

Estado y empresas en la Argentina: las dificultades para "privatizar" SIAM durante la última dictadura militar

Marcelo Rougier*
Jorge Schvarzer**

Resumen

En la segunda mitad de la década del setenta el gobierno militar tomó la decisión de privatizar un conjunto de empresas que por distintas circunstancias habían quedado bajo su control. Este fue el caso de SIAM Di Tella, una empresa emblemática en la Argentina. Sin embargo, el proceso de privatización no pudo llevarse a cabo durante esos años dadas las múltiples presiones cruzadas de los diversos sectores militares enquistados a su vez en distintos reductos de poder. A partir de 1981, la crisis macroeconómica, los cambios de gabinete y las presiones sindicales tornaron inviable el proyecto privatizador. El objetivo se lograría a mediados de los años ochenta, después de un proceso de marchas y contramarchas notablemente extendido en el tiempo, durante un gobierno democrático que se oponía a avanzar hacia las luego llamadas reformas estructurales pero que indudablemente no tenía capacidad para impulsar la revitalización productiva de SIAM. Empresas líderes en sus respectivas áreas tomaron las principales plantas de la empresa y, con excepción de la ex-SIAT, desaparecieron como ámbitos productivos en los años noventa.

Palabras clave: SIAM - empresas industriales - privatización - Estado

Abstract

In the second half of the seventy decade, the dictatorship decided to privatize a group of enterprises which due to different circumstances had been under the control of the state. This was of SIAM Di Tella case, an emblematic enterprise of Argentina. However, the privatization couldn't take place during those years due to the multiple and crossed pressures imposed by the diverse military sectors enclosed also to different power redoubts. As from 1981, the macroeconomic crisis, the

* Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.

** Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) - Universidad de Buenos Aires.

changes in the cabinet and the union pressures, turned infeasible the privatization project. The objective was finally achieved in the middle of the eighties after a process full of hesitations notably extended in the time, during a democratic government opposed to make any progress towards the then so called structural reforms but which undoubtedly had no capacity to promote the productive revitalization of SIAM. Leading enterprises in their respective sectors took over the principal plants of the firm and with the exception of the ex-SIAT disappeared as productive fields in the nineties.

Key words: SIAM - dictatorship - privatization - state

Introducción

La historia de SIAM Di Tella ofrece abundantes razones para su abordaje. La empresa tuvo una destacada trayectoria en el escenario industrial argentino; su éxito explica que varios expertos estudiaran distintos aspectos del desempeño de la firma desde sus comienzos hasta los años sesenta y presentan esa evolución como ejemplo de éxito empresarial.¹ Pero el pasado no explica el futuro. A partir de la década de 1960, la firma ingresó en una lánguida crisis que poco después desembocó en un prolongado y caótico final que presenta aún numerosos puntos oscuros y cuyas características aún no han sido analizadas, pese a su importancia. Resulta asombroso que su decadencia -tanto por su carácter críptico como por sus implicancias para comprender el proceso de desarrollo económico argentino- no haya resultado tan atractiva para los estudiosos como al parecer lo había sido su etapa de prestigio y esplendor.

A fines de 1971, el Estado por intermedio del Banco Nacional de Desarrollo (en adelante: BND) y el grupo de control de SIAM firmaron un acuerdo por el cual éste último cedió al primero los derechos políticos de la mayoría accionaria de la empresa. En 1974, durante el gobierno peronista, un nuevo acuerdo implicó el alejamiento definitivo de la familia Di Tella y el control por parte del Estado (aunque la empresa conservó su carácter privado).

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, etc.). 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 *rehabilitación*. Este último era el caso de SIAM, una sociedad privada con más del 80% de su capital en poder del Estado.

¹ Véase, por ej., Thomas COCHRAN y Rubén REINA, *Espíritu de empresa en la Argentina*, Buenos Aires, Emecé, 1965.

En este trabajo nos proponemos dilucidar los avatares atravesados por SIAM durante la última dictadura militar, momento en que se decidió la "privatización" de la firma. El proceso fue particularmente farragoso y lento; en él se conjugaron los intereses de distintos y sucesivos grupos que detentaron el gobierno nacional y de numerosos actores estatales y privados, que pujaron en diversos sentidos, dilataron el paso de la empresa a manos privadas y terminaron por desmembrar sus unidades operativas (mientras la capacidad productiva se deterioraba de manera constante, en parte como consecuencia de ese mismo proceso).

El conflicto comentado en torno a la empresa se desarrolló en dos dimensiones principales, una jurídica-administrativa y otra que podría considerarse económico-productiva, profundamente imbricadas. Dado que el mero trámite administrativo de la enajenación estatal resulta muy complejo y difícil de seguir para el observador (el proceso estuvo marcado por diferentes alternativas que reflejaban fuertes pujas entre la conducción de la empresa y los distintos niveles de decisión estatal), sólo se abordará en este trabajo la primera perspectiva, aunque las referencias a la segunda serán imprescindibles.

SIAM durante el gobierno militar.

Convicciones privatizadoras y primeras propuestas

El contexto de política económica reseñado explica que el gobierno intentara, también, poner fin a la agonía de SIAM y decidiera su privatización o liquidación definitiva, convencido como estaba de que el Estado era *mal administrador* por definición. De todos modos, la posibilidad de liquidar la firma era una alternativa con bajo apoyo; la decidida política antiobrera de la dictadura militar no impidió que el condicionante social, reflejado en la pérdida potencial de numerosos puestos de trabajo y el consecuente conflicto que provocaría, siguiera limitando las decisiones. En esa puja interfería, adicionalmente, la posición de algunos sectores militares que no veían con agrado que el Estado se retirase de un ámbito considerado globalmente como estratégico y, menos aún, que las plantas de producción de SIAM pudiesen cerrar o pasar a manos extranjeras. Esta dimensión política de la política económica parece haber tenido un rol central para explicar el derrotero de SIAM. En efecto, el propio diseño institucional aplicado por las Fuerzas Armadas establecía un reparto tripartito del poder y el predominio de la Junta Militar sobre el presidente de la Nación, provocando una notable división en compartimientos estancos del aparato estatal y una profunda fragmentación de los procesos de toma de decisiones. Esta lógica potenció y fortaleció que surgieran y se desarrollaran todo tipo de conflictos internos a las Fuerzas Armadas que se trasladaban, casi automáticamente, a todo el aparato estatal; es decir que los tradicionales enfrentamientos inter-Fuerzas (observados casi siempre entre la Armada y el Ejército) se expresaron directamente en la cúpula del poder militar. Como consecuencia, el complejo proceso de privatización que describiremos 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 Nacional (en adelante: PEN) 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, como ya estaba realizando con otras empresas. La causa de esa decisión no es clara y resulta probable que fuera motivada por la intención de no vender sólo lo rentable, evitar la desintegración del complejo y, quizás, la esperanza de lograr más rápido el objetivo privatizador. De todos modos, la puesta en venta del paquete accionario se demoraría más de cuatro años hasta octubre de 1980 en clara diferencia con la situación de varias empresas antes controladas por el Estado que para esa fecha ya habían pasado a manos privadas. Es evidente que SIAM era un caso distintivo y un ámbito donde se dirimían numerosos y variados proyectos e intereses. Este tortuoso proceso se derivaba, en parte, de las condiciones del proceso político en el seno de la dictadura y sus contradicciones relativas con la estrategia que llevaba a cabo el ministro Martínez de Hoz.

