

X Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Escuela de Historia de la Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional del Rosario. Departamento de Historia de la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional del Litoral, Rosario, 2005.

## **Después de casi cien años, chatarra. La liquidación de La Cantábrica SA.**

Rougier, Marcelo.

Cita:

Rougier, Marcelo (2005). *Después de casi cien años, chatarra. La liquidación de La Cantábrica SA. X Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Escuela de Historia de la Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional del Rosario. Departamento de Historia de la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional del Litoral, Rosario.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-006/783>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

*X JORNADAS INTERESCUELAS/ DEPARTAMENTOS DE HISTORIA DE  
UNIVERSIDADES NACIONALES.*

Rosario, 20 al 23 de septiembre de 2005

**Mesa Nº 83:** *“Estado, Burguesía Industrial y Empresas, 1940-1980”*

**Título:** Después de casi cien años, chatarra. La liquidación de La Cantábrica SA.

**Autor:** Marcelo Rougier

**Pertenencia institucional:** CEEED, Facultad de Ciencias Económicas -  
CONICET

**Tel:** 4953-5073

**Dir:** Tucumán 2315 1ro. A (1051) Capital Federal

Mail: [marcelorougier@yahoo.com.ar](mailto:marcelorougier@yahoo.com.ar)

***Introducción***

La historia de La Cantábrica está ligada fuertemente a la historia de la industria y en particular de la siderurgia en la Argentina. Fundada en 1902 luego de innumerables circunstancias terminó por declarar la quiebra a principios de los años noventa. Ese recorrido casi centenario constituye un excelente parámetro para medir la evolución económica nacional desde los inicios de la implantación manufacturera hasta el cuestionamiento global del modelo de industrialización en las recientes décadas, con la posibilidad de recalar en las etapas de mayor impulso y crecimiento del sector durante la madurez de la industrialización sustitutiva en los años sesenta y primeros setenta. Asimismo, la evolución de la rama siderúrgica en nuestro país se encuentra firmemente vinculada a las políticas públicas de promoción del sector, en la medida que, especialmente a partir de los años cuarenta, se comenzaron a definir estrategias de industrialización que hacían hincapié en ramas básicas o productoras de insumos críticos para otras actividades industriales. Los avatares del Plan Siderúrgico Nacional, la legislación específica de promoción, las políticas de apoyo crediticio, etc., así como las propias transformaciones al interior de la rama (especialmente su notable proceso de concentración en las últimas décadas), los desarrollos tecnológicos y la dinámica del comercio mundial del acero, constituyen factores claves para comprender la evolución de

La Cantábrica y de cualquier otra firma siderúrgica en la Argentina. Adicionalmente, entonces, el análisis de este caso ilustra acerca de la evolución de la rama y de las capacidades estatales para impulsar (o no) el desarrollo económico.

En otras palabras, nuestro propósito principal es estudiar el “final” de la empresa, en tanto que un abordaje allí centrado puede brindar herramientas útiles para explicar sobre la base del análisis del caso el desempeño económico global. En este sentido, resulta clave responder porqué una empresa exitosa durante décadas, entró en crisis no cuando se diseñó una política de desindustrialización sistemática (desde mediados de los años setenta) sino en momentos en que la industria en su conjunto presentaba tasas de crecimiento más que razonables (a fines de los años sesenta) y se estimulaba con variados mecanismos la producción siderúrgica. Desde el punto de vista metodológico, el logro de este propósito está condicionado al éxito de sopesar en unas pocas páginas aquello que podríamos denominar factores “internos”, propios a la empresa (estrategias productivas y comerciales, desarrollo tecnológico, diversificación, etc.) con aquellos “externos” (políticas públicas hacia el sector, evolución macroeconómica, cambios tecnológicos y en la dinámica del comercio internacional, etc.). En esa perspectiva, el éxito o no de las estrategias empresariales no sólo se encuentra determinado por su validez intrínseca (correcta percepción del mercado potencial y creación de ventajas competitivas) sino también por los condicionantes externos a la firma, como por ejemplo las fases del ciclo económico determinantes de la expansión de la demanda efectiva. El relato que presentamos a continuación constituye finalmente una explicación del crecimiento y crisis de la empresa a partir de una evaluación ponderada de la incidencia de los factores comentados (o de aquellos con mayor peso) y de su interacción a través del proceso histórico.

En un primer momento se estudia el desempeño económico de La Cantábrica en los años sesenta, las estrategias empresariales desarrolladas para enfrentar la crisis de comienzos de esa década y los intentos de expansión posterior. Seguidamente se visualizan los problemas que afectaron la dinámica empresarial en los inicios de los años setenta y que culminaron con una creciente participación del Estado en el capital y la gestión de La Cantábrica. Finalmente, nos abocamos a analizar el complejo proceso de “privatización” encarado durante la última dictadura militar y el tránsito que condujo a la quiebra definitiva

de la empresa a comienzos de los años noventa.

### ***Los antecedentes***

La Cantábrica había iniciado sus actividades en Barracas a mediados de 1902 como continuación del taller denominado El Carmen, que contaba con el primer laminador de acero instalado en el país (1890). La Cantábrica fue por muchos años el único establecimiento dedicado a la laminación. Tenía tres trenes laminadores abastecidos por sus correspondientes hornos de recalentamiento, todos movidos con máquinas de vapor. Su producción básica estaba constituida por cerca de 6.000 toneladas anuales de hierros redondos y perfiles que eran utilizados en un 50 % por la misma empresa para fabricar otros artículos, especialmente implementos agrícolas.

Hacia mediados de la década del treinta, los directivos de La Cantábrica, encabezados por Horacio Bruzone, un “industrial” por ese entonces presidente de la Junta Nacional de Carnes, tomaron la decisión de aprovechar los residuos siderúrgicos para transformarlos mediante hornos Siemens-Martin en hierros y aceros de calidad. La empresa se mudó a Haedo a unos veinte kilómetros del centro de la ciudad de Buenos Aires. La empresa completaría así el doble pasaje “natural” de toda firma en expansión: de modestas instalaciones sucesivamente anexadas a una enorme fábrica ubicada en un predio único en una zona alejada del centro urbano; desde el obsoleto “canal industrial” del Riachuelo a las conexiones que brindaba la red ferrocarrilera y sobre todo la moderna caminera para el abastecimiento de materias primas y salida de sus productos. En el nuevo establecimiento se instalaron cuatro hornos Siemens-Martin, cuatro trenes laminadores y otras máquinas pesadas que se sumaron a la maquinaria trasladada de los viejos talleres. En suma, durante estos años, La Cantábrica avanzó hacia un proceso de mayor integración hacia atrás que le permitió constituirse en la principal siderúrgica semi-integrada del país y abocarse a una importante diversificación de su producción aunque orientada en forma preponderante a la demanda del sector rural.

