

VI Jornadas de Historia de la Industria y los Servicios

La retirada de Fiat y el desembarco del grupo Macri en el sector automotriz argentino (1979-1982)

Alejandro Gaggero (CONICET-IDAES/UNSAM) y
Bruno Pérez Almansi (IDAES/UNSAM)

1- Introducción

Existe una abundante bibliografía que analiza la expansión de un conjunto de grupos económicos de origen nacional durante los años '70 y '80, en el marco de un fuerte estancamiento de la economía argentina y crisis recurrentes. Este fenómeno estuvo asociado, en gran medida, a la dinámica macroeconómica e institucional resultante de los cambios estructurales forjados por la última dictadura militar. La clave para crecer en un contexto aparentemente adverso fue la capacidad de estos grupos empresariales para aprovechar las oportunidades asociadas a la inestabilidad política y económica que caracterizó a esta etapa (Azpiazu y Basualdo, 1990; Basualdo, Azpiazu y Khavisse, 1986; Schvarzer, 1983 y 1994).

La bibliografía disponible señala que un elemento central en esta expansión fue la implementación de estrategias orientadas a sacar provecho de las diferentes políticas de incentivos que el Estado dirigía al sector privado. Las políticas de promoción respondían a un giro dado a partir de mediados de la década de 1960 por las elites políticas –civiles y militares-, que fomentaron en mayor medida el crecimiento del capital concentrado nacional, al que veían como un socio necesario para el desarrollo del país. Este factor se sumó a la baja autonomía relativa del Estado y al poder político que alcanzaron los empresarios nacionales, lo cual les permitió lograr la continuidad de las medidas de promoción incluso en etapas críticas para la economía argentina. De esta forma, el contexto institucional que caracterizó a este período hizo que las relaciones políticas entre los empresarios y los diferentes elencos gubernamentales se transformaran en un activo clave para los propietarios de los grupos económicos. Los beneficios derivados del apoyo estatal y la protección comercial les permitieron compensar las consecuencias negativas de la inestabilidad y el estancamiento macroeconómico. (Azpiazu y Basualdo, 1990; Castellani, 2009). Esta dinámica se produjo principalmente en sectores que habían sido elegidos por el sector público como “polos de

desarrollo” y/o en aquellos en los cuales las empresas estatales tenían un fuerte protagonismo.

Cabe señalar, sin embargo, que gran parte de la producción académica sobre el tema hace eje en el análisis de las transformaciones ocurridas a nivel de la cúpula empresarial del país –las 200 firmas de mayores ventas-, pero son relativamente escasos los estudios de caso sobre las estrategias de grupos económicos específicos durante las décadas de 1970 y 1980¹. Durante los últimos años sí han aparecido distintas investigaciones enfocadas en sectores de actividad puntuales y las firmas que los lideraban. Como parte de esta producción, Iramain (2013) muestra que la reestructuración de la siderurgia durante la última dictadura militar generó fuertes beneficios para los dos principales grupos económicos nacionales (Techint y Acindar) en contraste con el deterioro que experimentó gran parte de las pequeñas y medianas empresas del sector. Este desempeño se logró en buena medida gracias a la intervención estatal, por ejemplo, a través de la política de promoción industrial, que permitió a los conglomerados más importantes integrarse verticalmente y aumentar su escala productiva. Castellani y Serrani (2010) y Barrera (2012), por su parte, destacan la importancia que tuvo el sector público en la expansión de los grupos empresariales petroleros, gracias a la privatización periférica de YPF. En este caso fue la terciarización de actividades que hasta ese momento realizaba la empresa estatal lo que permitió el rápido crecimiento del capital concentrado local.

No existen investigaciones académicas que se enfoquen específicamente sobre la estrategia del grupo empresarial Macri durante la última dictadura cívico-militar, a pesar de su notable crecimiento y el protagonismo –tanto económico como político- que adquirió durante la transición democrática². Sin embargo, su trayectoria muestra una particularidad en relación a los casos mencionados en los párrafos anteriores, ya que el principal hito de su crecimiento fue el desembarco en la producción automotriz, un sector sumamente afectado por las políticas aperturistas, pero cuyos empresarios no recibieron los beneficios de la promoción industrial o privatización periférica como en el caso petrolero o siderúrgico.

¹ Dentro de esta producción cabe citar los trabajos de Schvarzer (1989) y Green y Laurent (1989) sobre el grupo Bunge y Born, Rougier (2012) sobre el grupo Madanes, Castro (2015) sobre la principal firma del grupo Techint.

² El crecimiento del grupo Macri durante la última dictadura militar fue sustancial ya que pasó de ser una organización anclada principalmente en la construcción sin presencia entre las 200 empresas de mayores ventas en el país, a transformarse en un grupo diversificado con liderazgo en sectores clave de la industria y los servicios. De hecho, el grupo aparece como uno de los protagonistas del nuevo poder económico de Argentina durante la transición democrática (Azpiazu, Basualdo y Khavisse, 1990). A pesar de su importancia no hay investigaciones académicas centradas en la historia de su expansión. El conocimiento sobre este tema puede rastrearse parcialmente en trabajos sobre los sectores en los cuales Socma, la empresa holding del grupo, tuvo presencia (como la construcción, los servicios urbanos y la industria automotriz) y en las investigaciones periodísticas sobre la familia propietaria (Cerruti, 2010; Ale, 2001).

Esta ponencia expone los primeros resultados de una investigación sobre la expansión del grupo entre finales de la década de 1970 y principios de la 1980. El eje está puesto en el desembarco en la producción automotriz a través de la adquisición de Sevel - firma que producía los vehículos de las marcas Fiat y Peugeot-, operación que constituyó un punto de inflexión en la historia del grupo y que transformó a su propietario –surgido de la construcción- en uno de los principales industriales del país durante la siguiente década. Se afirma que la clave de esta expansión estuvo en la capacidad del grupo para aprovechar la retirada del país de las grandes empresas transnacionales del sector. Puntualmente el trabajo argumenta que fueron el recrudescimiento de la crisis del sector automotriz a partir de la reforma del régimen del sector que aplicó la dictadura en 1979, y la reestructuración de FIAT a nivel local –ligada también a un cambio global- los principales factores que permitieron que Macri tomara el control de Sevel en 1982. Esta coyuntura se produjo en un período en el cual, luego de la constitución de Socma, el grupo se encontraba en pleno proceso de diversificación.

