

TORCUATO DI TELLA Y SIAM

Confidencial

TORCUATO DI TELLA Y SIAM

ESPÍRITU DE EMPRESA EN ARGENTINA

Thomas C. Cochran

Rubén E. Reina

Lenguaje claro
editora

Torcuato Di Tella y SIAM. Espíritu de empresa en Argentina

Título original: *Entrepreneurship in Argentine Culture. Torcuato Di Tella y SIAM*

Thomas C. Cochran y Rubén E. Reina

Primera edición en inglés, University of Pennsylvania Press, 1962

Primera edición en español, Emecé Editora, 1965

Traducción: Luis Fabricant

Primera edición en Lenguaje claro Editora, abril de 2011

Segunda edición en Lenguaje claro Editora, noviembre de 2016

© Thomas C. Cochran y Rubén E. Reina

© Gustavo Feder, "SIAM Di Tella Automotores"

© Marcelo Rougier, "SIAM 1960-1994: crisis, control estatal y final"

© 2016 Lenguaje claro Editora

Lenguaje claro Editora

Portugal 2951, (B1606EFA) Carapachay,

provincia de Buenos Aires, Argentina

www.lenguajeclaro.com

info@lenguajeclaro.com

Puesta en página: Diana González

Diseño de tapa: Miur

Fotos de tapa: Archivos Di Tella, Universidad Torcuato Di Tella (retrato de Torcuato Di Tella); gentileza Gustavo Feder (modelo Di Tella 1500)

Cochran, Thomas C.

Torcuato Di Tella y SIAM : espíritu de empresa en Argentina / Thomas C. Cochran ; Rubén E. Reina ; contribuciones de Marcelo Rougier ; Gustavo Feder. - 2a ed ampliada. - Carapachay : Lenguaje claro Editora, 2016.

340 p.; 23 x 15 cm.

Traducción de: Luis Fabricant.

ISBN 978-987-3764-23-3

1. Actividad Industrial. 2. Dirección de Empresas. 3. Emprendedor. I. Rougier, Marcelo, colab. II. Feder, Gustavo, colab. III. Fabricant, Luis, trad. IV. Título. CDD 658

Se terminó de imprimir en el mes de noviembre de 2016 en La Imprenta Ya, Alférez Hipólito Bouchard 4381, (B1605BNE) Munro, provincia de Buenos Aires, Argentina.

Hecho el depósito que dispone la ley 11.723.

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina.*

La reproducción total o parcial de este libro viola derechos reservados.

ÍNDICE

Nota de los editores	9
SIAM, cien años después, <i>Torcuato S. Di Tella</i>	11
 Torcuato Di Tella y SIAM: espíritu de empresa en Argentina	
Prefacio	19
1 Una familia italiana que emigra a la Argentina	25
2 SIAM: los años críticos, 1928-1938	53
3 SIAM Di Tella se expande en Sudamérica y el mundo	86
4 El empresario en ascenso	111
5 SIAM: la década final de Di Tella	138
6 Lo que Di Tella no alcanzó a ver	178
7 Espíritu empresario, industrialización y cultura argentina	202
Cuadros	217
Referencias bibliográficas	231
Apéndice	234

Actualizaciones

SIAM Di Tella Automotores, <i>Gustavo Feder</i>	253
SIAM 1960-1994: crisis, control estatal y final, <i>Marcelo Rougier</i>	275
Epílogo a la edición de 2011	337

Confidencial

NOTA DE LOS EDITORES

La decisión de publicar una nueva edición del libro de Cochran y Reina sobre Torcuato Di Tella y la empresa SIAM apunta a poner a disposición del público una obra de gran interés para el conocimiento de la historia de la industria en Argentina. Aunque el tiempo no ha transcurrido en vano en algunos aspectos no fundamentales del trabajo, que apareció por primera vez en inglés en el año 1962, consideramos que la edición puede hacerse cargo de ello desde un punto de vista formal.

Con el objetivo de presentar a los lectores una obra de lectura útil y ágil, y sin perder nada del aporte original, hemos decidido publicar el capítulo 1 sólo en versión digital, libremente disponible en la página web de la editorial. El título del capítulo 1, cuya elaboración estuvo a cargo de la asistente de investigación Sue Nuttall –el “tercer” autor que se menciona en el prólogo–, es “La Argentina: el país y la población” y comienza así:

Para comprender la carrera empresaria de Torcuato Di Tella es fundamental cierto conocimiento de la escena nacional. Como la mayoría de los estadounidenses ignora el pasado argentino, este capítulo está destinado a presentar una visión amplia de los acontecimientos principales acaecidos en la historia económica y política de la Argentina, y un análisis algo más pormenorizado de las tendencias sociales y culturales importantes para el desarrollo de Di Tella y de SIAM (Sociedad Industrial Americana de Maquinarias).