Mientras tanto, el Estado nacional impulsaba aunque no con gran coherencia al conjunto de la industria siderúrgica a través de la producción de arrabio (Altos Hornos Zapla), medidas aduaneras (principalmente cuotas de importación) y el compromiso de la

instalación de una acería integrada, SOMISA<sup>1</sup>. Este último proyecto constituía el eje del Plan Siderúrgico Nacional sancionado en 1947. La idea era impulsar la acción del Estado junto con las firmas siderúrgicas privadas para producir ese insumo en altos hornos y acerías y suministrarlo a los laminadores a un menor precio que el producido con chatarra<sup>2</sup>.

La experiencia desarrollista generó nuevas posibilidades para la producción siderúrgica y de maquinaria agrícola en el país. La Cantábrica, líder en la provisión de máquinas para el agro firmó un acuerdo con Klöckner-Humboldt-Deutz con el fin crear una nueva sociedad (DECA) y fabricar en forma conjunta tractores Deutz, completando de este modo su oferta para el sector rural.

La idea de proveer tractores al mercado local, exitosa en el corto y mediano plazo, dado el fuerte déficit señalado y la dinámica del consumo local, terminaría por retrasar –en términos relativos- a la empresa dentro del rubro siderúrgico, el que alcanzaría fuerte complejidad años después cuando otras empresas del sector se lanzaran a una carrera desenfrenada por posicionarse dentro de lo previsto por el Plan Siderúrgico del gobierno nacional. En otras palabras, al no ampliar su producción de acero, la firma quedó supeditada al abastecimiento de insumos por parte de proveedores locales (casi exclusivamente por SOMISA que comenzó a producir arrabio en junio de 1960) o extranjeros, situación que al parecer sí fue avizorada por empresas como Acindar, cuya producción de acero crudo a comienzos de los años sesenta era similar a la de La Cantábrica, o Techint, que iniciaron tempranamente sus propios proyectos expansivos.

Hacia fines de los años cincuenta La Cantábrica tenía una excelente rentabilidad pero al mismo tiempo la obsolescencia de su sector siderúrgico era ostensible; como prueba puede mencionarse que dos de los seis laminadores que poseía aun trabajaban con máquinas a vapor. La empresa encaró la modernización de ese sector a través de un acuerdo con la siderúrgica francesa De Wendel y Cie., con la que estaba vinculada desde hacía muchos años<sup>3</sup>. Como consecuencia, en 1961 se inició un programa de racionalización y expansión de la planta siderúrgica y se retiraron del servicio los dos

---

<sup>1</sup> Belini, Claudio (2004), “Política industrial e industria siderúrgica en tiempos de Perón, 1946-1955”, en *Ciclos en la historia, la economía y la sociedad*, 28, 2do. Semestre

<sup>2</sup> Salvador San Martín, “El Plan Siderúrgico Nacional. Visiones y realidad”, *Boletín Informativo Techint*, 254, p. 82.

<sup>3</sup> La Cantábrica, *Asamblea General Extraordinaria convocada para el día 3 de Agosto de 1961*, Buenos Aires.

trenes a vapor, trasladando sus respectivos programas a los otros trenes, todos eléctricos, de mayor rendimiento y menor costo de producción<sup>4</sup>. El proyecto modernizador también contemplaba en una primera etapa la puesta a punto de los hornos, mientras que se preveía para un segundo momento la expansión de la acería y de la laminación y la modernización de los talleres.

Mientras los planes de expansión continuaban lentamente o se paralizaban (la segunda etapa prevista no fue aprobada) como consecuencia de la crítica situación del mercado interno que se presentó en 1962 y 1963, la firma decidió disminuir su producción de laminados e incrementar la elaboración de acero. La política pretendía hacer un uso más racional de la acería, dependiendo así en menor proporción de terceros. En el segundo semestre de 1963 las ventas comenzaron a mostrar signos de recuperación; la empresa había salido airosa de la crisis y las perspectivas para el largo plazo se presentaban favorables.

Superada la crítica coyuntura que afectó fuertemente al sector industrial, La Cantábrica presentaba una aceptable liquidez y una equilibrada posición financiera.; no obstante, el costado negativo del proceso lo constituía el retraso importante de los planes de expansión. En efecto, recién en octubre de 1965 se estaban terminando los estudios técnicos en Francia para el proyecto que incluía la instalación de la colada continua, un proceso productivo desde el punto de vista tecnológico de avanzada para ese momento<sup>5</sup>. En el ínterin el grupo Techint había puesto en marcha una acería con tres hornos eléctricos y máquina de colada continua que proveía de acero a Dálmine SAFTA para la fabricación de tubos, y estaba proyectando la instalación de una gran empresa integrada: Propulsora Siderúrgica SA cuyo proyecto sería aprobado en 1967<sup>6</sup>.

### ***Problemas de mercado***

La segunda mitad de los años sesenta se caracterizó por un constante incremento de la producción industrial. Empero, las ventas en el sector siderúrgico y de máquinas rurales sufrieron una retracción importante, particularmente en 1966, la recuperación posterior fue muy débil al no elevarse el poder de compra de los productores del campo como

---

<sup>4</sup> Villanueva, Roberto, *Historia de la siderurgia en la Argentina*, CEEED, UBA (en prensa).

<sup>5</sup> CIS, *La Siderurgia Argentina*, 1965, p. 57.

<sup>6</sup> "Siderca, la función social de la empresa", *Boletín Informativo Techint*, 260, p. 10.

consecuencia de la política económica que impulsó Krieger Vasena. Como efecto lógico de la retracción de la demanda en los dos sectores productivos de La Cantábrica sus rendimientos se vieron afectados.

A mediados de la década del sesenta, la empresa anunció un Plan de Modernización del Sector Siderúrgico a presentarse a la DGFM para que fuese incluida en el régimen previsto por el Plan Siderúrgico Nacional. Mientras la repartición militar estudiaba el boceto, la firma avanzaba en mejoras en la laminación para ampliar la gama de perfiles en el rango de los más pesados y se reequiparon las secciones de maquinaria agrícola, talleres y forja.