Para reconstruir la trayectoria de las empresas Fiat y Socma se recurrió principalmente a entrevistas semi-estructuradas a ex directivos, artículos periodísticos de dos revistas empresariales y una publicación institucional de la firma italiana. Para analizar el impacto de las políticas económicas en el desempeño del sector se utilizaron datos cuantitativos elaborados por la Asociación de Fabricantes de Automotores (Adefa)³. El trabajo se organiza de la siguiente manera. En el primer apartado se analizan los cambios en la industria automotriz local y la estrategia de Fiat Argentina para enfrentarlos. A continuación se exponen los principales aspectos del proceso de diversificación que experimentó el grupo Macri a partir de mediados de la década de 1970, se analiza la retirada de Fiat y las características principales del acuerdo alcanzado con el grupo Macri. Por último se exponen las consideraciones finales.

2- Los cambios en la industria automotriz local y la reconversión de FIAT Argentina

³ Más allá de la bibliografía disponible, la ponencia utiliza tres fuentes de información principales: a. los artículos de dos revistas dirigidas al mundo empresario (Mecado y Prensa Económica) relevados para el período 1976-1982 así como las notas recopiladas en el archivo del CESP, b. entrevistas realizadas a 4 ex directivos de las empresas del grupo Macri durante el período estudiado, y c. Una publicación institucional de Fiat.

Durante la década de 1980 la industria automotriz atravesó una profunda reconversión internacional que aceleró notablemente la integración mundial de la producción⁴. La actividad se vio afectada también por un fuerte estancamiento⁵. Los mercados norteamericanos y europeos llegaron a inicios de los '80 a su "madurez" y pasaron de crecer un 12-13 % anual a tasas de apenas 2-3%. Dado que el mercado japonés -con una producción automotriz muy competitiva a nivel mundial- alcanzó el mismo límite durante este período, los fabricantes de autos más importantes centraron gran parte de su atención en los mercados dinámicos de los países en desarrollo y en la batalla por el mercado de los automóviles grandes (Gooding, 1979; Cohen, 1981).

En este contexto de reorganización internacional, que incluyó la racionalización de recursos, la incorporación de nuevas tecnologías y un fuerte competencia de las firmas estadounidenses y japonesas; las empresas europeas debieron rediseñar sus estrategias⁶. En el caso de Fiat, a inicios de la década la productividad bruta (producción de vehículos por empleado) se encontraba muy por debajo del nivel de los líderes de la industria⁷, por lo cual, se visualizaban serias limitaciones para su continuidad (Gooding, 1979; Cohen, 1981). A partir de esta situación, la firma emprenderá un camino de ajustes y reestructuración a nivel mundial⁸.

En el plano regional, la industria automotriz de América Latina atravesó el desmantelamiento de sistemas de sustitución de importaciones previos a la década de 1980, para abrirse en mayor medida a redes de producción y competencia internacional de las automotrices. En muchos casos las operaciones locales de estas empresas se integraron a redes regionales y globales para alcanzar nuevas economías de escala⁹.

⁴ Esta tendencia es influida por la inclinación de las corporaciones a convertirse cada vez más en imperios comerciales centrados en sí mismos (Kindleberger, 1969)

⁵ Por otro lado, se ve obligada obligada también a alterar extraordinariamente el diseño de los automóviles por el gran aumento de los precios del petróleo y las nuevas regulaciones de la velocidad y la protección ambiental del gobierno de los Estados Unidos (Cohen, 1981).

⁶ Por ejemplo, se disminuyó en 3,5 % el número de empleados de las 16 automotrices más grandes de Europa entre 1973 y 1977 (Gooding, 1979; Cohen, 1981).

⁷ A pesar de haber promovido, también, disminuciones en su personal en la década previa, disminuyó 32.564 desde un nivel máximo de 200.575 empleados (Gooding, 1979; Cohen, 1981).

⁸ Fiat Italia, decidida a aumentar la productividad, en 1980 intentó despedir a 14.000 empleados "prescindibles". Luego de una huelga de un mes, la mayoría de los trabajadores presionaron al sindicato para volver a sus puestos laborales, aceptando los despidos realizados. Con este triunfo, la Fiat profundizó el ajuste. Los despidos asustaron tanto a los trabajadores que el ausentismo y las huelgas cesaron casi por completo. La empresa perdió un millón de horas-hombre por huelgas en 1981, comparadas con 13,5 millones de horas del año anterior. Fiat calcula que la productividad aumentó alrededor del 20 % en 1981 (Mercado - "Fiat en busca del liderazgo", 1982).

⁹ Argentina, por ejemplo, pasó de exportar el 1 % de su producción (3.600 vehículos) en 1980, al 9 % (30.000 vehículos) en 1993 (Shaiken, 1995).

En Argentina, la radicación de la industria automotriz previa a la última dictadura militar estuvo asociada al proceso de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI). Esto implicó una expansión de la oferta de autos, que comenzó con un proceso de inversiones externas, aunque rápidamente fueron cediendo en importancia frente a las amplias posibilidades de captación de recursos en el escenario local. La existencia de altas tasas negativas en términos reales en el mercado financiero, vigentes permanentemente hasta mediados de la década del '70, y la preferente posición de la industria terminal fueron las bases de su financiamiento y acumulación (Kosacoff, Todesca, y Vispo; 1991). A su vez, el régimen automotriz sancionado en 1971 reforzó el contenido nacional de los vehículos e introdujo la preocupación por la apertura exportadora, estableciendo un reintegro del 50% sobre las ventas externas. Complementado con una intensa promoción gubernamental, este incentivo generó una importante expansión de las exportaciones, fundamentalmente orientadas al mercado latinoamericano (Barbero y Motta, 2008)¹⁰.

Durante esta etapa la demanda fue cubierta casi totalmente por la oferta doméstica. Dicho proceso fue acompañado, además, por altos mark-up¹¹ del mercado (Kosacoff, Todesca, y Vispo; 1991; Barbero y Motta, 2008). El complejo automotor pasó a tener una posición de liderazgo dentro de la actividad industrial, explicando alrededor del 9% del total del valor agregado por la producción manufacturera y una proporción aún mayor del empleo (Barbero y Motta, 2008). A pesar del fuerte crecimiento en la producción que caracterizó a este proceso (Gráfico 1 del Anexo), no se logró alterar sustantivamente algunos rasgos básicos de la industria, como la existencia de modelos de vehículos obsoletos en términos internacionales, baja competitividad de los productos y escasa actualización tecnológica (Kosacoff, Todesca, y Vispo, 1991).

Sin embargo, la irrupción de la última dictadura militar argentina modificó sustancialmente el sendero de esta rama industrial, debido a los cambios que llevó adelante en la economía en su conjunto, y en el sector automotriz en particular. La liberación de precios, el congelamiento de salarios, la eliminación de reembolsos a las exportaciones industriales, la devaluación del peso, las subas de tasas de interés reales, la apertura comercial, son algunas de las principales medidas económicas que marcaron esta etapa. Dichas políticas estuvieron instrumentadas con el propósito explícito de reestructurar profundamente el sector manufacturero para alcanzar una inserción competitiva de la Argentina en los mercados mundiales (Nochteff, 1991).