Lo más probable es que el lector de hoy no eche en falta esa información en particular, la que, en cualquier caso, está disponible en la web.

Asimismo, hemos reunido la mayoría de los cuadros en una sección. Algunos cuadros con datos en valores de difícil interpretación en la actualidad y algunos de los textos reunidos en los apéndices de la versión original también se llevaron a versión digital exclusivamente.

Esta nueva edición de *Espíritu de empresa en la Argentina. Torcuato Di Tella y SIAM* –ahora *Torcuato Di Tella y SIAM. Espíritu de empresa en*

Argentina– debe su puesta en valor a varias contribuciones que deseamos agradecer enfáticamente.

En primer lugar, a uno de sus dos autores, el doctor Rubén E. Reina, quien manifestó de manera explícita su entusiasmo y apoyo al proyecto. El doctor Thomas C. Cochran falleció en 1999.

Es inestimable el aporte del doctor Marcelo Rougier, quien, a través de su estudio “SIAM, 1960-1994: crisis, control estatal y final”, ha puesto este libro en un lugar de interés renovado y doblemente relevante.

En la edición del año 2016 se incorpora, además, un valioso capítulo sobre la División Automotores de SIAM Di Tella, a cargo de Gustavo Feder.

Debemos agradecer a la Editorial Planeta Argentina por la gentil autorización para el uso de la traducción.

Finalmente, nuestro agradecimiento al Instituto Torcuato Di Tella, a través del interés y apoyo manifestados por su coordinador general, el señor Salvador Orsini, y a las personas responsables de la Biblioteca de la Universidad Torcuato Di Tella, por facilitarnos la consulta del archivo fotográfico de SIAM.

SIAM, CIEN AÑOS DESPUÉS

Este libro fue publicado por primera vez en un momento de alta prosperidad de la empresa, fundada en 1910 por mi padre, un muchacho de dieciocho años que estudiaba ingeniería, y sus dos amigos, los hermanos Allegrucci, técnicos italianos con algo de capital, que lo habilitaron a él. Más tarde, Torcuato fue emergiendo como la persona de más peso en la empresa y terminó comprando la parte de sus socios, que querían volver a Italia.

La prosperidad de la empresa se había consolidado en los años veinte con la fabricación de surtidores de nafta para YPF, y en los treinta con las famosas heladeras. La Segunda Guerra, con su proteccionismo automático, permitió un gran crecimiento de la industria manufacturera, y en particular de SIAM, que ante la demanda existente decidió instalar un horno de acero Siemens Martin en su fábrica de Avellaneda. La estrecha relación con el general Manuel N. Savio facilitó este desarrollo, que luego incluyó otros productos tanto de uso doméstico como de tipo pesado.

El año de iniciación de SIAM fue, por cierto, de prosperidad, dentro de los parámetros de la época, y de bastante estabilidad política, que se iba a consolidar con la Ley Sáenz Peña de 1912. El año de la primera edición de este libro, 1962, fue también de relativa prosperidad en la Argentina, aunque la base política estaba seriamente deteriorada, con el caos cívico-militar iniciado en 1955, del cual el general Onganía pretendió salir con una dictadura desarrollista que tras unos años y un par de golpes internos fracasó, terminando con el retorno de Juan Domingo Perón al poder en 1973.

Todos estos años de caos debilitaron fuertemente a la empresa. Se sucedían ministerios de Economía de las más diversas especies, cambiando continuamente de titulares y de política. En el año 1958, Arturo Frondizi había convocado a la empresa, solicitándole que encarara la producción de automotores, industria que él pretendía arraigar en la Argentina, donde ya existía una norteamericana, la IKA de Córdoba, a la cual él quería añadir sólo dos, una italiana, FIAT, y una argentina, SIAM. Palabra de presidente argentino (de aquella época malhadada). A los pocos años había más de veinte

empresas en ese rubro, incluyendo algunas de las más fuertes del mundo.