Previa a la aprobación definitiva del proyecto y como parte de esas negociaciones, La Cantábrica emitió 200 M \$ en debentures en garantía de un crédito que por igual suma le otorgó el BIRA. Esas obligaciones eran reembolsables a cinco años (30 % el tercer y cuarto año y 40 % al vencimiento del quinto año) con un interés del 20 % anual reajutable; tenían la bondad de ser emitidas sin garantía aunque como parte del acuerdo la sociedad se obligaba a no distribuir dividendos en efectivo superiores al 10 % mientras no se hubiesen cancelado las obligaciones, y otras restricciones menores<sup>7</sup>.

En octubre, el Eximbank otorgó a la empresa un crédito por casi 5 M U\$S para ser aplicado a la compra de equipos para la modernización de la laminación, sujeto al aval del BIRA. El acuerdo permitió destrabar el proyecto y un año después el Poder Ejecutivo Nacional (PEN) por Decreto 1.686/70 aprobó el Plan propuesto por la empresa (a realizarse en dos etapas), calificándolo como “técnicamente eficiente y económicamente rentable”. Esa disposición incorporó a La Cantábrica bajo el régimen de beneficios de promoción siderúrgica<sup>8</sup>.

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

---

<sup>7</sup> La Cantábrica, *Memoria y Balance*, 1968, p. 9; Boletín de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (BCBA), *Informe sobre La Cantábrica*, 17 de julio de 1968, p. 1.

<sup>8</sup> La Cantábrica, *LAD*, 2, Acta 92, 26 de noviembre de 1970, fs. 79-83.

a los precios finales. Por su parte, el mercado de productos para el agro seguía presentado un flojo desempeño con la consecuente capacidad ociosa y el incremento de gastos en esa área. Una decisión importante de los directivos de la firma en ese momento fue la venta a Klockner-Humboldt-Deutz del 50 % del paquete accionario de DECA a fines de 1969. Esta decisión se revelaría errónea prontamente; a partir de 1971 comenzaría una reactivación importante del mercado de tractores con un nivel de ventas muy elevadas hasta 1977, que no pudo ser usufructuado.

Las operaciones comentadas tenían el propósito de “no distraer esfuerzos... y destinar en cambio el monto de esas inversiones para consolidar nuestra economía y facilitar el desarrollo del Plan” de ampliación siderúrgico<sup>9</sup>; una estrategia que contrariaba en apariencia la desarrollada una década antes; en otras palabras, si a fines de los años cincuenta se había “descuidado” la producción siderúrgica en beneficio de la fabricación de maquinaria agrícola y tractores (aprovechando las condiciones que se generaron con la atracción de capital extranjero por parte del gobierno nacional y las posibilidades de cubrir un mercado insatisfecho), a fines de los años sesenta la empresa tendió a desligarse de ese rubro de escaso dinamismo aparente para concentrar los esfuerzos en la producción de acero.

Las obras específicas del plan de modernización se desarrollaron a lo largo de 1971, en un contexto macroeconómico complejo. Recién en diciembre de 1972 se terminó de instalar el nuevo tren de laminación Birdsboro, que comenzó a producir bajo un régimen de prueba a comienzos de 1973. Con ello se concretaba la primera etapa del plan de modernización siderúrgica. Pero la acería, integrada aún por los viejos cuatro hornos Siemens-Martin podía abastecer sólo el 50 % de las necesidades de laminación, el resto debía abastecerse con palanquilla provista por SOMISA. El problema era que la empresa mixta controlada por la DGFM otorgaba bajas cuotas de ese material y en forma muy irregular, lo que trajo como consecuencia oscilaciones en los planes de producción de La Cantábrica. Aún cuando la empresa encontró algunos nuevos mercados prometedores para su producción y exportó productos a los Estados Unidos, el Reino Unido y Uruguay, que constituían algo más del 20 % de su facturación, los resultados del ejercicio cerrado a mediados de 1973 fueron también negativos consecuencia de la recesión productiva que

---

<sup>9</sup> La Cantábrica, *Memoria y Balance*, 1970, p 8.



había generado la instalación de la nueva maquinaria y de las dificultades comentadas para el aprovisionamiento de insumos.

Desde el punto de vista financiero la empresa acusaba un “serio desequilibrio”, debido a los factores mencionados, a la postergación de la racionalización de sus distintas áreas y a la demora en la instalación de los equipos adquiridos, sólo cubierto parcialmente por el apoyo financiero del Banco Nacional de Desarrollo (BND, continuador del BIRA), planteado en términos de “desahogo durante el período de transición”<sup>10</sup>. En definitiva, ese era el gran problema: en el transcurso de las diferentes etapas del plan de modernización, la empresa quedaba expuesta a constantes déficits financieros, agravados por su retraso, que debían ser cubiertos con nuevos créditos aportados por una única fuente dadas las características del caso: el BND.

### ***La Cantábrica en las manos receptoras del Estado (1973-1977)***

El período en que La Cantábrica estuvo bajo control estatal prácticamente coincide con el tercer gobierno peronista. Esta circunstancia no obedece necesariamente a cuestiones ideológicas o intenciones estatistas por parte de esa gestión. Por el contrario, es probable que algunos funcionarios peronistas de alto rango pretendieran delegar el control de la empresa al sector privado; pero el proceso de "estatización" se había iniciado, en rigor, algunos años antes y era a esa altura prácticamente irreversible<sup>11</sup>.

A fines de los años sesenta, muchas empresas con problemas financieros obtuvieron ayuda crediticia oficial, que se canalizó principalmente a través del BND; en ocasiones la injerencia gradual pero constante de ese Banco en cada firma había llegado a ser tal que era imposible desentenderse de sus negocios sin que fuera a la quiebra, generando situaciones sociales que el gobierno deseaba evitar. Varios ejemplos permiten ilustrar la conflictiva relación que se generó con estas empresas, una vez que el BND comprometió masas de fondos importantes para rehabilitaciones no siempre exitosas<sup>12</sup>. La tenencia accionaria de los organismos públicos, sumada al poder que le daba ser los únicos o principales debenturistas y acreedores de relevancia, condicionaba la autonomía de las

---

<sup>10</sup> ABND, *LAD*, Acta 1900, 21 de setiembre de 1972.

<sup>12</sup> Véase al respecto Rougier, Marcelo, *Industria, finanzas e instituciones. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo*, UNQui, 2004.

compañías y el poder de veto del Estado sino se manifestaba efectivamente recorría como una sombra todas las decisiones. Naturalmente, la fragilidad se acentuaba para aquellas empresas nacionales, cuya situación económica-financiera era comprometida. En el caso de que el directorio pasara finalmente a ser controlado por representantes del BND, esta institución quedaba plenamente comprometida con el destino de la firma y se generaba una lógica de “huída hacia delante” de constante apoyo financiero.