La Junta de Comandantes designó como delegado interventor en SIAM al comodoro retirado Antonio Mantel, quien pasada a depender directamente del Ministerio de Economía y no del Poder Ejecutivo, como se había decidido previamente. 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 elevada incidencia 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 vencidas. Gracias a ello, SIAM desahogó su situación financiera, pero sólo de manera temporaria; como se verá, su estado deudor sólo varió en el registro de los pasivos, que pasaron de nominarse en divisas a un valor en pesos argentinos. Estos generaban intereses -por momentos a tasas muy elevadas- y en algunos casos con ajuste por indexación.

Las perspectivas productivas de la empresa comenzaron a mejorar a mediados de 1976: la División Electromecánica tenía importantes contratos con General Motors, SEGBA y SOMISA, entre otras empresas; esos contratos aseguraban utilizar la capacidad de la planta durante los dos años siguientes. Por su parte, la División SIAT esperaba colocar treinta mil toneladas de caños para el Gasoducto Austral ya adjudicado y estimaba probable la concreción del gasoducto Centro Oeste y Puerto Rojas, que implicaban una producción adicional de cien mil toneladas. Finalmente, la División Ectrodoméstica confiaba atender una demanda creciente de productos industriales (bombas, surtidores, interruptores y tableros eléctricos), mientras que había concretado contratos para exportar equipos y heladeras a absorción a los Estados Unidos.² Alentada por estas perspectivas, la Intervención apostaba a resolver definitivamente la deuda con el Estado capitalizando dichos créditos. Como en otros aspectos, las gestiones en ese sentido se dilatarían. Recién en junio de 1977 se hizo una presentación formal al Ministerio de Economía, que planteaba la necesidad de realizar la capitalización de las deudas de SIAM con el Estado.

² SIAM, *Memoria y Balance* (en adelante: *MyB*), 1976.

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 PEN procediera a disponer la liquidación, venta o cese de la administración estatal de una treintena de sociedades intervenidas o administradas por el Estado.

Por primera vez en muchos años, el período concluido a mediados de 1977 arrojó resultados económicos positivos como consecuencia de los pedidos señalados, 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 todavía se veían opacadas -según la Intervención- por las indefiniciones de los programas de inversión de largo plazo del sector público y la gradual apertura de la economía, dada la "particular sensibilidad" de la empresa a "decisiones de política económica, no sólo en lo que se refiere a niveles de inversión sino también a las condiciones de financiamiento de tales gastos y al nivel de protección hacia la producción local, ya que la totalidad de los suministros resultan operaciones apetecibles para proveedores externos."³

Las resistencias de la Intervención

El cuestionamiento de la política económica por parte de la conducción de SIAM en la segunda mitad de 1977 se combinaba con la mayor presión que por ese entonces ejercía el almirante Massera, tendiente a provocar el reemplazo de Videla y torcer a favor de su proyecto la relación inter-Fuerzas que favorecía al Ejército. Pero Videla fue reafirmado en abril de 1978 como presidente hasta marzo de 1981. Estas circunstancias también repercutirían en SIAM, que de algún modo actuaba como caja de resonancia de los conflictos en la cúpula militar.

El cierre del ejercicio 1978/79 de SIAM presentó una nueva ocasión para que la Intervención continuase con su prédica en defensa de la empresa como ámbito productivo y a favor de su saneamiento patrimonial. La *Memoria* correspondiente destacaba por eso que la privatización no debería afectar la continuidad de las actividades fabriles y comerciales de la sociedad. Como fundamento de su posición, decía que el Estado había llegado a tomar participación mayoritaria "por razones circunstanciales", pero que la empresa había continuado operando siempre dentro de las normas legales de las sociedades anónimas, "desenvolviéndose en iguales condiciones que las demás sociedades privadas." Por eso, agregaba, si bien los resultados no habían alcanzado los "niveles óptimos que aspirábamos", la empresa presentaba "una gama de productos destacados por su calidad y estado tecnológico, un eficiente conjunto de plantas y equipos industriales y un plantel humano altamente capacitado."⁴

La visión del interventor sugería que el problema mayor no provenía de la propia empresa sino en especial del contexto macroeconómico, consecuencia de la

³ SIAM, *MyB*, 1977.

⁴ SIAM, *MyB*, 1979.

política económica desplegada por el gobierno nacional. En particular, señalaba que la competencia, acentuada por la disminución de aranceles de importación y la libre introducción de productos industriales, era cada vez más fuerte; esa crítica de la conducción empresaria era compartida por amplios círculos empresariales y militares y llevó, a comienzos de 1979, a que el mismo general Viola criticara el plan económico del gobierno. La *Memoria* decía que, pese a las adversas condiciones del mercado, el resultado operativo era positivo. Más aún, destacaba, el balance de SIAM arrojaba una ganancia equivalente a 10% sobre ventas si no se computaban las cargas financieras, en su mayor proporción generadas en deudas con 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 según la variación del índice de precios mayoristas), mientras que la deuda no vencida mantenía las condiciones establecidas originalmente.⁵ 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 el Estado. La negativa a capitalizar las deudas de SIAM por parte del Ministerio de Economía coincide con el refuerzo de poder que logró Martínez de Hoz a fines de 1979 con la designación del general Galtieri como comandante en jefe del Ejército.

El BND realizó una primera valuación del complejo y esbozó un cronograma que preveía la adjudicación final de la firma antes de terminado el año 1978. Más allá de los debates técnicos, en el proceso de valuación surgieron las primeras disparidades: Javier Gamboa, ex funcionario de SIAM y vicepresidente del BND, sugirió que la venta se realizase por debajo del importe correspondiente a la valuación realizada (63 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, Horacio Ereguren, 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, el comodoro Mantel, que envió una nota a Martínez de Hoz donde manifestaba su "honda preocupación" por la valuación del

⁵ "Nota de Juan Alemann a Egidio lanella", 26 de noviembre de 1979 en: Archivo del Banco Nacional de Desarrollo (en adelante: ABND), *Expediente Administrativo Ordinario* (en adelante: EAO) 108.283, f. 1.605.