La tentadora propuesta de Frondizi fue una manzana como la que ocasionó la pérdida de los dos tempranos habitantes del Paraíso. SIAM contrató patentes de la Morris británica y se lanzó sin ningún aporte extra de capital a la titánica tarea. En esa época, era un coloso industrial, con sucursales en Brasil, Chile y Uruguay, en total empleando unos catorce mil trabajadores. Por unos años, la producción de autos (casi se podría decir, de taxis) fue exitosa, pero al poco tiempo la competencia de empresas mucho mejor financiadas hizo imposible mantener el ritmo de producción y competencia en el mercado.

¿Habría sido bueno para el país que la oferta de Frondizi se hubiera hecho realidad, como habría ocurrido si el sistema político argentino hubiera sido como el japonés (o el taiwanés o el coreano)? Pero para qué pensar en contrafácticos. Para la empresa, tanto para sus propietarios como para sus trabajadores, obviamente hubiera sido muy bueno. Y para el país creo que también –a pesar de los esquemas de nuestros economistas *à la page*–, porque prácticamente todos los países del mundo que se han desarrollado han aplicado esa mezcla de proteccionismo e intervención estatal que imaginaba Frondizi, empezando por la Inglaterra de las Navigation Acts, y por Estados Unidos, creadores de lo que en su tiempo se llamó el *American system*.

La empresa, golpeada por la crisis de automotores, se fue debilitando irrevocablemente, hasta ser tomada por el Estado nacional en 1971, y más tarde subdividida y privatizada por ese mismo Estado, vendiéndola a inversores locales con apoyo externo.

¿Podría haber sido la historia algo distinta? ¿Tendrá alguna responsabilidad el grupo fundador, del cual formábamos parte, por supuesto, tanto mi hermano Guido, que asumió las tareas de conducción empresarial cuando no llegaba a los treinta años de edad, como yo, que me abrí de esas tareas, en una actitud de la cual no estoy demasiado orgulloso hoy? Creo que sí, que tenemos esa responsabilidad, aunque por supuesto el país no ayudó, pero ésa no es suficiente excusa. ¿La tendrá nuestro padre? Es posible, aunque él murió en 1948, en plena prosperidad y excelentes perspectivas económicas, pero quizá había sido demasiado autoritario en el manejo de su empresa o, según algunos, por haber sido demasiado “familístico” en el reclutamiento de sus colaboradores. Sin embargo, las dos personas de más autoridad

en la empresa en vida de mi padre, y aun luego de su muerte, no eran parientes. En el área comercial estaba Guy Clutterbuck, y el ingeniero Antonio Sudiero en “el taller”, como se lo seguía llamando, y que él manejaba con una invalorable libretita negra. A ellos luego se sumó Torcuato Sozio, sobrino de mi padre, quien él sí representaba a la familia, y que actuó con eficacia independientemente de su parentesco. Una de las primeras cosas que hizo Guido –que venía de obtener un doctorado en economía en el MIT– al sumarse a la dirección fue reemplazar a muchos miembros tradicionales de la estructura (familiares y no familiares) por técnicos supuestamente más capacitados porque usaban el equivalente de lo que hoy sería una computadora.

La administración de Guido al frente de SIAM, que duró algo más de diez años, es un tema demasiado complejo y me afectan “las generales de la ley”, además de que, si es cierto lo que una vez dijo Chou En-Lai acerca de que es demasiado pronto para juzgar a la Revolución Francesa, ¿cómo no lo será para opinar sobre este tema tan reciente?

¿Y mi padre? Sí, algo tendrá, no sólo por lo que ya mencioné, sino por la educación que nos dio, de alto valor humanístico, ético y político, pero que no es la más apta para sobrevivir en este “interesante” tiempo que nos tocó vivir. Papá tenía pocos amigos argentinos (salvo su compañero de la Facultad, José Gilli), aunque cultivaba a algunos del Partido Socialista, pero sobre todo a italianos antifascistas emigrados, de diversas orientaciones políticas, que fueron quienes nos hicieron asomar por primera vez a un mundo externo, donde imperaban las ideas de la democracia y del cambio social, y en que se daba por descontada la prioridad de los valores morales y de la responsabilidad hacia la comunidad. Guido adoptó una vocación política, y de preocupación académica, que le absorbió quizá demasiado tiempo y energía. De mí no hablo, porque ya algunos comentarios hice. ¿Estamos arrepentidos de esta formación juvenil? Guido, aunque ya no está salvo intensamente en el recuerdo, seguro que no. Yo tampoco.

TORCUATO S. DI TELLA (1929-2016)
Marzo de 2011, Roma, Italia

TORCUATO DI TELLA Y SIAM

Espíritu de empresa en Argentina

Thomas C. Cochran

Rubén E. Reina

Confidencial

Hoy, la antropología, especialmente la antropología americana, estudia casi todo lo humano.