La Cantábrica es claramente un ejemplo de ese proceso. Apoyada con numerosos créditos ordinarios, adquisición de debentures y acciones, en 1971 la empresa realizó una emisión de acciones privilegiadas con el objeto de cancelar obligaciones financieras y deudas con proveedores, y que fue suscrita íntegramente por el BND. Esta operación, llevó al banco a tener acciones de la empresa que representaban el 23 % de su capital contable. Poco después un informe detallado elaborado por el BND sobre la evolución de la firma juzgaba su rehabilitación como “difícil”. El plan de apoyo diseñado no aseguraba que a largo plazo la empresa presentara un desempeño favorable, dado que su situación financiera había llegado a “extremos insostenibles”. Por lo tanto, las alternativas eran otorgar un nuevo préstamo por una suma desproporcionadamente grande respecto al capital de la empresa o concurrir en apoyo de sus planes mediante el aumento de su capital accionario, situación que finalmente ocurrió conjuntamente con la concesión de numerosos préstamos “excepcionales”<sup>13</sup>.

En enero de 1972, el BND acordó un nuevo préstamo para coadyuvar a su “rehabilitación industrial y consecuentemente, a la solución eficiente y definitiva de los problemas” y suscribió la totalidad de una emisión de acciones por 1,5 M U\$S; a partir de ese momento esta institución oficial pasó a ser el accionista mayoritario. Su tenencia le otorgaba el 61 % de los votos en las asambleas de la empresa; la Caja Nacional de Ahorro y Seguros (CNAS) poseía el 4 %, un 15 % retenía el grupo empresario y el resto se encontraba disperso en el mercado. El banco decidió tomar el control de la empresa y renovar el directorio, con el siempre mentado objetivo de transferirlo al sector privado con posterioridad, en tanto la situación de la empresa mejorase. Hacia mediados de 1973 los directivos de La Cantábrica presentaron sus renuncias, una decisión promovida por la

---

<sup>13</sup> “Cantábrica, más estatal que privada”, *Pulso* VI, 278, 8 de setiembre de 1972.

entidad financiera oficial<sup>14</sup>. Los mismos fueron removidos en una asamblea general extraordinaria, quedando la presidencia en manos del Ing. Eduardo Falco, designado por el BND y se incorporaron dos directores en representación de los obreros y empleados de la empresa.

La política económica del denominado "gobierno popular" parece haber perjudicado la rentabilidad de la empresa. Los precios de los bienes finales que producía fueron congelados en tanto que se operaba un importante incremento del precio de los combustibles y de la fuerza motriz. La caída del precio de la materia prima para la acería no alcanzó a compensar ese aumento ni tampoco el de los costos fijos, especialmente los laborales. En el segundo trimestre de 1974 el gobierno autorizó aumentos para los productos laminados, pero también se incrementaron los costos de la mano de obra y los precios de los insumos variables, en particular el precio de la palanquilla y la chatarra, a lo que se sumó la necesidad de utilizar arrabio importado como consecuencia de la cuotificación impuesta de aquel insumo. Este era un problema fundamental y de difícil resolución para la empresa puesto que debía definirse en función de las necesidades (y presiones) de las otras empresas del sector y de las prioridades que establecía la DGFM.

En 1974 como SOMISA no le entregaba la palanquilla necesaria, La Cantábrica redujo la producción del sector siderúrgico a niveles acordes con los insumos disponibles y se inició una nueva diversificación hacia el rubro de maquinaria agrícola, una sección que se encontraba prácticamente paralizada, tratando de obtener una mayor producción global en condiciones rentables en tanto ese mercado había adquirido otra vez fuerte dinamismo. Como consecuencia, se detuvo la marcha del tren de laminación que se había instalado con grandes esfuerzos financieros poco tiempo antes, lo que de hecho constituía una reversión de las definiciones estratégicas de fines de los años sesenta y un "retorno al campo". El reconocimiento de que las decisiones tendientes a convertir la empresa en casi exclusivamente siderúrgica habían fracasado (dadas las dificultades en el abastecimiento de materias primas) motivó nuevas modificaciones de estrategia; pero estas sucesivas alteraciones de los objetivos empresariales no serían en absoluto inocuas para la evolución de los negocios y debe considerarse como un factor preponderante para explicar

---

<sup>14</sup> "Nota de la Comisión Fiscalizadora de La Cantábrica al vicepresidente del BND Dr. Ernesto Paenza", 13/6/1973.

la crisis empresaria.

El desenvolvimiento financiero en este período fue crítico, pero la empresa pudo evitar la falta de suministros por iliquidez y asegurar así la fuente de trabajo “gracias al apoyo crediticio- enumeraban los directivos- ...preponderantemente del Banco Nacional de Desarrollo, cuyo concurso, debemos destacarlo muy especialmente, fue definitorio para mantener la empresa en marcha”. En esas condiciones, que la empresa siguiera funcionando era ya claramente una decisión política. De hecho, el directorio reconoció que "en cumplimiento de directivas recibidas" había procurado lograr una "meta social", intentando "por todos los medios" mantener en funcionamiento la fuente de trabajo, lo que en definitiva constituía una base de sustento para cerca de 10.000 personas<sup>15</sup>.

En 1975, por primera vez después de varios años, los resultados del ejercicio (cerrado en junio) fueron positivos; en gran medida las ganancias se debían a la buena colocación de laminados durante el segundo semestre de 1974 y a la política gubernamental de descongelamiento de precios. Empero, la situación productiva de la empresa no había variado: la acería y la laminación continuaron trabajando por debajo de su capacidad por insuficiencia de materias primas.

Las relativas buenas noticias que mostraban los resultados del ejercicio se ensombrecieron rápidamente con las medidas adoptadas por el Ministerio de Economía en junio de 1975 conocidas como “rodrigazo”. En efecto, la brutal devaluación condujo a una fortísima retracción del mercado a partir de ese mes lo que resintió el giro financiero de la empresa. A ello se agregó el importante aumento de los costos por incrementos salariales y por el destacado aumento de los precios de los insumos que tornaba imposible todo cálculo económico. Los directivos implementaron un programa de acción de emergencia tratando de mantener un funcionamiento relativamente normal, pero la caída de la demanda efectiva y el incremento de los costos de producción no hacían más que acrecentar los problemas financieros. Como consecuencia, entre otras medidas, se suspendieron los pagos de obligaciones por cargas fiscales y sociales, y, de hecho, el proyecto integral de rehabilitación que se había preparado debió desecharse por completo con la crisis económica que descerrajó el “rodrigazo”.