BND, considerada como "totalmente fuera de la realidad". En efecto, decía Mantel, la firma había tenido en el ejercicio cerrado en junio de 1977 una ganancia de 20 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."⁶ Poco tiempo después la puja continuó: Luis Gotheil, vicepresidente segundo del BND, dirigió también una nota a Martínez de Hoz donde recomendaba que la base de venta debía situarse en un guarismo aun inferior al de la valuación (22 millones de dólares). 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 96 millones de dólares.

Las tensiones acumuladas entre la Intervención y Gobierno Nacional respecto a la capitalización de las deudas con organismos y dependencias estatales (Tesoro Nacional, BND, DGI y otros), a su vez accionistas mayoritarios de la empresa, hicieron eclosión en diciembre de 1979, en una Asamblea General convocada para tratar específicamente ese tema. En esa Asamblea, la Intervención insistió en señalar que las deudas con el Estado, previas a la gestión de marzo de 1976, eran un grave impedimento para el normal desempeño de la Compañía; los compromisos no sólo perjudicaban la actividad fabril, sino que cobraban importancia en vista del proceso de privatización dispuesto: "La existencia de tales pasivos, decía el Interventor, con plazo de vencimiento cumplido en su mayor parte, afecta el patrimonio social e informa tan desfavorable que puede constituirse en factor de grave desaliento para los eventuales interesados."⁷ Sus consejos, dirigidos al Ministro de Economía y al de Bienestar Social, apuntaban a capitalizar esos pasivos, medida que, en su opinión, no sólo traería el consiguiente saneamiento de la estructura patrimonial sino que además aseguraría a los organismos estatales la percepción del importe adeudado cuando se llevara a cabo la privatización. Es indudable que la capitalización mejoraría notablemente los resultados económicos de SIAM; un hecho que, desde la perspectiva de la Intervención, seguramente le permitiría *negociar* en mejores condiciones frente a las autoridades nacionales el proceso de privatización y en particular evitar que la empresa cayera en manos extranjeras o, peor aún, que se liquidara por el fracaso de la operación. Pero la propuesta del Interventor fue desechada por los accionistas presentes (representantes del Ministerio de Economía y de Bienestar Social en su mayoría), denotando claramente las diferencias de criterios respecto a lo que debía hacerse en definitiva con la empresa.

En marzo de 1980, la Ley 22.177 facultó al PEN a liquidar y/o a privatizar aquellas empresas cuya propiedad correspondiese total o parcialmente al Estado Nacional, reafirmando lo actuado hasta ese momento. Como criterio novedoso, la ley también permitía diferir el cobro de créditos de organismos oficiales contra las entidades que se privatizasen así como condonar recargos e intereses punitivos. Sin

⁶ "Carta del Delegado Interventor de SIAM al ministro de Economía", 8 de marzo de 1978, ABND, EAO 157.390, f. 263.

⁷ SIAM, *Libro de Actas de Asamblea* (en adelante: LAA) 3, f. 219.

embargo, no hubo mayores aclaraciones sobre las implicancias que, como se verá luego, tenía esta medida, considerando que faltaban pocos meses para la licitación de SIAM y que el resultado del período cerrado en junio de ese año presentaba un "abultado quebranto."⁸

Mientras tanto, ya habían salido al mercado los pliegos de base y condiciones para la licitación de SIAM y los interesados comenzaban a realizar consultas sobre aspectos económicos de la firma (duración de los contratos vigentes, inventarios de bienes de uso y de cambio, deudas de la empresa, etc.). Las cinco firmas compradoras de esos pliegos revelan el carácter de los interesados potenciales: Agustín Rocca y Cía. SA (particularmente interesada en obtener información sobre la división SIAT), Geosource Exploration Co., Super Cemento SA., Westinghouse Electric Corp. y FAICSA. Esta última empresa, propiedad de la familia Di Tella, sólo estaba interesada 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.

Esa aparente demostración de interés de varios grupos empresarios por comprar SIAM no impidió que la primera licitación, de octubre de 1980, fuera declarada "desierta", por inexistencia de ofertas. De acuerdo a la previsión oficial, la segunda convocatoria, "sin base", se fijó para el 1 de diciembre. En el ínterin, un nuevo decreto "aclaratorio" dispuso que los alcances de la Ley 22.177 que facultaba al PEN a diferir y condonar todos los recargos, intereses, etc. eran 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 fracasado.⁹

Probablemente la medida pretendía estimular a posibles oferentes eliminando parte del pasivo de la compañía, pero la incidencia concreta de esas disposiciones sobre las cifras presentadas en el último balance anual de la Compañía (junio de 1980) no eran claras: el ajuste de la deuda oscilaba, según interpretaciones, entre cifras poco significativas y 80 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 Cía., solicitaba que se informara "con la máxima urgencia posible" cómo se modificaban las deudas sociales y fiscales y su exigibilidad como consecuencia de la aplicación de la nueva disposición. Las otras empresas interesadas enviaron también notas similares al BND días después.¹⁰ 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 para los interesados y para el Ministerio de Economía. El problema radicaba en que el

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

⁹ Poder Ejecutivo Nacional, Decreto 2.217, 27 de octubre de 1980.

¹⁰ "Nota del Delegado Interventor de SIAM al presidente de la República", 5 de marzo de 1981, en: Archivo de la Coordinación de Entes Residuales (en adelante: ACER), "Carta del Comodoro Mantel dirigida al Tte. Gral. RE Viola".

siguiente balance trimestral sería publicado con posterioridad a la fecha de apertura de la licitación.

En ese sentido, la Asamblea del 31 de octubre fue muy significativa, porque el Ministerio de Economía y el de Bienestar Social votaron en forma opuesta. Bienestar Social sostenía que se debía aprobar *in totum* el balance, mientras que el representante de Economía consideraba que debía contemplarse la incidencia de los créditos comprendidos en el Decreto 2.217. Esta diferencia de opiniones permitió que el interventor Mantel dilatará el proceso de privatización. Primero expresó argumentos de distinto orden que permiten entrever sus objetivos. El decreto 2.217 sostenía Mantel- generaba dudas, y

"esas dudas pueden dar lugar a posteriores conflictos entre los futuros accionistas y el Estado vendedor. Que SIAM tiene líneas de producción únicas en el país, imprescindibles para la seguridad nacional, o es el principal productor de otras de igual trascendencia. Que por las circunstancias que vive la Nación, y de acuerdo con el principio de subsidiariedad, en caso de que cualquier conflicto paralizase estas líneas el Estado tendría que tomarlas a su cargo revirtiendo el proceso [...] Que 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."¹¹