Robert Redfield, *Peasant Society and Culture*, p. 10.

Historia es el estudio de la humanidad en toda su desconcertante variedad.

SSRC Bulletin 64, p. 18.

Confidencial

PREFACIO

Escrito por un historiador y dos antropólogos,* este libro no es una biografía ni una historia económica en el sentido convencional de la expresión. Es una selección de los elementos al parecer histórica y socialmente importantes cuando se desea estudiar cómo se introdujo en la economía agrícola-ganadera de la Argentina la producción en masa de maquinaria. Si bien Torcuato Di Tella, nacido en Italia, fue sin lugar a dudas un hombre de capacidad poco común, las etapas de su carrera empresaria son de gran utilidad para apreciar los problemas y las actitudes generales, derivados del proceso de industrialización en una sociedad agrícola y comercial próspera, ya previamente consumidora de productos industriales norteamericanos y europeos.

El estudio se inició debido al creciente interés de antropólogos e historiadores sociales en el desarrollo económico y a la relativa escasez de investigaciones sobre ese proceso en sociedades prósperas y complejas. En este enfoque sociocultural, la actividad empresaria se considera al mismo tiempo como una institución dentro de un contexto nacional determinado y como un medio para distribuir los factores económicos de la producción. Di Tella y su familia se estudian así como parte de un complejo latinoamericano cuyo funcionamiento difiere del de las empresas unifamiliares estadounidenses.

Debido a la falta de material sobre el desarrollo empresarial en numerosas sociedades, los estudiosos de este campo tienden a definir y evaluar la condición empresaria en función de sus formas estadounidense y europea, tomando estas últimas como patrones de validez universal. Los autores de este libro aspiran a sugerir otros patrones posibles, adaptados al medio cultural de la Argentina y a las modernas tradiciones latinoamericanas. A fin de alcanzar tal aspiración, en ocasiones se ha enfocado el tema dentro del marco usado por los antropólogos dedicados al estudio de las sociedades no occidentales. En consecuencia, al describir las motivaciones aparentes de la conducta de Di Tella, los autores han subrayado las consideraciones relativas

* Ver Nota de los editores.

al individuo y a su cultura, en lugar de hacer hincapié en conceptos de teoría económica.

Según las palabras de Arthur H. Cole (1959; p. 22), “el estudio de la condición empresaria [...] aconseja guardar para los factores de diferenciación social y para el significado económico y social, una consideración por lo general faltante en el estudio de la administración de empresa”. Este enfoque reviste particular importancia al estudiar la carrera de un hombre proveniente de un país más desarrollado, que construye una empresa pionera en una zona nueva. Plena conciencia de los valores y las formas estructurales de la sociedad argentina, y capacidad para usarlos y aprovecharlos al máximo, constituyen una poderosa ayuda en el éxito económico.

La cultura nacional argentina es una expresión histórica particular de una totalidad latinoamericana genérica, más amplia. Su continuidad deriva del legado común español (Foster, 1960; capítulo I), sus características distintivas, de las influencias históricas y los acontecimientos brevemente esbozados en el capítulo “La Argentina: el país y la población”.^{**} Debe reconocerse, sin embargo, que el tiempo disponible para el estudio y nuestra vinculación con SIAM Di Tella Limitada fueron demasiado breves para una exploración sistemática de todas las ramificaciones socioculturales del caso. El retrato presentado reconoce gran diversidad de fuentes: cartas, informes económicos, interpretaciones dadas por los informantes a las condiciones económicas y políticas, literatura argentina y nuestras propias observaciones. Sus implicaciones significaron un atisbo en las componentes éticas y en la estructura de las relaciones interpersonales que más vinculadas parecían con el éxito de Di Tella. Del conjunto de la “cultura nacional” hemos abstraído –no es necesario insistir en ello– ciertos aspectos distintivos dentro de los cuales ubicar los datos correspondientes a la actividad empresarial.

Como el libro se refiere a una evolución histórica, hemos organizado el material en forma generalmente cronológica. La Compañía formada por Di Tella atravesó cuatro amplios períodos: los primeros años, hasta 1928; los años críticos de la depresión, durante los cuales se introdujeron importantes líneas de productos, 1928-1938; la última década de vida de Di Tella, entre 1938 y 1948, durante la cual la Segunda Guerra

^{**} Ver Nota de los editores.