Con los "sindicatos en el poder", el directorio buscó compatibilizar "las exigencias

---

<sup>15</sup> La Cantábrica, *Memoria y Balance*, 1974.

comerciales provenientes de la necesidad de recuperar a la empresa y, por consiguiente como fuente de trabajo con la conveniencias de implementar una conducción con efectiva sensibilidad social para con el personal"<sup>16</sup>. Como signo inequívoco, a fines de 1975, se robusteció la representación de la Unión Obrera Metalúrgica en el seno del directorio que ahora pasaba a tener tres integrantes en lugar de dos, designados a propuesta del poderoso gremio comandado por Lorenzo Miguel.

La nueva conducción descartó de manera relativa la orientación "hacia el campo" de la anterior gestión y pareció empeñada en revitalizar los planes de modernización siderúrgica, pese a que la situación coyuntural era claramente desfavorable. Pero la apuesta más importante se refería a la construcción de una nueva acería en un predio diferente al de Haedo y el reemplazo de los hornos Siemens Martín (en ese entonces ya decididamente obsoletos) por tecnología más moderna (dos hornos eléctricos con máquina de colada continua y una planta de reducción directa). La idea principal consistía en ampliar la capacidad de producción de acero y su conversión en palanquilla a fin de abastecer los requerimientos de los trenes de laminación instalados en la planta de Haedo e independizarse de los avatares de la provisión de materias primas. Pocos días después un nuevo quiebre institucional modificó sustancialmente los lineamientos de la política económica y las propias condiciones del sector siderúrgico que habrían de tener consecuencias notables sobre la dinámica empresarial y la trayectoria posterior de La Cantábrica.

#### *Preludio a la privatización*

El previsible golpe militar de marzo de 1976 quebraría de algún modo la lógica económica imperante en la Argentina durante la vigencia del modelo de industrialización por sustitución de importaciones. En el sector siderúrgico se produciría una aceleración ininterrumpida del proceso de reestructuración y de concentración económica iniciado a principios de los años setenta. Este proceso era a su vez reflejo también de las modificaciones operadas en el mercado siderúrgico a nivel internacional. Cambios tecnológicos, en especial el sistema de reducción directa- modificaron las posibilidades para que algunas empresas privadas intermedias logaran su integración, lo que implicaría su preeminencia en la producción siderúrgica hacia mediados de la siguiente década. En

---

<sup>16</sup> La Cantábrica, *Memoria y Balance*, 1975.

tanto se operaba una fuerte reducción del consumo de acero a nivel local, la fusión de firmas y la expulsión del mercado de otras, en particular de las semi-integradas y laminadoras, serán también características centrales de lo comentado<sup>17</sup>. Este proceso fue claramente orientado por el Estado a partir de la continuidad de los incentivos promocionales para un grupo selecto de firmas que otorgaron mayor poder a empresas ya importantes.

En abril de 1976 se revocó la designación de los administradores de catorce empresas, entre ellas de La Cantábrica a cuyo frente se designó al Cnl. Jorge Croce<sup>18</sup>. La nueva conducción se propuso racionalizar el proceso productivo y avanzar con la modernización encarada a principios de los años setenta. Este proyecto estaba en conflicto con los lineamientos oficiales; en noviembre de 1976 el BND dispuso llamar a licitación para la venta del paquete accionario de La Cantábrica. Con esta medida el Banco daba inicio a la política "privatizadora" del gobierno respecto de las empresas en que el Estado tenía participación del capital; de hecho fue la primera gran empresa para la que se llamó a licitación pública en abril de 1977. El objetivo declarado era preservar a las industrias "como fuente de producción y trabajo, y dejar que la actividad privada, dentro de su función natural, se (hiciera) cargo de ellas"<sup>19</sup>.

Durante los primeros meses de 1977 se tomaron todos los recaudos necesarios para privatizar la empresa. En particular se redujo el personal y se renegociaron y consolidaron las deudas de corto plazo con el BND (que sumaban 1.400 M \$ley, 4,6 M U\$S). Tal como estaba previsto, en abril se produjo el llamado a licitación del 65,6 % del capital de La Cantábrica. La oferta de Aceros Bragado y Lucini SA fue la ganadora; ambas firmas se comprometieron a pagar en ocho años aproximadamente unos 13 M U\$S y a cancelar la deuda con el BND en cinco años; por lo que el precio total de la empresa puede estimarse en 18 M U\$S. De esta forma, el llamado Grupo Coll, dueño de Aceros Bragado sumó otra empresa siderúrgica a su conglomerado, integrado además por Acerías Bragado, Bragado Trefilación, Ankor y Jaime B. Coll Construcciones. Por su potencial pasaba a ser el tercer

---

<sup>17</sup> Entre 1975 y 1986 las empresas integradas pasaron de dos a cuatro, las semi-integradas (acería y laminación) de siete a una y las laminadoras de cuarenta y siete a treinta y tres. Basualdo, Eduardo y Azpiazu, Daniel (1989), *Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina*, Buenos Aires, Cántaro, cuadro V.5, p. 125.

<sup>18</sup> PEN, Decreto N° 160/76 del 21 de abril de 1976.

<sup>19</sup> "Venta de acciones de La Cantábrica", *La Nación*, 20 de noviembre de 1976.

grupo siderometalúrgico del país, aunque muy detrás de Acindar y Techint.

### ***Otra vez en manos privadas***

Lucini se retiró de la operación poco después de tomar el control de La Cantábrica y el conglomerado Coll impuso su mayoría en el seno del directorio. El grupo de control redujo el número de empleados en la acería y se paralizó un tren laminador de bajo rendimiento, mientras se mejoraban los otros tratando de bajar los costos de producción<sup>20</sup>. La idea era desactivar en pocos meses los hornos Siemens Martin y recurrir a la palanquilla importada o la provista por SOMISA hasta que Aceros Bragado, otra de las plantas del grupo instalase sus propios hornos. El proyecto de esta empresa estaba demorado y a la espera de la definitiva aprobación por parte de los organismos que intervenían en el diseño del Plan Siderúrgico. El plan de expansión propuesto por la La Cantábrica durante la gestión Lavagna a principios de 1976 quedó totalmente descartado; en su reemplazo se previó una integración al interior del nuevo grupo de control con Acerías Bragado. A partir de entonces y luego de casi cuatro décadas, La Cantábrica dejó de ser una empresa siderúrgica semi-integrada.