¹⁰ Entre 1971 y 1976 se exportaron alrededor de 59.000 unidades, lo que junto a crecientes exportaciones de autopartes generaron, en esos años, un balance comercial predominantemente superavitario (Kosacoff, Todesca, y Vispo; 1991).

¹¹ Entendido como la relación entre el costo de un bien o servicio y su precio de venta. Se puede expresar como un porcentaje sobre el costo.

También se produjo un importante giro en la orientación de las políticas a nivel sectorial. El gobierno militar sancionó la Ley 21.932¹², con el fin explícito de transformar la industria automotriz. Los objetivos oficiales de la misma fueron *“insertar al sector productor dentro del orden económico general, posibilitar su mejoramiento tecnológico, permitir la apertura de mercados de exportación, e inducir una creciente competitividad interna y externa”*. Como parte del paquete de medidas se ampliaron los contenidos importados permitidos, se autorizó la importación de vehículos terminados y se eliminó toda restricción a la integración vertical de las empresas terminales. El resultado más visible de dichas medidas, que estuvieron acompañadas por el establecimiento de un tipo de cambio fijo atrasado, fue un fuerte crecimiento de las importaciones: de tan sólo 460 unidades importadas en 1978, pasaron a más de 68 mil en 1980, lo que representaba el 20 % del consumo interno (Barbero y Motta, 2008; Maceira, 1995)(Gráfico 2 del Anexo). La caída del salario real que se produjo durante esos años también generó una fuerte caída en las ventas de automóviles, principalmente en los modelos más económicos (Gráfico 3 del Anexo)

Estos cambios macroeconómicos e institucionales tuvieron consecuencias marcadamente negativas en el sector industrial y su rama automotriz. Dicho escenario trajo aparejado el rediseño de las estrategias empresariales de estas firmas. Entre ellas, cabe mencionar el cambio de enfoque de la producción de automóviles chicos por grandes¹³, el redimensionamiento y reorientación de la oferta, la racionalización de la mano de obra, la presentación de nuevos modelos o el retiro de la mayoría de los antiguos (Prensa Económica, 01/04/1981). Por otra parte, algunas empresas del sector tomaron un camino más radical retirándose del país, como General Motors en 1978 o Citroen en 1979.

Frente a este panorama, la filial argentina de Fiat también debió embarcarse en un proceso de reestructuración. En el plano local, la firma poseía una amplia estructura que abarcaba diferentes rubros, como el de tractores, grandes motores diesel, material rodante ferroviario, camiones y automóviles. A pesar de dicha diversificación, durante su época de esplendor -entre fines de la década del '60 y principios de los '70-, la estructura de Fiat Argentina se caracterizó por un alto grado de concentración del poder y centralización de las

¹² La misma se sanciona el 26 de enero de 1979. El Poder Ejecutivo fue, entonces, el encargado de dictar la reglamentación correspondiente, como la clasificación de vehículos, porcentajes de autopartes importadas, integración nacional, e intercambio compensado. Dicha ley constituyó la base para el dictado de las normas posteriores ya que introdujo en su artículo 5° las sanciones que se aplicarían a las empresas terminales que no las cumplieran. Estas normas variaron según la intensidad de la falta, y podían consistir en multas de hasta el 50% del monto actualizado del activo corriente y no corriente, hasta la caducidad de la autorización para fabricar automotores en el país.

¹³ Debido, principalmente, al deterioro del poder adquisitivo de grandes capas de la población (Prensa Económica - “Automotores – Los nacionales ponen primera” 01/04/1981).

decisiones. La mayoría de éstas pasaban por su director general Oberdan Sallustro, quien fue secuestrado y asesinado en 1972 por la agrupación guerrilla Ejército Revolucionario del Pueblo (ERP).

Las transformaciones de la segunda mitad de la década de 1970 obligaron a Fiat a emprender el proceso contrario y, de esta forma, alinearse a las políticas de descentralización operativa y societaria iniciadas por la casa matriz en 1979. En este sentido, “*se constituye la sociedad Fiat Argentina SACIF¹⁴, la cual asume las actividades vinculadas con la producción y comercialización de automóviles, en tanto Fiat Diesel S.A. absorbe las divisiones de Camiones, Tractores, Material Ferroviario, Grandes Motores Diesel y el Centro de Actividades Termodinámicas, y en 1981 se escinden para dar nacimiento a Fiat Vehículos Industriales¹⁵, Fiat Materfer, Fiat Tractores, Fiat C.A.T. y Grandes Motores Diesel*” (Fiat Auto Argentina, 2009: 160). Luego de la descentralización de la estructura se llevaron adelante procesos de ajuste en algunas de las firmas. Esto se produjo tempranamente en la fábrica de tractores¹⁶.

Cabe señalar que la reconversión y posterior ajuste de Fiat en el país se da muy poco tiempo después del desembarco de la multinacional en Brasil, mercado que se encontraba en pleno crecimiento. Fiat Automóviles comienza sus operaciones oficialmente en Brasil en 1976 inaugurando la fábrica de Betim (Minas Gerais), la primera ensambladora de autos que se instaló fuera de San Pablo (Bernardes y Quadros Carvalho, 1998). Esta reorientación también trajo aparejado un importante cambio a nivel regional: la creación de una dirección latinoamericana, con sede en Río de Janeiro, que adoptó las decisiones que previamente se concretaban desde Turín (sede central) (El Cronista Comercial, 24-11-78).

La expansión en Brasil contrastaba con la política de desinversión prevista para Argentina. Tal como recuerda una publicación institucional de la firma:

En noviembre de 1980 Giovanni Agnelli anunció a los accionistas en Turín la decisión de encarar un “drástico redimensionamiento” de la presencia industrial de Fiat en el país, una escisión madurada frente a la inestabilidad económica y política que reinaba entonces en la Argentina y la necesidad de privilegiar la consolidación y desarrollo del Grupo en Europa y en mercados que aseguraban más potencialidades de crecimiento” (Fiat Auto Argentina, 2009: 162)

¹⁴ Que luego cambiará su denominación por Fiat Automóviles S.A.

¹⁵ A partir de 1982 pasará a llamarse Iveco.

¹⁶ Dicha tarea fue emprendida por Armando Amasanti, cuadro ejecutivo de Fiat Italia que trabajó hasta 1976 en la Dirección de Desarrollos Internacionales de Fiat Tractores y, en base a sus análisis sobre la gestión de la empresa en Argentina es enviado al país para hacerse cargo de ella.