Una vez hechas esas afirmaciones, Mantel sostuvo que debía convocarse a una nueva asamblea y elaborar un nuevo balance, e invocando sus facultades dio por terminada intempestivamente la reunión.¹² Estos conflictos e indefiniciones, y más allá las expectativas que pudiera despertar la empresa como ámbito productivo, permiten comprender porqué el segundo llamado, en diciembre de 1980, resultó *desierto*. Es cierto que al menos tres empresas o asociaciones mantuvieron su interés entre la primera y la segunda convocatoria (Techint, Mitsubishi Electric Corp. y DESACI, Diesel Electromecánica SA) pero el mismo día que se realizó la apertura de la licitación esas firmas enviaron notas al Ministerio de Economía señalando que no iban a presentar ofertas; al mismo tiempo, ellas demostraban su interés por alguna de las divisiones de SIAM, sugiriendo que se procediese a la venta de los activos en forma separada. Agustín Rocca y Cía. destacaba que "nuestras controladas Dálmine Siderca SA y Propulsora Siderúrgica SA junto con Administración Di Tella SA", mantenían su interés en la división SIAT; las empresas del grupo, decía, aportarían su "conocimiento técnico y de gestión en el campo de la producción de tubos", mientras que el Grupo Di Tella ofrecía el "conocimiento histórico" sobre esa división. Por su parte, Mitsubishi, ahora en sociedad con Westinghouse Electric Corp., se manifestaba dispuesta a realizar "un estudio profundo" sobre la posibilidad de participar en la compra de los activos fijos de Electromecánica y presionaba para que

¹¹ SIAM, LAA 3, f. 226.

¹² El BND, representante del Ministerio de Economía, informó al Secretario de Programación y Coordinación Económica que no pudo cumplir su mandato porque el interventor dio por terminada la asamblea sin permitir que se votara; el efecto esperado, señalaba, será que el "balance no podrá ser aprobado antes de la apertura de la licitación de venta del paquete accionario". "Nota del Presidente del BND, Egidio Ianella a Guillermo Klein", 21 de noviembre de 1980, ABND, EAO 108.283, f. 1.706.

SIAM se vendiese en plantas separadas. Finalmente, DESACI SA, interesada también por SIAT, exponía argumentos idénticos a los esgrimidos en las notas dirigidas por las otras empresas.¹³ El mero hecho de que las tres cartas se presentaran el mismo día, con criterios semejantes, señalaba que se estaba procediendo a un reparto de la empresa aun antes de que se definiera su venta.

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

De la arremetida liquidadora a un nuevo intento de privatización

Días después del fracaso del segundo llamado a licitación, *La Nación* se hizo eco de las demandas empresarias y reclamaba al Estado que actúe con energía para privatizar la empresa asumiendo decisiones drásticas. "Si realmente hay vocación de privatizar, la asamblea de SIAM debería decidir sin más trámite la liquidación de la sociedad, licitando a una empresa privada la venta de los activos [...] (con) atribuciones para dividir los activos a liquidar por conjuntos económicos, o venderlos aisladamente, mantener la producción de ciertas fábricas o cortarla, despedir personal, etc."¹⁴

Pero en el gobierno las posiciones no eran coincidentes. Las diferencias de criterio entre los Ministerios de Economía y Bienestar Social continuaron luego del fracaso de la licitación del paquete accionario de SIAM. El segundo presentó diversos factores que, a su juicio, habían incidido negativamente para vender la empresa; entre ellos enumeraba la heterogeneidad de plantas de la firma, la falta de capital en el mercado, "que aún considera atractivo y más rentable invertir en otras actividades que en la adquisición de una Empresa Industrial diversificada y compleja", la existencia de deudas vencidas cuya incidencia provocaba balances deficitarios (en clara alusión a las posiciones de la Intervención de la empresa), la existencia de "grupos que aún sin ser totalmente estatistas [...] no comparten el principio de subsidiariedad aplicado por el Estado en este Proceso de Reorganización Nacional y

¹³ ABND, *Expediente SIAM*, fs. 148-149.

¹⁴ "Siam no vale nada", *La Nación*, 14 de diciembre de 1980.

que buscan dificultar o frustrarlo a través de cualquier medio en cada una de las acciones de privatización individual de Empresas”, etc.¹⁵ Este diagnóstico, que enfatizaba las dificultades presentes para la división del *holding* y su venta parcializada, llevaba de nuevo al contralmirante Jorge Fraga a la propuesta de capitalizar los pasivos previsionales e impositivos de la empresa y licitar nuevamente el total del paquete accionario. En cambio, Economía opinaba que ese trámite dilataría aún más el proceso de venta y que se debían vender los activos juntos o separados y agregaba que, para ello, debían condonarse los pasivos públicos.¹⁶

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. La medida, que pretendía sin duda *maniatar* al equipo económico sucesor, se justificaba, dado el fracaso de las dos licitaciones públicas efectuadas, en la necesidad de arbitrar un “método ágil y expeditivo”; su propuesta era proceder a la liquidación administrativa de la firma. Para ello, disponía la venta sin base y mediante licitación pública nacional de la totalidad de los activos materiales e inmateriales de la empresa, en forma simultánea pero separada para cada uno de los establecimientos o grupos de plantas y “preferentemente en marcha”. Como colofón, el decreto disponía el cese de funciones del *conflictivo* Delegado Interventor Mantel y designaba liquidador de SIAM al BND, institución que debía cumplir instrucciones impartidas por la Secretaría de Programación y Coordinación Económica.¹⁷

La decisión de liquidar SIAM despertó prudentes elogios públicos en algún sector de la prensa que insistía en la necesidad de modificar las condiciones de la enajenación estatal. *La Nación*, de abril de 1981, señalaba que

“si alguna experiencia útil dejan los años perdidos en el intento de privatizar SIAM es la de que constituye un compendio de lo que no debe hacerse para lograr la privatización de una empresa [...] el Estado trata de satisfacer dos objetivos muy difíciles de conciliar: quiere vender (o así lo manifiesta la menos), pero a un precio muy alto. De allí que las ventas se vean demoradas por la necesidad de tasar los activos que se ofrecerán en licitación con la base resultante de la tasación. Por curiosa casualidad -ironizaba el columnista- en la práctica nunca se obtiene la base. La conclusión inevitable es que los tasadores oficiales acaso deban pecar por exceso de optimismo. Esto es lógico, conociendo que una de las primeras máximas que siguen los funcionarios es la de evitar contraer responsabilidades. Salvadas las responsabilidades de los tasadores de esta forma tan costosa en términos de tiempo y de dinero, entonces se pasa a la segunda etapa: la venta sin base.”¹⁸

¹⁵ “Nota del Ministerio de Bienestar Social al Secretario de Estado de Programación y Coordinación Económica”, s/f., ACER, “Recurso de reconsideración al Decreto 527/81”.

¹⁶ *Ámbito Financiero*, 18 de diciembre de 1980.

¹⁷ Poder Ejecutivo Nacional, Decreto 527, 23 de marzo de 1981.