Las circunstancias no acompañaron positivamente la reestructuración encarada por los nuevos dueños. La fuerte baja de los precios de los productos siderúrgicos a nivel internacional a partir de 1977 y la política cambiaria a partir de 1978 limitó las posibilidades de exportación que hubieran compensado en parte la drástica caída de la demanda interna y la competencia de bienes terminados importados.

A comienzos de 1979 Jorge Coll comunicó a la sección local de la UOM que si no cobraba una deuda de reparticiones nacionales por la ejecución de obras de provisión de gas (que ascendía inicialmente a 14 M U\$S) se vería obligado a cerrar La Cantábrica. Las obras las había realizado una contratista de Jorge Coll Construcciones, una empresa del grupo. Al poco tiempo, la dirección de la empresa comenzó a reclamar, después de tres años, el “reconocimiento de las deudas injustificadas” provocadas por la Intervención dependiente del BND durante el período comprendido entre la licitación del paquete mayoritario de acciones de La Cantábrica y la fecha efectiva de toma de posesión. En ese período se produjeron tres procesos paralelos: una reducción de la actividad productiva, una baja de

---

<sup>20</sup> *Mercado*, 17 de mayo de 1979.

los precios de venta (con el supuesto de no alimentar la inflación) y un endeudamiento financiero superior en 10 % a los intereses de ese entonces en plaza. Los resultados de esa política, presumiblemente deliberada, son numéricamente de por sí elocuentes: los balances de los tres últimos trimestre de 1976 arrojaban una pérdida de 159 M \$ley, para los tres primeros trimestres de 1977 el quebranto total se elevó a 2.714 M \$ (más de 6 M U\$S), situación que representaba un cambio fundamental de la operación de compra del paquete accionario. Mientras tanto las empresas competidoras acusaban importantes resultados positivos.

También se señalaba que el BND había eludido asumir la responsabilidad por ese endeudamiento y retaceado su apoyo crediticio a la firma. El Ministerio de Economía rechazó esa denuncia y señaló que no era cierta la falta de sustento financiero. El rechazo de las acusaciones de la empresa se completaba con una clara definición de la política asumida por la gestión Martínez de Hoz: “El gobierno no es insensible a las necesidades del personal que pierde su empleo cuando cesa la actividad de una empresa. Pero sabe que el mantenimiento artificial de empresas para proteger la fuente de trabajo afecta el progreso y bienestar de la población. Tampoco ignora que el aspecto social ha sido agitado en el pasado para proteger otros intereses, que nada tienen que ver con la situación del personal. La política económica en vigor ha procurado con éxito mantener un alto nivel de empleo. Por esta razón, el gobierno tiene la seguridad que los trabajadores de la empresa, en caso de su cierre, podrán encontrar trabajo productivo en otras actividades”<sup>21</sup>.

Unos quinientos trabajadores fueron suspendidos a principios de diciembre de 1980 y se anunciaba una suspensión masiva para enero. Con estas cartas sobre la mesa, los dirigentes convocaron a una Asamblea Extraordinaria para fin de mes y allí considerar la “disolución legal y cierre definitivo de esta tradicional empresa argentina”<sup>22</sup>. En ese cónclave la sindicatura sostuvo que no debía adoptarse ninguna determinación hasta que el BND y el Ministerio de Economía no emitiesen un informe amplio y concreto que permitiera deslindar las responsabilidades por el quebranto. La asamblea dispuso no adoptar una decisión definitiva abriendo un nuevo cuarto intermedio hasta abril. En el

---

<sup>21</sup> “Comunicado de la Dirección Nacional de Prensa y Publicaciones Económicas del 19 de diciembre de 1980”.

<sup>22</sup> *La Nación*, 4 de diciembre de 1980.



interin, ante el silencio oficial, los síndicos orientaron las acusaciones en forma más virulenta hacia Martínez de Hoz. En primer lugar señalaban que la empresa se encontraba al borde del colapso financiero por obligaciones que habían sido contraídas, “del modo más imprevisible e injustificado por un funcionario de dependencia estatal” y el ministro había tenido una activa participación en la privatización que culminó con la adjudicación del paquete mayoritario y la toma de posesión de por parte de los nuevos dueños en condiciones modificadas. Además destacaban que Martínez de Hoz al haber presidido el Directorio de una empresa privada líder del sector siderúrgico (Acindar) tenía conocimiento cabal de las alternativas que padecía ese sector<sup>23</sup>. La cuestión había tomado estado público y un analista señalaba que “en definitiva, queda seriamente comprometida la posición personal del ministro de Economía ya que ante las reclamaciones judiciales de los síndicos de la empresa responde elípticamente soslayando el tema central. Si no se producen modificaciones en la actitud oficial podrá asistirse a una serie de alternativas judiciales en las que se desnudaran los beneficiarios del quebranto de La Cantábrica, evidenciando las tendencias monopólicas del sector siderometalúrgico”<sup>24</sup>.

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

El cambio de las condiciones políticas permitió la supervivencia de la empresa por varios años más. En 1986 el BND dispuso aprobar un convenio según el cual, mediante acciones de reestructuración y racionalización, se lograra la rehabilitación y reactivación de La Cantábrica así como de su controlante Aceros Bragado SA. El BND prestaría su apoyo

---

<sup>23</sup> “En defensa de los accionistas de La Cantábrica”, *La Nación*, 19 de enero de 1981.

<sup>24</sup> Martín Hourest, “Los motivos del quebranto de La Cantábrica”, *Ámbito Financiero*, 12 de febrero de 1981.

mediante la refinanciación conjunta de las deudas de ambas empresas. La racionalización incluía la venta de equipos de los sectores Fundición, Máquinas Agrícolas y Talleres de la planta de Haedo, un análisis de la factibilidad de la fusión con Aceros Bragados y la concentración de la administración, ventas y finanzas de ambas sociedades en un solo edificio<sup>25</sup>.

Las duras condiciones económicas y financieras en la segunda mitad de los años ochenta y la constante caída del consumo aparente de acero en la Argentina (ubicado para 1987 en la mitad del máximo nivel histórico de 1975) no ayudaron a estabilizar la gestión empresaria, cuyas ventas se encontraban en ocasiones por debajo de los costos de producción<sup>26</sup>. Las ventas al exterior del gran dinamismo para firmas como Siderca, Acindar y SOMISA fueron en estos años una actividad marginal para esta empresa productora de bienes no competitivos a nivel internacional sin un fuerte apoyo financiero estatal a las exportaciones. El golpe de gracia para la firma devino de la crítica situación de la economía a fines de esa década. De hecho, la crónica fragilidad financiera que la afectaba no permitió abonar los sueldos y jornales correspondientes a los últimos meses de 1990. Los empleados tomaron la fábrica y pocos meses después los directivos informaban que disponían la paralización de la planta productiva por un mes ante la falta de trabajo derivada de la caída de las ventas<sup>27</sup>.