Un hito importante en este proceso de ajuste fue la réplica del acuerdo realizado en Europa (1979) entre Fiat y Peugeot para encarar la producción conjunta de vehículos comerciales livianos, a raíz de la creciente competencia norteamericana y japonesa, creando Sociedad Europea Veicoli Leggeri (SEVEL). De esta forma, el 28 de febrero de 1980 se concreta un acuerdo preliminar entre el Presidente de Peugeot-Citroën, Jean Paul Parayre, y el Vicepresidente ejecutivo de Fiat S.P.A., Umberto Agnelli, que contempló la fusión de las terminales argentinas Safrar-Peugeot y Fiat:

Sociedad Europea de Vehículos para Latinoamérica fue la culminación de un proceso que duró un año, comenzando con las primeras reuniones en Europa, en las casas matrices. Fue una estrategia industrial y comercial común que comenzó a ejecutarse en la República Argentina, pero con miras a proyectarse en todo América Latina. La fusión cuadraba dentro de los propósitos que inspiraron la ley 21.932 de Reconversión de la industria automotriz (...)Los objetivos que promovieron dicha fusión fueron: racionalizar costos a través de una mayor economía de escala, posibilitando que los productos finales tengan mejor nivel competitivo en precio y calidad. De esta forma, se proponen conquistar un tercio del mercado automotriz y hacer frente a la dura competencia de EEUU y Japón. (Mercado, 01-01-1981).

En un contexto de fuerte contracción del mercado local, el principal argumento esgrimido por los protagonistas fue la complementariedad productiva entre ambas firmas. Fiat fabricaba vehículos pequeños hasta medianos, pero concentrando casi los dos tercios de su producción en los pequeños a medio-medianos; mientras que Safrar-Peugeot se caracterizaba por producir vehículos de medianos a medianos-grandes. (Revista Mercado, 01-01-1981). Sin embargo, como se verá más adelante, la fusión no tendría los resultados esperados, y la profundización de la crisis local obligaría a Fiat a tomar medidas más radicales

3- La estrategia de diversificación del grupo Macri y la adquisición de Sevel

A principios de la década de 1980, cuando Fiat Argentina estaba implementando el proceso de reestructuración, el grupo Macri se encontraba en plena expansión a través de la diversificación de sus actividades. En tan sólo dos décadas el grupo había experimentado un vertiginoso crecimiento en la construcción de obras públicas y privadas. La actividad empresarial había comenzado a fines de los '50 cuando Francisco Macri –un inmigrante italiano llegado al país la década anterior- fundó junto a su hermano Antonio una pequeña firma constructora (Demaco SA), dedicada inicialmente a ser subcontratista en la fabricación de silos y elevadores de granos. El gran salto se dio meses después, cuando logró hacerse

cargo del contrato de construcción del puerto de la ciudad de Mar del Plata, que se transformó en su primera gran obra y le permitió ganar antecedentes e integrar los listados de contratistas principales de proyectos de obra pública (Macri, 1997). El segundo gran hito se dio en 1964, cuando Demaco se asoció con la multinacional Fiat para formar la constructora Impresit-Sideco. La empresa participó en importantes proyectos de infraestructura durante los primeros cinco años, que incluyeron puentes, autopistas y elevadores de granos¹⁷. La firma también fue beneficiada con las grandes obras de infraestructura que llevó adelante el gobierno de facto de Juan Carlos Onganía. Sus principales contratos estuvieron asociados a la edificación de centrales nucleares: el grupo participó en la construcción de las plantas de Atucha (Buenos Aires) y Embalse (Córdoba)¹⁸.

Durante la década del setenta, a medida que la situación macroeconómica empeoraba, el grupo incursionó en negocios inmobiliarios, principalmente en la ciudad de Buenos Aires¹⁹. Durante esa etapa, construyó importantes edificios de oficinas en la zona del microcentro porteño²⁰.

A mediados de la década se produjo un punto de inflexión en el desarrollo del grupo: la creación del holding Socma y el pasaje de una firma constructora a un grupo económico diversificado. A partir de las consecuencias negativas que la inestabilidad económica provocaba en la industria de la construcción, Macri decidió comenzar a incursionar en otras actividades:

La posibilidad de continuar creciendo solamente en base a la construcción parecía extremadamente difícil (...) La solución, que se transformó en una obsesión para mí, era diversificar, y no sólo geográficamente. Entre 1974 y 1976 me mantuve en guardia, buscando oportunidades interesantes en otros sectores, al principio en negocios relacionados con la construcción, pero siempre con el objetivo de diversificarme, especialmente hacia los servicios. Era el momento ideal porque la crisis argentina estaba ahuyentando muchas inversiones extranjeras y podían comprarse empresas por poca plata y con buenas financiaciones (Macri, 1997: 107).

¹⁷ Impresit-Sideco participó como contratista principal o subcontratista, de las siguientes obras: Puente General Belgrano (une las localidades de Chaco y Coerrientes), Central Termoeléctrica Luján de Cuyo (1967), elevador terminal de 3 granos del Puerto de Ingeniero White (1965), Autopista Sante Fe-Rosario (1966), entre otras (Macri, 1997: 85).

¹⁸ La empresa ganadora de la licitación de la central de Atucha fue la empresa alemana Siemens, que subcontrató a un consorcio encabezado por Impresit-Sideco e integrado por Hopch Tief Ag de Alemania y Fiat Concord de Italia. En el caso de la planta de Embalse la firma obtuvo el contrato de las obras civiles asociada a la canadiense AECL y a la italiana Italmimpianti (Macri, 1997: 91).

¹⁹ Según Macri: "Frente a una Argentina que en la búsqueda de una salida democrática parecía sumirse en el caos, concentré mis esfuerzos en mantener Sideco a flote y, como todos los demás, en estar siempre un paso delante de la inflación. Lo primero me llevó a buscar oportunidades poco usuales en el sector inmobiliario y en el mercado de la construcción privada, y lo segundo, a mantener líquida la mayor cantidad de nuestro patrimonio" (Macri, 1997: 99).

²⁰ A mediados de la década del setenta se construyeron las Torre Catalinas Norte y el Edificio Madero, sobre la avenida L. N. Alem de la Capital Federal.

Francisco Macri se separó de sus antiguos socios en Demaco, conservó su participación en Impresit-Sideco y obtuvo el control del Banco de Italia y Río de la Plata (BIRP), aunque la apuesta duraría poco tiempo. El paso definitivo lo daría en enero de 1976 con Socma, la empresa holding que funcionaría como “nave nodriza” del grupo durante las décadas siguientes²¹. Además de Francisco Macri, entre los principales directivos de la firma en los primeros años se encontraban Jorge Blanco Villegas –cuñado de Macri-, Jorge Haiek –un economista ligado al peronismo que se había desempeñado como secretario de Energía- y Ricardo Zinn –viceministro de Economía durante la gestión de Celestino Rodrigo. La firma²² reclutó a un conjunto de profesionales de orígenes diversos –muchos ligados al peronismo en los años anteriores- encargados de buscar nuevos negocios en distintas áreas.

