asumir la dirección del complejo industrial SIAM a partir de 1971 fue al parecer la única opción posible para permitir que la empresa continuara sus actividades. Su crítica situación financiera le impedía seguir funcionando sin el ingreso de nuevos capitales y la captación de fondos en el mercado bursátil o financiero era imposible. Por lo tanto, no parecía existir otra alternativa que el Estado tomara la empresa a través del BND, manteniendo latente la posibilidad de retornarla al sector privado cuando recuperara niveles normales de actividad; una alternativa que se fue vedando a la par que se incrementaba la inversión estatal en la firma. El caso SIAM fue señalado por la prensa especializada como “testigo” de un cambio de actitud del Estado respecto a la propiedad privada que denotaba una mayor injerencia, en un “clima de desprivatización de la economía”⁵². No obstante, mas que un

⁵⁰ Presidencia de la Nación, Decreto 1.270, 25 de abril de 1974, en *Boletín Oficial*, 2 de mayo de 1974.

⁵¹ “Monografías Integrales, 65 aniversario de SIAM Di Tella”, *Finanzas*, 1975.

⁵² Véase “Desprivatización. El turno de los conglomerados económicos”, *Mercado*, II, 2 de diciembre de 1971, p. 21

cambio de actitud la intervención estatal de firmas privadas a comienzos de los años setenta pareció ser el corolario “lógico” de relaciones complejas y de larga data entre el sector público y sus políticas y el sector privado y sus demandas⁵³. La trascendencia industrial y social de la empresa, la magnitud de los intereses que el Estado a través de distintos organismos y bancos comprometió en la misma y la decisión de participar en su dirección imponían la formulación de una estrategia que contemplara el problema en su conjunto, pero que también respondiese a los propósitos perseguidos por las autoridades nacionales y que conjugase adecuadamente lo vinculado a cada una de las distintas áreas del Estado. En este contexto, las decisiones no eran sencillas. En los últimos años la falta de definiciones básicas sólo ocasionó mayores ineficiencias productivas que culminaban repercutiendo en la ya precaria situación financiera.

Si el poder de presión de los empresarios era capaz de arrancar apoyos financieros al Estado para perpetuar la situación, mucho mayor poder parecía tener la propia empresa como fuente de trabajo, circunstancia que se mantuvo cuando el control de la firma quedó en manos de funcionarios estatales. El constante aporte financiero del Estado terminó por reposicionarlo frente a los otros actores, otorgarle capacidad para cuestionar al GPC y arrebatarse definitivamente el control de la empresa; una operación que pareció ser angustiosamente necesaria frente a la escasa vocación del GPC por mantener el control de los negocios. La regularización de la intervención del Estado en la empresa con el propósito de obtener la mayoría accionaria propia tanto en capital como en votos resultó ser la lógica consecuencia de la magnitud de los recursos financieros puestos por el Estado a disposición de la firma.

Indudablemente, el problema financiero se constituyó en una constante histórica a la cual quedó íntimamente ligada la evolución de la empresa durante el decenio 1965-1975. La carencia de recursos, producto de una generación interna de fondos negativa, y la obtención de capital de trabajo mediante el endeudamiento de corto plazo llegó a un grado tal que resultaba el elemento decisorio de las acciones empresariales. Estas falencias financieras terminaron por configurar (con excepción de la División SIAT) el elemento de mayor incidencia sobre el ritmo fabril, definiendo con sus múltiples implicancias la rentabilidad de los activos productivos, al tiempo que el costo del capital marcó el signo del resultado empresarial global. De modo tal que se verificó la existencia de un circuito “quebranto-insuficiencia financiera” que adoptó carácter autónomo frente a las acciones de la conducción empresarial, fuese esta privada o estatal.

⁵³ Sobre esta idea véase Rougier (2003), Capítulo VI.

Bien puede pensarse que si las alternativas presentes ya en 1966 consistían en la liquidación de la firma (con los consiguientes problemas sociales), la estatización o el incremento del apoyo financiero del Estado; la decisión adoptada fue ésta última; pero en el mediano plazo implicó la segunda posibilidad (dada la formidable ayuda) y en el largo plazo, en otro contextos sociopolítico, se avanzaría hacia la primer alternativa. De todos modos, es probable que no haya existido voluntad de “estatizar”, salvo cuando fue evidente que el grupo privado quería “desprivatizar” y negociar las mejores condiciones para ello. Los problemas derivados de la carencia de un órgano responsable y específico de ejecución no hizo más que acumular desinteligencias y dificultades para negociar con ese sector.

El caso de SIAM Di Tella es representativo de la gradual y creciente –a su pesar- injerencia estatal en la actividad económica, a tal punto que el sector público se quedó definitivamente con el control de una empresa industrial emblemática que tenía notables problemas para mantenerse en condiciones operativas de mercado. Sin duda, su quiebra hubiera repercutido muy desfavorablemente en el mercado laboral y, seguramente, conducido a un largo conflicto social que los distintos gobiernos, por una u otra razón, deseaban evitar. De todos modos, si su bancarrota final fue aventada por un tiempo, SIAM nunca se recuperó plenamente -o lo que es lo mismo se mantuvo en “agonía permanente”- y cuando el Estado, en un contexto político diferente, tomó la decisión de enajenarse de ella se presentaron serios problemas que dilatarían su venta y llevarían al desmembramiento de sus unidades operativas.

Bibliografía citada

- Cochran, T. y Reina, R. (1965) , *Espíritu de empresa en la Argentina*, Emecé, Buenos Aires.
- Chandler, Alfred (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge.
- Lewis, Paul (1993), *La crisis del capitalismo argentino*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Rapoport, Mario (y colaboradores) (2000), *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2000)*, Macchi, Buenos Aires.
- Rougier, Marcelo (2003), *Estado, empresas y crédito. El Banco Nacional de Desarrollo (1967-1976)*, Tesis de doctorado, Universidad de San Andrés.
- Schvarzer, Jorge (1996), *La industria que supimos conseguir*, Buenos Aires, Planeta, Buenos Aires.