Para complicar más la situación, una demanda iniciada por la Dirección General de Recaudación Previsional por una deuda correspondiente a las retenciones efectuadas a los trabajadores terminó en una orden de captura de Bernardo Coll, presidente de la empresa. En julio de 1992 La Cantábrica y Aceros Bragado SA solicitaron la declaración de su propia quiebra. Ese mismo año, caracterizado por una sobreoferta productiva mundial, bajísimos precios de los productos siderúrgicos y denuncias de los Estados Unidos a más de veinte países por establecimientos de precios de dumping, el Estado argentino renunciaba, luego de casi medio siglo, a ser empresario siderúrgico al privatizar SOMISA y Altos Hornos Zapla.

### ***Epílogo: muerte... y resurrección (bajo un nuevo ropaje)***

---

<sup>25</sup> BCBA, *Boletín Diario*, 8 de mayo de 1987.

<sup>26</sup> La Cantábrica, *Memoria y Balance*, 1987.

<sup>27</sup> Boletín diario de la BCBA, 5 de abril de 1991.

Mientras tanto, el “caso Cantábrica” se dirimía a alto nivel y el propio gobernador de la Provincia de Buenos Aires, Eduardo Duhalde, luego de varios encuentros con dirigentes de la UOM tomaba cartas en el asunto. En agosto de 1992 señaló a la prensa que hablaría sobre el tema con el presidente de la Nación y que seguramente “no se va a eximir (a la empresa) de su deuda, pero tampoco se la va a ejecutar, por eso la planta no va a cerrar ni quebrar por la deuda impositiva que tiene”<sup>28</sup>. En diciembre de 1994 la Municipalidad de Morón y la Unión Industrial de ese partido, actualmente Unión Industrial del Oeste constituyeron una “Comisión Pro-Parque Industrial Morón, ubicado en terrenos de la ex-fábrica La Cantábrica”. A partir de ese momento se generó una serie de acciones (como lograr la suspensión del lanzamiento judicial de quiebra de la empresa siderúrgica, generar estudios de factibilidad del proyecto, interesar al gobierno provincial respecto a la trascendencia del emprendimiento, etc.) que culminaron con la sanción de la ley provincial 11.949 y con el decreto del Poder Ejecutivo Provincial 942 que creó el Ente de Promoción Industrial Buenos Aires-Morón (EPIBAM) con el propósito de impulsar la radicación de establecimientos industriales dentro de los límites del Parque Industrial “La Cantábrica”. En diciembre de 1995 el gobierno de Buenos Aires pagó 5 M U\$S y compró las instalaciones de la empresa con el propósito de desarrollar allí “un parque industrial con perfil europeo”<sup>29</sup>. Ese proyecto triunfó frente al de Juan Rousselot (intendente de Morón) que pretendía realizar un buen negocio inmobiliario levantando en el predio de la otrora fábrica un centro urbanístico con un gran *shopping* de entretenimientos adjuntos a una megaterminal de ómnibus del oeste, y frente al de la UOM que proponía poner en marcha el viejo tren de laminación. Una vez creado el parque, la muy buena localización y otros beneficios adicionales (básicamente impositivos) generaron una fuerte demanda para la radicación de empresas; pero el proceso se demoró y a fines de la década del noventa, cuando se iniciaba la mayor crisis económica de la Argentina moderna se estaban instalando las primeras dieciocho empresas y comenzaban a adjudicarse los últimos veinte predios a pequeñas y medianas, y a algunas grandes<sup>30</sup>. De este modo se conformaba un Parque industrial urbano “compuesto” (dedicado a diversas industrias aunque predominan

---

<sup>28</sup> “Buscan evitar el cierre de La Cantábrica, *La Nación*, 4 de agosto de 1992.

<sup>29</sup> Declaraciones de Carlos Brown, ministro de Producción de la Provincia de Buenos Aires, en *La Nación*, 14 de diciembre de 1995.

<sup>30</sup> Farberoff, Rodolfo (1998), “Parque industrial La Cantábrica. Un polo de modernización tecnológica”, en *Consejo*

las metalmecánicas y del plástico), con el paradójico propósito de completar la transformación de La Cantábrica desde un virtual “cementerio” a una “incubadora de empresas” de bases innovadoras.

### ***Consideraciones finales***

Cerrada en 1992, La Cantábrica hacía varios años que no operaba a pleno. ¿Cuáles fueron los motivos y situaciones que llevaron a la quiebra de otrora destacada empresa siderúrgica? La respuesta no es sencilla dada la enorme cantidad de variables que deben considerarse; de todos modos el sesgado relato que presentamos brinda algunas pistas en ese sentido, en tanto ha enfatizado algunas y relativizado otras en distintos momentos del análisis de la trayectoria de la firma. La gestión y estrategias empresariales (factores internos), las políticas de promoción encaradas por el Estado, la dinámica del sector y las condiciones macroeconómicas (factores externos) constituyen elementos claves a ponderarse y evaluarse (conjuntamente con otros aleatorios o de dudosa clasificación).

Hacia los años cuarenta La Cantábrica era la más importante empresa siderúrgica del país. Pronto otros emprendimientos también avanzaron hacia la producción de acero y productos derivados, estimulados por las alternativas que presentaba el mercado y los programas estatales. Esas firmas avizoraron de mejor manera los cambios que se producían en el sector y avanzaron más decididamente hacia la producción de sus insumos en los años sesenta, acogiéndose a los beneficios promocionales que ofrecía el Plan Siderúrgico Nacional. Si bien esos proyectos se vieron alterados y demorados en más de una oportunidad algunos lograron desarrollarse en los años sesenta y otros terminaron por ser factibles cuando cambios tecnológicos producidos a nivel internacional lo permitieron. Por ejemplo, Acindar después de ver detenido por años su proyecto de expansión presentado a comienzos de los años sesenta logró que se aprobara a mediados de la siguiente década; el grupo Techint impulsó la creación de Dálmine a comienzos de los cincuenta y de Propulsora Siderúrgica a fines de los sesenta, finalmente su proceso de integración fue iniciado en 1976 y terminado poco después.