Socma aprovechó las oportunidades que brindaron los procesos de privatización periférica del gobierno de facto. En 1977 fundó la empresa petrolera Pluspetrol junto a otros socios locales, con el objetivo de participar de la apertura del sector a la actividad privada. Dos años después se creó Manliba, un *joint venture* formado por Impresit Sideco y la firma norteamericana Waste Management International Inc. La flamante empresa ganó la privatización del servicio de recolección de basura que llevó adelante el intendente y militar Osvaldo Cacciatore. En 1981 el grupo también se hizo cargo del mismo servicio en la ciudad de Córdoba, a través de la empresa Aseo. Durante ese período también se analizó la adquisición de la empresa LAPA –en ese momento en manos de la Fuerza Aérea luego de la quiebra privada- pero finalmente la operación no se concretó.²³. Pero la apuesta más importante terminaría estando en la industria automotriz

Para el año 1981 la situación de Sevel estaba lejos de haberse estabilizado: la crisis económica recrudeció luego del fracaso de la gestión de Martínez de Hoz y la empresa experimentó una fuerte caída en su participación en las ventas (Gráfico 4 del Anexo) La fusión entre Fiat y Peugeot todavía no había finalizado, pero ante el agravamiento de la situación la firma francesa decidió retirarse de la dirección compartida. A mediados de año Fiat tomó el control de la empresa y nombró como Director General a Armando Amasanti, que ya había estado a cargo de la reconversión de la firma de tractores. Mas allá del mal desempeño, los problemas generados por el descontrol inflacionario también fueron considerables en una organización como Fiat, especialmente en las funciones más básicas de

²¹ Si bien una de las principales apuestas siguió estando en la construcción –el proyecto de edificar un emprendimiento en la ciudad de Nueva York, que finalmente quedó abortada- el mayor crecimiento se produjo a través de una importante diversificación de actividades

²² Tanto Haiek como Ricardo Kesselman tuvieron un rol muy importante en el reclutamiento y dirección del *management* del holding.

²³ Entrevista con dos ex directivos de Socma, abril y mayo de 2017.

la contabilidad de la empresa. En la visión de un técnico de Socma que participó en las negociaciones de la compra de Sevel (Entrevistado 1):

A Fiat le molestaba perder plata y no saber por qué. La inflación no bajaba del 10 % mensual. Para los argentinos era parte de un panorama más o menos conocido. Pero era inmanejable para un ser humano normal. La moneda no se sabe cuál es. Sólo los argentinos podemos sobrevivir ahí (...) Cuando vimos los libros contables nos dimos cuenta que estaban hechos siguiendo los criterios de la casa matriz, sistemas hechos en países con baja inflación. Si lo aplicabas en un país con una inflación de más del 100% te daba algo absurdo (...) Estaban perdidos en un infierno. Vos pensá un europeo en ese contexto. Era un delirio.

Ante ese panorama, una de las posibles salidas que se discutía en Fiat era desinvertir y retirarse del país, como había hecho General Motors poco tiempo antes²⁴. Sin embargo, ese antecedente también daba una referencia del coto económico que implicaría la decisión. La firma norteamericana había tenido que desembolsar cerca de 450 millones de dólares para indemnizar a concesionarios y proveedores. La opción alternativa, la que se adoptó finalmente, fue vender Sevel a un empresario local.

Según Francisco Macri las conversaciones con Fiat se iniciaron en agosto de 1981, es decir, poco después de que la firma italiana retomara el control de Sevel, pero las negociaciones sobre las condiciones concretas de acuerdo se desarrollaron entre abril y junio de 1982, casi un año después (Mercado, 15-7-1982). Durante ese lapso Fiat llevó adelante una fuerte reestructuración tendiente a reducir la estructura de la empresa. En la primera fase de esta etapa de reestructuración, se decidió eliminar las dos sedes centrales y concentrar la Dirección General y todas las otras Direcciones en la planta de El Palomar. Se transfirió el montaje de los productos Peugeot de Berazategui a El Palomar y la mecánica a Córdoba, operándose una profunda racionalización de los componentes estratégicos y de los modelos fabricados. Según Amasanti, *“esto se llevó a cabo entre agosto y noviembre de 1981, logrando concentrar el 80 % de la reestructuración, que se completó en abril de 1982”* (Fiat Auto Argentina, 2009: 165)²⁵.

Como se mencionó, la última etapa de las negociaciones tuvo lugar entre abril y junio de 1982, casi en simultáneo con la guerra de Malvinas²⁶. Los entrevistados coinciden en

²⁴ Según un ex directivo que se desempeñó en Fiat Argentina y luego en Sevel, la posibilidad de una retirada de Argentina se manejó –no abiertamente– desde que Fiat tomó el control de la empresa: *“La alternativa a la reestructuración que se estaba haciendo era cerrar. Cuando Fiat se hace cargo de Sevel eso se transformó en una posibilidad cierta. Vino un avión con una delegación de directivos italianos. Era evidente que se estaba evaluando el costo de cerrar, eso lo charlamos con Amasanti. Nosotros tratamos de dibujar el panorama de tal forma que la empresa se quedara”* (entrevista realizada en Buenos Aires en mayo de 2017)

²⁵ El ajuste implicó una fuerte reducción de los puestos de trabajo. Los entrevistados coinciden en estimar que el recorte llegó al 50%.

²⁶ Pocos días después de cerrado el acuerdo Francisco Macri declaraba: *“Hace más de veinte años (1962) que colaboro y participo en distintas actividades con el grupo Fiat (...) Hace un año atrás, durante una de las etapas de reconversión del grupo, cuando Peugeot decidió alejarse del manejo de Sevel, Fiat pidió mi colaboración.*

señalar que la crítica situación económica, sumada a la incertidumbre por el conflicto belico fueron puntos utilizados a su favor por los directivos del grupo que participaron en la negociación. El otro punto clave, fue el antecedente de la retirada de General Motors. Tal como señala un directivo de Socma (Entrevistado 2) durante esa etapa:

Franco sabía que el antecedente que existía era la retirada de General Motors, que había gastado millones de dólares indemnizando a los trabajadores y a las concesionarias. Entonces se hizo el cálculo de lo que les costaría a Fiat irse del país y se negoció con ese dato. Además los italianos pensaban que la crisis económica se iba agudizar más. La compra fue un `negoción`”

Otro empresario del grupo que participó como técnico en las negociaciones (Entrevistado 1) afirma algo similar:

La negociación consistía en lo siguiente... en el quilombo que era la Argentina aún antes de Malvinas y con Malvinas ni hablar, Fiat quería irse del país, tenía su automotriz fundida como todos los que no pudieron entender o adaptarse a las políticas de Martínez de Hoz. Se querían ir, pero una una automotriz no se puede ir sin más, dejando un tendal... se tiene que ir de forma prolija. General Motors se fue de la Argentina en el '79/'80 pagó, 450 millones de dólares para indemnizar concesionarios, proveedores, etc, que se tuvo que ir así para no afectar la marca. Esa era nuestra referencia, de modo que pagar 250 era una bicoca para Fiat.