¹⁸ “Si realmente se quiere privatizar”, *La Nación*, 7 de abril de 1981.

La interpretación que hacía *La Nación* de lo acontecido con el caso SIAM era por lo menos dudosa en su veracidad, pero funcional para destacar las intenciones de los grupos interesados en las diferentes plantas de SIAM. El artículo concluía con la siguiente afirmación: "Días pasados, el PEN decidió lo que debió haberse hecho desde un comienzo: liquidar la sociedad y vender sus activos por fábricas separadas [...] Esperamos ahora que no se reincida en el error de exigir tasación previa y que en consecuencia se venda sin base y al mejor postor."¹⁹

Ese claro apoyo de algún sector de los formadores de opinión pública no impidió que la medida fuera fuertemente resistida por los actores directamente involucrados y, en particular, por la Intervención de la empresa y los dirigentes gremiales. Mantel interpuso un recurso de reconsideración dirigido al nuevo presidente de la nación, teniente general Roberto Viola, señalando supuestos vicios jurídicos que tornaban impracticable la liquidación y destacando las dificultades presupuestarias que plantearía atender las indemnizaciones del personal y pagar daños y perjuicios a los contratantes de SIAM. No contento con esa nota, 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 su opinión, los llamados a licitación habían fracasado porque los pliegos fueron concebidos como para que nadie se presentara:

"Si a usted le dicen que tiene que vender una cosa (explicaba gráficamente Mantel) y que si no tiene una oferta primera con base puede llamar a una segunda sin base y que si nadie se presenta, el Poder Ejecutivo podría liquidar la empresa, y si usted hace el pliego para que en la primera oferta las condiciones no tengan lógica, y cuando viene la oferta sin base le pone otras condiciones que le impiden conocer cuál es el pasivo de lo que compra, es claro que usted dio condiciones de *invendibilidad* y esto fue lo que pasó."²⁰

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 plantel de SIAM, ya que el decreto de liquidación nada aclara al respecto."²¹

Algunos dirigentes de las seccionales de la Unión Obrera Metalúrgica (en adelante: UOM) recogieron el guante lanzado por el Interventor. 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."²² Esta mayor presencia pública de los sindicatos vinculados a la empresa montaba sobre una ola de protestas laborales que se convertirían pronto en una impugnación de la política económica y hasta de la dictadura militar en su conjunto.

¹⁹ Ídem.

²⁰ *Ámbito Financiero*, 27 de marzo de 1981.

²¹ Ídem.

²² Reproducido en "Dispúsose la liquidación del grupo SIAM", *La Nación*, 26 de marzo de 1981.

Las manifestaciones sindicales y de la Intervención de SIAM hallaron eco en el nuevo gobierno, que pretendía una apertura hacia las organizaciones de la sociedad civil -normalizando las instituciones y entidades intermedias- mientras ensayaba cómo superar la profunda crisis económica. La devaluación de la moneda y los discursos en favor de la producción nacional frente a la competencia externa, así como a favor del aumento del ingreso real y del nivel de empleo parecían ofrecer un nuevo ámbito para el desarrollo de las actividades productivas locales. No es de extrañar entonces que las opiniones de la Intervención y de los dirigentes sindicales fuesen recogidas por distintos funcionarios y provocaran numerosas reuniones con asesores de Lorenzo Sigaut, flamante Ministro de Hacienda. Por su parte, el Comando en Jefe de la Fuerza Aérea adoptó una posición más decidida y apoyó a la Intervención, además de oponerse a la liquidación de la firma. En abril de 1981, esa Fuerza envió una nota reservada a Sigaut en la que destacaba la necesidad de privatizar SIAM en su totalidad o por plantas como unidad mínima funcionando, pero no liquidarla como indicaba el decreto de Martínez de Hoz, puesto que la "liquidación haría que se suspendieran a la empresa los créditos bancarios y comerciales, impediría la negociación adecuada y prosecución de contratos a largo plazo, haría cesar las licencias por no ser transferibles, etc., todo lo cual redundaría en perjuicio del propio estado."²³ Estas sugerencias fueron consideradas y pronto las autoridades nacionales dejaron entrever que el decreto firmado por Martínez de Hoz sería derogado.

La relación de fuerzas respecto al futuro de SIAM parecía haberse modificado. El nuevo contexto se reflejaba en aquella prensa que había saludado efusivamente el decreto *liquidador* y, luego, frente a la probable marcha atrás de esa decisión, hacía pública su congoja. *La Nación* destacaba en un nuevo artículo:

"No puede ignorarse que las demoras, marchas y contramarchas de este procedimiento 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."²⁴

Por fin, en agosto de 1981, el Poder Ejecutivo dejó sin efecto el decreto *liquidador*. La norma señalaba que resultaba más "conveniente para el interés general" la enajenación del activo de la empresa en conjunto o bien por unidades operativas, pero en funcionamiento, sin pasivos, con la dotación de personal correspondiente y con todos los contratos vigentes a la fecha de entrega de cada uno de los bienes y establecimientos. Esta nueva disposición consideraba imprescindible mantener a

²³ "Nota del Sr. Ministro de Economía al Secretario General del Comando en Jefe de la Fuerza Aérea (Reservada)", 2 de abril de 1981, ABND, Expediente SIAM, f. 80.

²⁴ "SIAM y la incertidumbre política", *La Nación*, 9 de agosto de 1981.

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, como reclamaban los grupos empresariales interesados y la visión del *interés nacional* en ese momento.

La venta se realizaría sin los pasivos, procedimiento que resultaba aconsejable, dado que, precisamente, las diversas situaciones pendientes de definición sobre las deudas de la firma habían influido negativamente en las licitaciones públicas anteriores.²⁵ El Ministerio de Economía quedaba autorizado para decidir la oportunidad y el porcentaje de capitalización de los 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, Hacienda y Finanzas, quien poco después designó al asesor de Gabinete, Dr. Guillermo Guerrero, como encargado de ese proceso.

Con el propósito de garantizar la venta de las plantas en funcionamiento, el BND suministraría los fondos necesarios para el mantenimiento operativo de la Sociedad hasta tanto se procediera a la definitiva privatización. Además, se señalaba que las entidades estatales debían continuar contratando con SIAM, no debiendo emplear como elemento de ponderación de sus ofertas la privatización dispuesta. 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 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 las empresas: las divisiones fabriles (Electrodoméstica, Electromecánica y SIAT) se licitarían en forma independiente, como unidades operativas en funcionamiento y sin pasivos. La norma preveía otros mecanismos para vender las divisiones no fabriles, entre las que contaban Inverco Compañía Financiera, que se vendería con intervención del Banco Central de la República Argentina, el Sanatorio SIAM (Servicio Asistencial Siam SA) que se vendería mediante licitación pública nacional y la Escuela Técnica Torcuato Di Tella que sería donada al Consejo Nacional de Educación Técnica. Los inmuebles no operativos (planta Villa Diamante, planta Bahía Blanca y otros seis ubicados en Capital Federal y conurbano bonaerense, incluido el de la Administración Central) serían rematados por intermedio del Banco de la Ciudad de Buenos Aires.