La Cantábrica en cambio se orientó a fines de los años cincuenta a producir maquinaria agrícola y en especial tractores, aprovechando los beneficios derivados de regímenes de

promoción y el dinamismo que había adquirido el mercado en ese rubro, al menos durante la primera mitad de la década del sesenta. La firma descuidó la producción siderúrgica, menos rentable en esos momentos, quizás confiando en una fluida provisión de materias primas por parte de SOMISA. El mercado de maquinarias agrícolas se estancó en la segunda mitad de los años sesenta y la firma optó por recostarse en su sector siderúrgico; ese sector se encontraba al borde de la obsolescencia y debía modernizarse con una fuerte inversión de capital. Cuando presentó su proyecto de expansión a la DGFM, afectado y demorado por la crisis económica de 1962-1963, ya existían otros también en danza, en especial el de Acindar que tampoco prosperaría inicialmente por los celos de la nombrada dirección que tenía el control de SOMISA y pensaba en su expansión. En este sentido, los avatares del Plan Siderúrgico y las indefiniciones o fluctuantes medidas estatales fueron determinantes para explicar la trayectoria de la firma, así como de las otras empresas del sector.

A fines de los años sesenta, La Cantábrica, por necesidades evolutivas y de mercado encaró el desarrollo de su sector de laminación e incorporó en su momento los equipos más modernos, que profundizaron los condicionantes exógenos a que estaba sujeta la empresa semi-integrada (su dependencia de la provisión de materia prima). Esto significó un esfuerzo financiero de notable magnitud sostenido mediante créditos, avales y aportes de capital por parte del BND; ese esfuerzo se realizó en una coyuntura donde la rentabilidad de la empresa estaba fuertemente deteriorada por razones de mercado (demanda, precios y dificultades para obtener materias primas). Posteriormente se consolidaron sucesivamente deudas lo que llevó a la participación accionaria de ese banco a un volumen mayoritario. El control estatal de la firma exacerbó las tensiones comentadas. Decisiones tomadas en otros niveles respecto a los planes de expansión de empresas estatales y privadas condicionaban la estrategia y posibilidades de la firma, considerada más como ámbito de “contención” social que productivo, de hecho la UOM pareció tener en esos años poder de decisión suficiente como para decidir la continuidad operativa de la planta. Un nuevo proyecto de conformar una acería integrada propuesto por los funcionarios estatales en los últimos meses de la gestión peronista pareció tardío y difícilmente realizable. De todos modos no hubo tiempo para discutirlo. El grupo social que tomó el poder en 1976 tenía otros proyectos para la firma bajo poder estatal; resulta

evidente que la entidad financiera controlante actuó de manera inequívoca en consonancia con el proyecto económico oficial generando condiciones para una particular privatización y el “no retorno” de la empresa, que terminaría por coadyuvar a la caída de toda la sociedad liderada por la familia Coll.

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

Considerando la evolución del mercado siderúrgico internacional y particularmente en el ámbito local, negativa en términos de consumo per cápita, parecía ser inevitable un proceso de concentración. El punto de inflexión del sector se inicia en 1975 cuando el

consumo per capita de acero superaba las 180 toneladas anuales. Nueve años más tarde el uso interno había descendido a 103 toneladas, y en 1990 era de 41 toneladas. El efecto de esa disminución fue paliado por el incremento de la exportación por parte de las empresas que fueron capaces de modernizarse y de absorber a la competencia contando con un fuerte apoyo financiero estatal.

Pero evidentemente, aun cuando el proceso de oligopolización era ineludible (lo que no implica que fuese La Cantábrica quien debía “desaparecer” ni que se liquidara gran parte de su acervo productivo), es seguro que en él no solo actuaron manos “visibles” e “invisibles” del mercado sino también algunas “manos negras”. En efecto, la concentración en la rama siderúrgica no puede considerarse negativa, debe ser entendida como “natural” y explicarse por una lógica económica. No obstante, lo que destacamos en este trabajo es la forma que adoptó ese proceso que incluyó maniobras poco claras para “eliminar” competidores a través de hechos lindantes con lo fraudulento. Las enormes deudas contraídas por la empresa luego de la licitación del paquete accionario, así como las pérdidas extraordinarias en ese lapso breve que transcurrió hasta la toma de posesión efectiva por parte de los nuevos dueños revela una intencionalidad desde el sector público de impulsar la quiebra de la empresa, beneficiando a otras firmas del rubro, en especial a Acindar. Sin ánimos de presentar una visión “conspirativa” de lo sucedido, los estrechos vínculos entre Martínez de Hoz y esa empresa constituyen un aditamento difícil de soslayar. En este sentido, el Estado no sólo no fue capaz de garantizar reglas de juego claras para los competidores del sector sino que influyó con sus decisiones y acciones en determinadas circunstancias para favorecer a aquellas empresas que finalmente se constituirían en “ganadoras” y para debilitar a aquellas que raudamente tomarían el tránsito de la “ruta perdedora”.

La suerte de la empresa pareció estar echada poco después de su traspaso a manos privadas, no sólo por los hechos dolosos comentados sino porque sus posibilidades de supervivencia estaban estrechamente vinculadas al logro de su integración. El problema era que la expansión e integración del grupo Coll estaban también vedadas (por decisiones políticas y de acceso al financiamiento) y el avance de otras firmas era irreversible. En esas circunstancias no es de extrañar que los empresarios apelaran a conseguir a través de demandas difícilmente aceptables o de la elusión de sus

obligaciones lo que la actividad productiva ya no podía de ningún modo brindar. El sostenimiento de una precaria actividad por varios lustros más sólo puede explicarse por los constantes apoyos financieros del Estado, originados en determinantes sociales y políticos. A fines de los años ochenta y primeros noventa La Cantábrica era una sombra de sí misma, pero aún abrigaba a un número importante de obreros metalúrgicos nucleados en la poderosa UOM que comandaba Lorenzo Miguel. El fin definitivo de la empresa después de una dilatada languidez puede explicarse entonces no sólo por las variables reseñadas y el cambio en la matriz productiva y estatal sino también por la pérdida de fuerza del movimiento obrero organizado en las nuevas condiciones políticas de los primeros años noventa que permitieron la irrupción del proyecto menemista.

El peso relativo y la particular forma de imbricación de cada uno de los factores comentados en la explicación de la crisis terminal de La Cantábrica es de difícil precisión; no obstante, en su consideración radica la riqueza del estudio de caso que, aun cuando no pueda extrapolarse, es capaz de brindar claves de interés para la interpretación del éxito de algunos grupos empresariales y a la vez del fracaso de otros proyectos. La desindustrialización selectiva y el magro desempeño económico de nuestro país durante décadas también se encuentran de algún modo relacionados con ese proceso.