La operación terminó de cerrarse a fines de junio de 1982. Según lo publicado en los medios de comunicación a partir de las declaraciones de los involucrados, consistió en la transferencia del 85% de las acciones de Sevel a Socma más la transferencia de la participación accionaria en Impresit-Sideco, que a partir de ese momento pasaría a denominarse Sideco Americana (Revista Mercado, 15-7-1982 y 20-12-1984). Uno de los puntos del acuerdo era el compromiso de Fiat de hacer un aporte financiero de 200 millones de dólares –destinados principalmente a la cancelación de deudas que Sevel mantenía con Fiat Italia-, y el compromiso de compra de una serie de bienes industriales, comerciales y administrativos por un valor de 84 millones de dólares (Mercado, 15-7-1982)²⁷. Según lo trascendido, el pago por estos bienes coincidía con importantes vencimientos del pasivo

Entendieron que mi conocimiento del mercado local podía ayudar al grupo, consolidándose en función del nuevo esquema económico (...) En noviembre (1981) asumí la presidencia, y en junio de este año (1982) decidí convertirme en socio local(...)" (Revista Mercado, 15/07/1982).

²⁷ Cabe señalar que las fuentes disponibles no coinciden exactamente con las cifras del acuerdo. Uno de los ejecutivos entrevistados que participó en la operación (Entrevistado 1) afirmó que el monto total del aporte de Fiat fue de 250 millones de dólares. De ese monto, la mayor parte estaba destinada a cancelar la deuda que Sevel mantenía con Fiat Italia por importación de insumos, otra opción para la capitalización necesaria para que la firma pudiera completar la reconversión y una última parte para capitalizar Sideco. Por otro lado, Francisco Macri en su autobiografía señala, sin demasiadas precisiones, que compró la resaca por 80 millones de dólares e Impresit Sideco por 30, todo financiado por Fiat.

externo que todavía tenía Sevel (alrededor de 160 millones de dólares). Sin embargo, prácticamente la totalidad de la deuda externa de Sevel contaba con seguros de cambio, lo cual implicaba una importante entrada de recursos por el hecho de recibir dólares en un contexto de gran inestabilidad cambiaria y pagar en pesos gracias al régimen que estableció el gobierno de facto para alivianar la deuda externa de los privados.

La importancia de los beneficios de los seguros de cambio en el éxito de la operación fue reconocida por Francisco Macri años después:

Paulatinamente empezamos a sanear la empresa. De inmediato recuperamos para Sevel y para Fiat montos muy significativos de préstamos pendientes que Fiat había otorgado. También pudimos cancelar las deudas con el gobierno central. Domingo Cavallo, por ese entonces presidente del Banco Central, había nacionalizado las deudas del sector privado en 1982 y la medida tuvo un impacto positivo para Fiat y para Sevel (Macri, 1997: 159)

Como parte del acuerdo Fiat se comprometió a adquirir para la exportación 25.000 vehículos durante los primeros tres años, equivalentes a órdenes por 30 millones de dólares hasta 1985. También existió el compromiso de la automotriz italiana de brindar apoyo técnico a cambio del pago de regalías y la continuidad de parte del *management*.

Como se mencionó, la operación no involucró sólo a Sevel, sino también a Impresit Sideco y a algunas inversiones conjuntas en el exterior. De hecho, el salvataje de la empresa constructora fue un factor muy importante para Francisco Macri.

Lo importante para mí es Impresit Sideco para entender toda la operación. Estaba fundida, no sé bien por qué. Había hecho mucha obra pública, autopistas, playas subterráneas, y demás. Y Macri era esencialmente un constructor, amaba Impresit, era su empresa (...) A Macri le gustaban los negocios de entrar y salir, como la construcción, son uno o dos tres años y te fuiste. Por eso no le gustaba la industria. No tenía ningún negocio en la industria. No le gustaba hacer todos los días lo mismo (...) Macri tenía fundido Impresit. Entonces Fiat dice, 'yo te capitalizo Impresit-Sideco, te repongo el capital y te la doy toda a vos, recuerdo una cifra de 30 millones de dólares, cambia a Sideco Americana, a cambio de eso, vos te hacés cargo de Sevel, con el arte que vos tenés para manejar negocios en Argentina para que sobreviva la marca no tenga desprestigio' (Entrevistado 2)

El acuerdo se firmó a fines de junio de 1982 y marcó un punto de inflexión, tanto para Sevel como para el grupo Macri. Amasanti continuó en el puesto de Director General hasta octubre de 1983 pero por parte de Socma Ricardo Zinn fue nombrado presidente de la compañía. En la práctica se dio una división de tareas mediante la cual el italiano se encargaba principalmente de las tareas relacionadas a la producción y funcionamiento de las plantas y Zinn de las funciones financieras y de representación. Macri se reservó para sí encargarse de la relación con Fiat Italia (Entrevistado 1).

Durante la primera etapa de la nueva gestión el objetivo central consistió en mejorar los números de la empresa continuando con la racionalización productiva que estaba en marcha, así como terminar el saneamiento financiero. Luego se inició una importante renovación en los modelos producidos, un reposicionamiento de la marca en el mercado y un fuerte incremento de las exportaciones de vehículos. En 1984 se produce otro hito cuando General Motors –que hacía 5 años había dejado de operar en el país- le otorga a Sevel la licencia para fabricar la *pick-up* C10. Producto de estos cambios y de una mejora en la situación macroeconómica el desempeño de la empresa se recuperó notablemente a partir de 1983, tanto en las ventas como en la participación en el mercado local (Gráfico 4 del Anexo).

4- Reflexiones finales

La diversificación del grupo Macri y su inserción en el sector automotriz tiende a reforzar la importancia de un elemento presente en la bibliografía que analiza el crecimiento de los grupos empresarios en las décadas de 1970 y 1980: la capacidad de estas organizaciones para expandirse en momentos de crisis económica e incertidumbre política. Sin embargo, en el caso estudiado aparece como central un elemento que sólo aparece en forma tangencial en la producción académica sobre el tema: la relación con el capital extranjero. En el caso de Socma, la adquisición de una de las principales firmas industriales del país fue posible gracias a la decisión de Fiat de retirarse de la producción de automóviles en el país debido, en gran parte, al efecto de las políticas aperturistas.

La crisis que experimentó la fabricación de autos provocada por las medidas económicas de la última dictadura militar, sumada a la reestructuración de FIAT a nivel global, llevó a la filial local a dar un giro en su estrategia empresarial. La multinacional italiana llevó adelante una profunda reconversión, que incluyó la asociación con Peugeot, la descentralización organizativa y la reducción de costos de producción. La decisión de transferir la firma a un empresario local fue la etapa final de este proceso de ajuste.