²⁵ "Nueva licitación de SIAM subdividida en sectores", *La Nación*, 14 de agosto de 1981.

Los magros resultados del nuevo intento de privatización

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 50 millones de dólares) se capitalizarían y el Estado renunciaba definitivamente a percibirlos. Guerrero, quien mantuvo su cargo a pesar del cambio de gobierno, reconocía que los precios fijados por ese criterio como base para cada planta eran "demasiado bajos", pero no dejaba de señalar que esos valores dependían del interés de los compradores: "La gente dice que las bases son bajas, veremos qué dice el mercado al entablarse la puja."²⁶

En una primera etapa se subastaron y vendieron algunos inmuebles sin uso y desocupados. También se vendió la financiera del grupo, 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 600 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 primer gran planta que se puso en venta, se fijó un precio base muy reducido: 3 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 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. El fracaso del segundo llamado dejaba legalmente abierta la posibilidad de otras soluciones como la contratación directa, una nueva convocatoria y, otra vez, la temida y resistida liquidación de la firma.

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 Privatisador que se adjudicaron al sector sindical. El precio base fijado para la primera licitación fue de 800 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 Cía., FAICSA, Royo, Dálmine Siderca y Aceros Bragados). La apertura de las ofertas se efectuó el 16 de junio de 1982, en un contexto muy particular de la economía y la política nacional, y se recibieron tres ofertas: Contreras y Cía., 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. Éstas o no ofrecían las garantías requeridas o adolecían de "condicionamientos", por lo que la

²⁶ "Venderé SIAM antes de fin de año", *Prensa Económica*, marzo de 1982.

única alternativa para ser consideradas, suponía, era que esos requisitos limitantes fuesen retirados. Jorge Monez Ruiz, Interventor de SIAM que participaba de la Comisión, propuso directamente el llamado a una nueva licitación, mientras que Adolfo Sturzenegger, que presidía la reunión, propuso prorrogar el trámite ya iniciado y pedir mejoras en las propuestas; esa diferencia de opiniones, sumada al contexto político, generó pedidos de prórroga por parte de las oferentes para 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 Gotheil, 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. El grupo Techint insistió en establecer ciertos requisitos entre los que se contaba que el mantenimiento del personal quedaba condicionado a la existencia de contratos en firme con Gas del Estado que asegurasen trabajo a la planta por al menos un año; si no se daban esas circunstancias, Dálmine no garantizaría la permanencia de personal alguno.

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. Este proceso fallido debe entenderse en el marco de una fuerte presión por liquidar la firma que alcanzó su cumbre precisamente en el momento en que se llamó a la licitación de las principales plantas.

Los últimos coletazos de la alternativa liquidadora

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

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 pri-

vados se hacían escuchar nuevamente a través del accionar de este funcionario. En rigor, la excusa para avanzar en la liquidación comenzó a gestarse con el resultado del balance de SIAM al 30 de setiembre de 1981. Ese estado contable presentaba un patrimonio negativo. Ese dato sugiere, aunque resulte difícil precisar su impacto real, que el decreto de Martínez de Hoz, sumado al enérgico proceso inflacionario, no había sido inocuo para la empresa, en sus aspectos financieros y productivos. La publicación del decreto generó que algunas instituciones financieras solicitaran la cancelación de los créditos y eliminó la posibilidad de que siguiera operando mediante cartas de crédito con el exterior para abastecerse de materias primas. A su vez, la sociedad experimentó una acentuada caída en sus ingresos por la falta de compras de las empresas del Estado y la caída de la demanda privada (sumado a los efectos de la ya profunda crisis económica que vivía el país). Estos hechos acarrearón una situación de iliquidez que tornó imposible cumplir con las obligaciones contraídas con el respaldo de avales otorgados por la Tesorería Nacional.

Como consecuencia de la pérdida del patrimonio, la Comisión Fiscalizadora de SIAM solicitó en diciembre de 1981 la convocatoria a Asamblea Extraordinaria de Accionistas para considerar la disolución de la sociedad. Esta asamblea finalmente no tuvo lugar dada la oposición de la Intervención. En setiembre de 1982 se realizó una nueva convocatoria a instancias de Gotheil, quien pidió asumir directamente la representación del Estado en esa reunión. La asamblea había sido convocada a pesar de las instrucciones en contrario emanadas del Ministerio de Economía; mediante un ardid legal (dada la pérdida del capital, manifiesta en el balance trimestral cerrado en marzo de 1982) la sola realización del cónclave podría decidir el cumplimiento del decreto de liquidación firmado por José Martínez de Hoz. El poder de Gotheil en esta ocasión emanaba del hecho de que SIAM fue la única empresa en manos del Estado que pasó de la jurisdicción de la Subsecretaría Económica a depender de la Secretaría de Industria por decreto 328 del 16 de agosto, precisamente cuando él ya estaba al frente de esa Secretaría. Sin pérdida de tiempo, esa secretaría emitió en setiembre una resolución por la cual reiteraba su idea de liquidar SIAM.²⁷

Frente al pedido de Gotheil de asumir la representación del Estado en la Asamblea, el Ministerio de Economía, por ese entonces en manos de Jorge Wehbe, impartió instrucciones para que la asamblea se suspendiese, dando respuesta al reclamo obrero por la retención de la fuente de trabajo para 3.000 personas. La preocupación por la situación laboral se confirma en un comunicado de prensa del Ministerio de Economía, que afirmó que la suspensión de la asamblea se prolongaría hasta tanto se resolviese la situación de la empresa "y consecuentemente la del personal que se encuentra ocupado en ella."²⁸ De todos modos, los accionistas fueron notificados un día después que la Secretaría de Industria, con poder sobre el 70% del capital, confirmaba la realización de la asamblea, desconociendo las instrucciones del ministro de Economía.

A esa altura, el forcejeo se había trasladado definitivamente a la opinión pública. Según algunos comentarios que recogió la prensa, Gotheil habría prometido que la

²⁷ SIAM, *Libro de Actas de Directorio* (en adelante: *LAD*) 12, 8 de setiembre de 1982.

²⁸ "SIAM, asamblea postergada", *La Razón*, 27 de setiembre de 1982.

asamblea tendría como único fin pasar a cuarto intermedio hasta el 28 de octubre, condición que ofrecía para evitar la irritación que le provocaría al ministro de Economía la desobediencia de sus instrucciones. Sin embargo, esta acción no era ingenua; la sola reunión de la asamblea determinaba que el caso SIAM pudiese salir de la órbita de la Ley de Privatizaciones para entrar en la Ley de Sociedades, con lo que de hecho se ponía en marcha su disolución al presentar patrimonio negativo.²⁹

El Interventor Militar Jorge Mones Ruiz, junto con el personal de ASIMRA, pujaban por que se considerara ilegal llevar a cabo la asamblea; esa posición se vería apoyada, inesperadamente, por los accionistas minoritarios de la empresa. Mones Ruiz recusó la resolución 167/82 y su actitud derivó en innumerables dictámenes legales relativos a las facultades del secretario de Industria y de la Intervención. Este último ensayó involucrar a la opinión pública al explicar a la prensa que la Secretaría de Industria había ubicado el caso SIAM dentro de la Ley 19.550 de Sociedades Anónimas, y "al encontrarse la empresa en pérdida de su capacidad adquisitiva, es causal de liquidación." "Yo no coincido con esta posición, agregé, por cuanto las empresas de SIAM se encuentran trabajando casi a pleno."³⁰

Los secretarios generales de ASIMRA, Ricardo Lamanna (Avellaneda) y Víctor Hernández (Morón), afirmaron desconocer el acuerdo logrado entre las seccionales de la dialoguista UOM y la Secretaría de Industria: para ellos, la privatización de la empresa debía realizarse de acuerdo al Decreto 970/81 que disponía la venta de las plantas funcionando y con la totalidad de su personal. Denunciaban también que estaba por consumarse la venta de la división SIAT a la firma Dálmine Siderca SA pese a que, según estos dirigentes, la oferente especificaba en su oferta de compra que no garantizaría la permanencia del personal que excediese las necesidades de trabajo de la planta y no asumiría responsabilidad por los juicios laborales en trámite.³¹

La asamblea finalmente se realizó y resultó tan breve como particularmente tumultuosa; de hecho, un centenar de afiliados de ASIMRA se concentró en la puerta del edificio donde se llevaba a cabo el acto gritando irónicamente entre otras consignas hostiles a la liquidación de la planta: "Es una orden de Martínez de Hoz y hay que cumplirla" y "Si aprueban la asamblea van a ir al paredón."³² Las pujas cruzadas entre el Ministerio de Economía y la Secretaría de Industria quedaron evidentes en la asamblea. En primer lugar, los accionistas minoritarios pretendieron impugnar la reunión y luego votaron contra la decisión de pasar a cuarto intermedio. Además, el Dr. Finazzi, representante del Ministerio de Economía (en rigor, de la Secretaría de Industria), solicitó a Mones Ruiz que llamara al personal policial para evitar conflictos con los gremialistas, pero el interventor desestimó el pedido. Luego Finazzi se acercó a los manifestantes y les indicó que en su carácter de accionista mayoritario les daba permiso para presenciar la asamblea, pero que no tendrían ni voz ni voto.³³ En esencia, lo único que se resolvió allí fue pasar a

²⁹ "Nuevo intento para liquidar a Siam", *La Voz*, 30 de setiembre de 1982.

³⁰ SIAM, *LAD 12*, 13 de setiembre de 1982.

³¹ "Postergan liquidación de SIAM", *Diario Popular*, 1 de octubre de 1982.

³² "Cuarto intermedio para la liquidación de Siam", *Clarín*, 1 de octubre de 1982

³³ "Trámite agitado tuvo la asamblea de SIAM", *La Nación*, 1 de octubre de 1982.

cuarto intermedio hasta el 28 de octubre, decisión que si bien daba tiempo a la reunión del Gabinete Económico-Social convocado por el Ministro Whebe, dejaba abierta la posibilidad de mantener el *espíritu liquidador* del decreto de Martínez de Hoz al poder dar aplicación a la Ley 19.550 de Sociedades Anónimas.

Los días que transcurrieron entre el 30 de setiembre y el 28 de octubre, fecha de reanudación de la asamblea, fueron utilizados por el Ministerio de Economía para *disciplinar* a Gotheil. A la reanudación de la asamblea no concurrieron los accionistas privados mientras que algunos representantes gremiales fueron invitados a presenciarse. El interventor informó sobre el proceso de privatizaciones que se estaba llevando a cabo y recalcó que el balance cerrado al 30 de junio registraba un saldo positivo, lo cual dejaba sin sustento la resolución de Industria que pedía la liquidación de la firma. Luego de la reunión, Gotheil anunció a los representantes obreros que la empresa no sería liquidada y que él personalmente se comprometía con el proceso de privatización, que seguía vigente.³⁴

A juzgar por esas declaraciones, el conflicto había quedado definitivamente atrás. Las causas de esa disputa son difíciles de desbrozar e interpretar, y seguramente son de naturaleza muy variada. Aun así, conviene destacar que el momento de mayor intensidad del conflicto coincide con el llamado a licitación de la división SIAT; como se señaló, precisamente el mismo día en que se suspendió la asamblea dos empresas interesadas debían presentar una mejora de sus ofertas originales y, en particular, Dálmine-Siderca debía considerar la situación del personal empleado en la planta. La anulación de la licitación por la Secretaría de Industria debe ubicarse, entonces, en este particular contexto de puja legal examinado.

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

Consideraciones finales

En el caso de SIAM Di Tella, los factores que incidieron para que la *privatización* se llevara a cabo con una lentitud pasmosa fueron, como se señaló, muy diversos y pesaron de diferente manera en distintas circunstancias históricas. De todos modos, pueden resumirse y ordenarse los principales. En primer lugar, SIAM no era estrictamente una empresa sino un grupo heterogéneo de empresas (o lo que quedaba de ellas), que incluía básicamente tres plantas operativas de naturaleza peculiar, dos plantas no operativas, 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

³⁴ SIAM, LAA I, 28 de octubre de 1982.

programó en un primer momento y se intentaba con otras empresas, era harto difícil, problema que se reveló con el fracaso de las primeras licitaciones. Tampoco la situación del mercado nacional, dada la política económica implementada durante los primeros años de la dictadura militar, alentaba su venta. La situación económica posterior, incluyendo los años de gobierno democrático, no fue mejor pues estuvo signada por la crisis de la deuda, que afectaba notoriamente la capacidad de inversión del Estado además del propio mantenimiento de la firma, en rubros que eran claves para la actividad productiva de SIAM. Finalmente, la empresa no parecía ser atractiva en el mercado internacional dada, entre las mencionadas y otras razones, la fuerte inestabilidad institucional de la Argentina durante todo el período.