El grupo Macri transitaba un camino inverso. A partir de su crecimiento en la obra pública en la década anterior había iniciado una importante diversificación. Gran parte de las nuevas inversiones se habían orientado a aprovechar las oportunidades que ofrecía la política de privatización periférica del gobierno de facto. La decisión de Fiat de transferir el negocio automotriz a un empresario local para no pagar los costos asociados a una retirada total del país –como la efectuada por General Motors un tiempo antes- le ofreció al grupo la oportunidad de comprar Sevel pactando condiciones sumamente favorables, que serían definitorias en el éxito de la firma durante los años siguientes.

Los hallazgos de este trabajo buscan ser el punto de partida para futuras indagaciones que analicen de forma más sistemática el rol que tuvo para los grupos económicos locales su asociación con el capital extranjero durante la etapa sustitutiva y las oportunidades que se les abrieron a partir de la implementación de políticas aperturistas. Queda pendiente también un estudio sobre el rol que tuvieron las redes sociales construidas por los empresarios locales con los directivos de las empresas extranjeras, un activo que resultaría central en su crecimiento durante los años '70 y '80.

también son compatibles con las teorías que buscan explicar el crecimiento que experimentó una parte de los grupos económicos latinoamericanos como “socios menores” de las empresas transnacionales gracias a la capacidad de los empresarios locales de

grupos económicos argentinos pudieran expandirse en un período de estancamiento económico fue la asociación que establecieron con el capital extranjero, que les permitió ser accionistas minoritarios de grandes emprendimientos industriales durante el auge del desarrollismo, y tomar el control de los mismos cuando una parte de las empresas multinacionales decidió abandonar el país años más tarde debido a la crisis económica y la alta inflación (Gaggero, 2011). Es decir, en la mayoría de los casos el avance del capital concentrado nacional no se produjo gracias a su éxito en la disputa con el capital extranjero en mercados competitivos, sino en las posibilidades de expansión que abrió la retirada de este último.

Bibliografía

- Azpiazu, D. y Basualdo, E. y Khavisse, M. (1986). *El nuevo poder económico en la Argentina de los ochenta*. Buenos Aires: Editorial Legasa.
- Azpiazu, D. y Basualdo, E. (1990). *Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina*. Buenos Aires: Editorial Cantaro.
- Barbero, M. I. y Motta, J. (2008). “Trayectoria de la Industria Automotriz en Argentina desde sus inicios hasta fines de la década de 1990” en *Innovación y empleo en tramas productivas argentinas*. Prometeo Libros y Universidad Nacional de General Sarmiento.

- Cerruti, G. *El pibe. Mauricio Macri: negocios, intrigas y secretos*, Planeta.
- Castellani, A. (2006). “Estado, empresas y empresarios, la relación entre intervención económica estatal, difusión de ámbitos privilegiados de acumulación y desempeño de las grandes firmas privadas. Argentina 1966 -1989”. Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires Mimeo.
- Castellani, A. (2009). *Estado, empresas y empresarios. La construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*. Buenos Aires: Prometeo.
- Castellani, A. y Serrani E. (2010): “La persistencia de los ámbitos privilegiados de acumulación en la economía argentina. El caso del mercado de hidrocarburos entre 1977 y 1999”, *H-Industria*, Buenos Aires: AESIAL.
- Castro, C. (2015). “La gerencia como actividad emprendedora: la internacionalización de la empresa argentina Siderca”, *Apuntes*, Lima: Universidad del Pacífico.
- Carvalho, R. de Q. y Bernardes, R. (1998). Capítulo 3: “Cambiando con la economía: la dinámica de las empresas líderes en Brasil” en *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos: expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización*. Silgo XXI. CEPAL.
- Cohen, R. (1981). “La reorganización internacional de la producción en la industria automotriz”, en *El Trimestre Económico*, vol. 48. Fondo de cultura económica.
- Fiat Auto Argentina (2009): *Presencia italiana en el desarrollo cultural argentino. Homenaje de Fiat en sus 90 años*, Buenos Aires.
- Iramain, L. (2013): “Los ‘ganadores’ de un sector en crisis. El desempeño económico de las grandes empresas siderúrgicas, Argentina (1976-1981)”, *H-Industria*, Buenos Aires: AESIAL.
- Kosacoff, B., Todesca, J. y Vispo, A. (1991). *La transformación de la industria automotriz: su integración con Brasil*. Buenos Aires. CEPAL.
- Maceira, D. (1995). *Reconversión industrial y cambio estratégico en el bloque automotriz argentino 1980-1993*. Santiago. CEPAL.
- Macri, F. (1997). *Macri por Macri*. Buenos Aires: Emecé.
- Nochteff, H. (1991). “Reestructuración industrial en la Argentina: regresión estructural e insuficiencia de los enfoques predominantes”, en *Revista Desarrollo Económico*, n° 123, vol. 31, Buenos Aires.
- Rougier, M. (2012). “Estrategias empresariales en contextos de alta incertidumbre. Desafíos de una empresa productora de Aluminio en Argentina”, *Apuntes*, Lima: Universidad del Pacífico.
- Shaiken, H. (1995). *Technology and work organization in Latin American motor vehicle industries*. Santiago. CEPAL.
- Schvarzer, J. (1983). "Cambios en el liderazgo industrial argentino en el período de Martínez de Hoz ", en *Desarrollo Económico*, Buenos Aires, Vol. 23 N° 91.
- Schvarzer, J. (1994): “Grandes grupos económicos en la Argentina. Formas de propiedad y lógicas de expansión”, Centro de Investigación de la Situación del Estado Administrativo (CISEA), Buenos Aires.

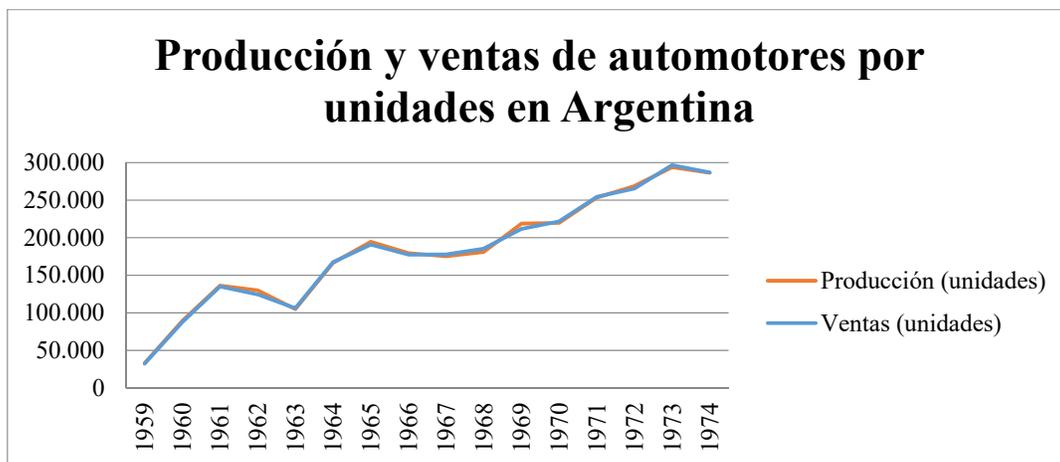
Artículos periodísticos:

- “Automotores: Los nacionales ponen primera”, 01/04/1981 en *Prensa Económica*.
- “El bebé de Agnelli y Parayre”, 07/03/1980 en *Revista Somos*.

- “Empresas: Fiat-Peugeot: la vida en común”, 01/01/1981 en *Revista Mercado*.
- “Fiat en busca del liderazgo”, 25/03/1982 en *Revista Mercado*.
- Gooding, K. (14/08/1979). “The car majors embark on a revolutionary change of course” en *Financial Times*.
- Gooding, K. (15/03/1979). “Europe's automotive workforce is steadily shrinking-report” en *Financial Times*.
- “Reorganización de Fiat Concord – A nivel latinoamericano”, 24/11/1978 en *El Cronista Comercial*.
- Valéry, N. (20/11/1978). “World Motors: to a Global Car” en *The Economist*.

Anexo estadístico

Gráfico 1



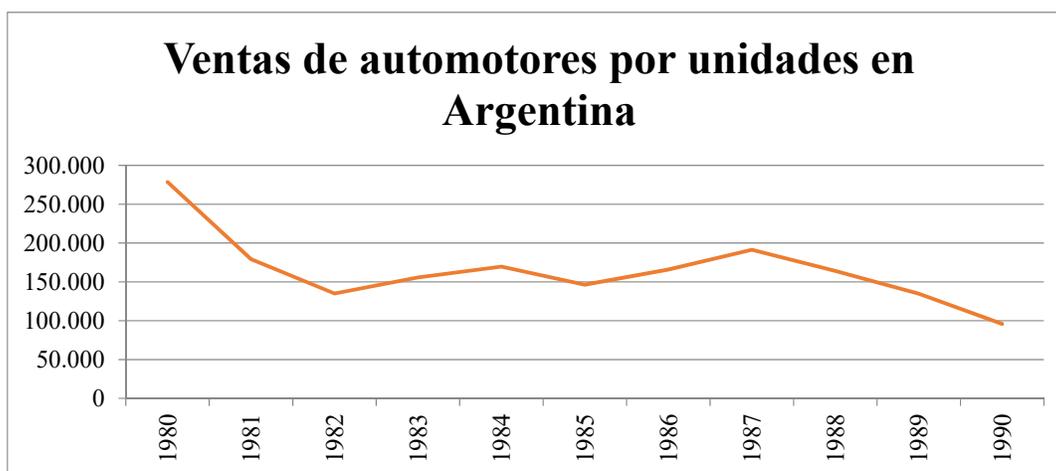
Fuente: ADEFA

Gráfico 2



Fuente: ADEFA

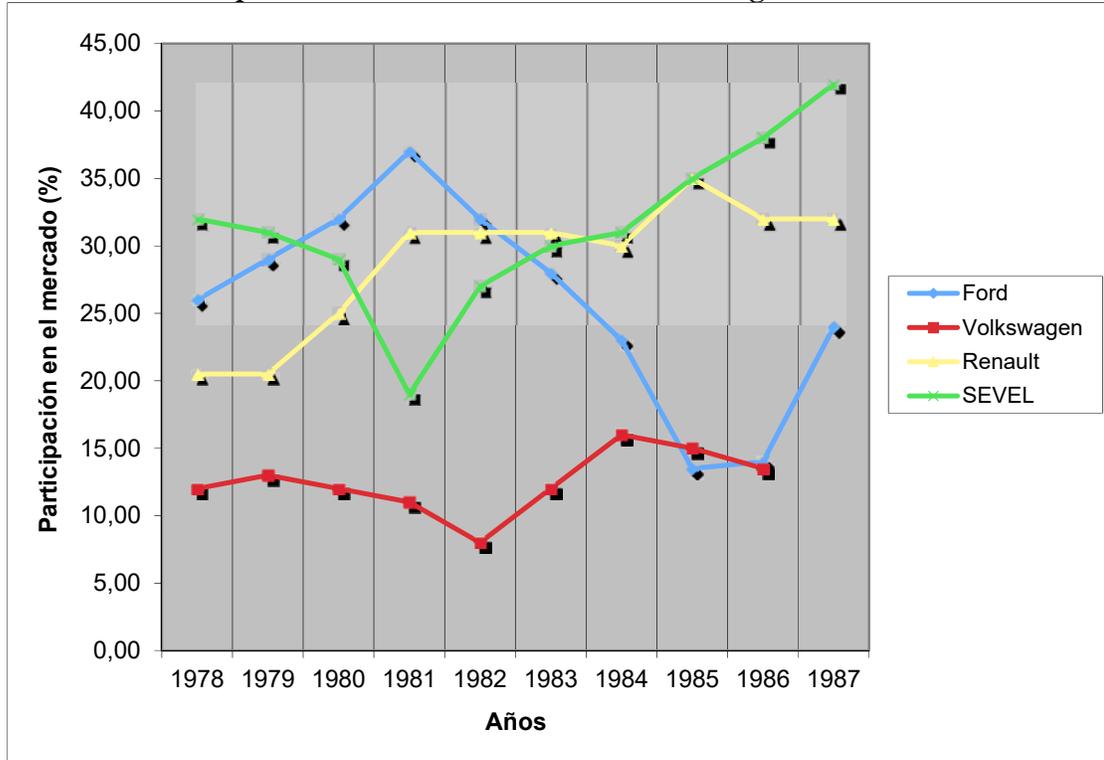
Gráfico 3



Fuente: ADEFA

Cuadro 1

| Posición de Fiat Argentina/Sevel en ranking de las 200 empresas de mayores ventas en Argentina | |
|--|----------|
| Año | Posición |
| 1977 | 2 |
| 1978 | 6 |
| 1979 | 7 |
| 1980 | 9 |
| 1981 | 15 |
| 1982 | 17 |
| 1983 | 20 |
| 1984 | 21 |

Gráfico 4 – Participación de automotrices en el mercado argentino

Maceira (1995) en base de Proyecto Sector Automotriz Terminal y Autopartista, "La inserción en el mundo de las empresas terminales y sus subsidiarias en los años recientes", Buenos Aires, SICE-PNUD, 1989, inédito.

Nota: En 1987 se incluye en Ford la producción conjunta Ford-VW, correspondiente a Autolatina.