Por otro lado, es evidente que la puja entre distintos grupos (militares, tecnócratas y sindicales, en particular) influyeron de manera significativa, aunque ninguno de ellos pudo volcar el fiel de la balanza a su favor; ellos lograron trabar el proceso de modo constante, evitando que el objetivo privatizador (o, peor aún, la liquidación) se llevara a cabo en los tiempos previstos. La actitud de la propia conducción de la empresa revela con claridad esta perspectiva y se reforzaba y entrelazaba de manera compleja con aquellas sostenidas en diferentes reductos del Estado, con capacidad de decisión. La definida *batalla* que se suscitó entre estos numerosos actores terminó con la victoria pírrica del grupo que pretendía la privatización, que se concretó en pleno gobierno democrático luego de una década de iniciado ese proceso.

Los avatares del procedimiento privatizador, como se destacó, dependieron de los juegos de presión y resistencia burocrática y política específicos que se pusieron en marcha a partir de la dictadura y que fueron heredados por el gobierno democrático, que debió asumir a su vez nuevas presiones de tipo social y político. Dadas las características particulares que tomó el proceso, la privatización de SIAM terminó por suponer una constante acción en contra de la empresa, de manera tal que como consecuencia de su debilidad o inviabilidad económica la privatización resultara alentada.

Esta *guerra* no declarada contra la empresa se manifestó básicamente en dos ámbitos: en el jurídico y en el económico-productivo, aunque ambas dimensiones eran parte de un único proceso. En efecto, ellas se encontraban profundamente entrelazadas, de tal forma que cualquier avance o modificación en uno de ellos producía (o generalmente daba lugar) a un nuevo embate contra la empresa. Debido en parte a estas acciones y en parte a las circunstancias heredadas, la empresa fue incapaz de generar en un tiempo prolongado una rentabilidad bruta sobre ventas que soportara los gastos de superestructura y menos aún cubriera parcialmente las obligaciones acumuladas, a pesar de los constantes esfuerzos de los interventores. El análisis de los pasivos muestra el peso cada vez más importante que adquirieron las obligaciones con el Estado Nacional y el sistema de seguridad social; esos pasivos provocaban un alto quebranto económico en los resultados de la empresa y el consiguiente deterioro de su situación patrimonial, que no podía revertirse aun cuando operativamente la firma fuera rentable, cosa que ocurrió sólo en unos pocos años del período.

Esas deudas habían originado en su momento la decisión de que el Estado participara en la empresa y finalmente la controlara. Como se analizó, funcionarios del sector público justificaron la participación estatal en la necesidad de mantener la integridad del conjunto productivo con la intención de proceder a su saneamiento patrimonial, lograr la rehabilitación y posibilitar un nuevo traspaso al sector privado de la economía. No obstante, esta participación no implicó la mejora definitiva del patrimonio, sino que se limitó a aportes generadores de nuevos pasivos, refinanciación de deudas y la no ejecución de obligaciones vencidas, es decir, a mantener una estructura financiera de creciente fragilidad, aun cuando evitaba la quiebra de la empresa. Probablemente una decisión que apostara fuertemente a resolver el peso de esa carga financiera (como una capitalización global de los pasivos estatales) hubiera facilitado la autogeneración de recursos y utilidades y a la vez incrementado el valor patrimonial de SIAM, pero está claro que los costos de una operación de esta envergadura debían sustentarse en un consenso importante acerca del rol que el Estado pretendía asumir en la economía y la sociedad argentinas; consenso que estaba en cuestionamiento y redefinición por entonces. Precisamente, la premisa que guiaba la privatización era que el Estado, como administrador deficiente por naturaleza, debía delegar la gestión empresarial a manos privadas, únicas capaces de impulsar el desarrollo económico.

La vacilación constante del Estado promotor *intervencionista* en el período anterior no había permitido impulsar o al menos *salvar* en forma definitiva a la empresa; análogamente, la decisión firme del Estado neoclásico *privatizador*, que comenzó a cobrar forma a partir del golpe militar de 1976, no pudo concretar sus objetivos debido a las resistencias de los distintos sectores.

El equipo económico del gobierno militar, dirigido por Martínez de Hoz, no tenía interés en mantener empresas como esa en el ámbito estatal y tampoco se preocupaba por defender los activos productivos locales. Para ellos, SIAM era un estorbo y, sobre todo, una empresa deficiente que se debía vender o cerrar. Pero ese equipo no pudo vender la empresa ni cerrarla en los cinco años de gestión que contó durante la dictadura militar. Su decisión de llevar a cabo alguna de esas variantes chocó con múltiples instancias de decisión en el seno del gobierno militar que frenaban su capacidad de actuar sin controles. En el curso de esa puja, la propia inercia del proceso contribuía a profundizar el deterioro de SIAM. Al llegar al fin de ese período, Martínez de Hoz decidió, exactamente un día antes de entregar el cargo, *liquidar* por decreto la sociedad y relevar además al interventor oficial que, por diversos motivos, trataba de asegurar que ella pudiera subsistir. La medida es una buena expresión de las actitudes negativas frente a esa empresa, aunque esa agresión se llevara a cabo con preferencia mediante papeles y no a través de las armas. El equipo económico se retiró del gobierno, pero el decreto, a pesar de su anulación, seguía de algún modo vigente en algunas áreas o reductos de la administración pública y definía límites a la actividad posible de la empresa; ésta, por otra parte, se arrastraba afectada por la espiral recesiva que dejó como herencia la política económica de Martínez de Hoz y en medio de una nueva ausencia de definiciones políticas debido a la crisis social y de gobierno que acompañó al relevo de equipos de la dictadura militar.

Esos objetivos privatizadores se lograrían después de un proceso de marchas y contramarchas notablemente extendido en el tiempo, durante un gobierno democrático que se oponía a avanzar hacia las luego llamadas *reformas estructurales* pero que indudablemente (aun si lo hubiera deseado) no tenía capacidad para impulsar el desarrollo del otrora imponente complejo productivo bajo control estatal que había heredado. La privatización de SIAM se realizaría finalmente durante la gestión de Raúl Alfonsín en 1985, dividiendo a la empresa en sus distintas plantas o unidades operativas. El hecho facilitaba la venta en tanto eliminaba la diversidad del complejo productivo total y obedecía a las múltiples presiones que habían dejado sentir los posibles compradores, sólo interesados básicamente en las plantas de SIAT y Electromecánica libres de pasivos. Empresas líderes en sus respectivas áreas tomaron estas unidades fabriles a un costo reducido eliminando posibles competidores y con excepción de la ex-SIAT desaparecieron como ámbitos productivos en los años noventa. Desde la perspectiva del desarrollo económico, el saldo no puede ser más desalentador.

Por su parte, el Estado no obtuvo beneficio alguno de su gestión y pagó los costos económicos y de desprestigio que le generó la dilatada privatización, consecuencia sólo en parte de la propia dinámica de la trama burocrática. Es probable que la venta final pueda considerarse más la eliminación de un *dolor de cabeza* que un redituable *éxito político* para el gobierno de Alfonsín, que poco después vería naufragar también su proyecto económico global.