Mundial y la prosperidad inicial de la era peronista significaron tanto un freno como un impulso a la expansión; por último, el período posterior a Di Tella, hasta 1960. Como hacemos más hincapié en la actividad personal de Di Tella que en SIAM (Sociedad Industrial Americana de Maquinarias) misma, lo sucedido en otros países mereció tratamiento separado. La historia de los primeros años, más aún, toda la historia de la Compañía, es inseparable de la vida del mismo Di Tella. Su ascenso a una posición de preeminencia nacional y su participación en actividades externas a la empresa constituyen un necesario telón de fondo para los acontecimientos comerciales de su último decenio.

Para el estudio de amplios problemas y políticas de empresas, los datos recopilados en archivos y entrevistas son más que suficientes. No resultan, empero, adecuados cuando lo que se desea es un tratamiento minucioso de SIAM como empresa comercial. Tanto el economista como el teórico de los negocios quedarán con preguntas sin responder.

Debido a una campaña de “limpieza” llevada a cabo en los distintos departamentos de la Compañía, con anterioridad a 1940 no es posible presentar series completas de sueldos, salarios, precios y otras cuentas internas. Los datos correspondientes a la mayor parte de la carrera de Di Tella provienen fundamentalmente de informes de los auditores, de entrevistas y cartas. La familia ha mantenido intacta la oficina de Di Tella y su archivo personal; este material, cortésmente puesto a disposición de los investigadores, constituyó la fuente principal de los datos recopilados.

No tuvimos el privilegio de conocer personalmente a Torcuato Di Tella, pero hemos llegado a conocerlo a través de sus actividades, de sus cartas y, más aún, como persona, a través de entrevistas mantenidas con quienes llevaron con él una relación más estrecha. Bien conocidas son en la Compañía las características de su personalidad, gracias a las leyendas difundidas después de su muerte. Al finalizar el verano de 1959, sus amigos, parientes, colegas y operarios nos hicieron sentir que conocíamos al hombre Di Tella y que podíamos comprender en parte su carrera y la índole de su influencia en la Argentina y en otros países latinoamericanos.

El doctor Cochran visitó la Argentina en febrero de 1959; llevó a cabo los arreglos preliminares con los ejecutivos de la Compañía y con los familiares inmediatos de Di Tella. Recibió amplia colaboración y todos prometieron su entusiasta ayuda. El doctor Reina, argentino

de nacimiento, pasó el verano de 1959 “en el campo de trabajo”, en Buenos Aires, y regresó a la Argentina un año después para una última confrontación de los datos. Sin embargo, todavía no hemos podido conseguir numerosas estadísticas de importancia correspondientes a 1959 y 1960.

Para reconstruir los comienzos de la Compañía y los pormenores de la carrera de Di Tella se entrevistó a cincuenta y dos personas. Este grupo incluye miembros de la familia Di Tella, ejecutivos de alta jerarquía, ingenieros de la Compañía, empleados antiguos y recientes, industriales argentinos, concesionarios de la Compañía, abogados, profesores y dirigentes políticos. A todos ellos, cuyos nombres se enumeran en el Apéndice, nuestro mayor agradecimiento por su cordial y valiosa ayuda.

Los autores visitaron también Brasil, Chile y Uruguay, y dejan expresa constancia de su especial agradecimiento a los gerentes generales, Néstor Sozio, Juan Robiola y Juan Corominas, respectivamente.

En una obra de este tipo resulta difícil delimitar de manera adecuada la participación de cada uno de los colaboradores. Los autores no sólo pertenecen a dos campos científicos distintos, sino también a dos sociedades distintas. Como director del proyecto, el doctor Cochran tuvo a su cargo la tarea de establecer los contactos originales. La preparación del estudio para su ulterior publicación fue resultado de un complicado proceso. El doctor Cochran escribió los capítulos “SIAM. Los años críticos: 1928-1938” y “SIAM. La década final de Di Tella”; el doctor Reina, los capítulos “Una familia italiana que emigra a la Argentina”, “SIAM Di Tella se expande en Sudamérica y en todo el mundo”, “El empresario en ascenso” y “Lo que Di Tella no alcanzó a ver”; Miss Sue Nuttall escribió el capítulo “La Argentina: el país y la población”. Los autores, sin embargo, analizaron, criticaron y discutieron el manuscrito en su totalidad. A Miss Nuttall, en su carácter de asistente de investigación, se debe fundamentalmente el trabajo editorial final y fue importante su contribución al análisis de los datos. El último capítulo incluye las reacciones de los tres autores.

Merecen nuestro reconocimiento especial el sincero aliento y la ayuda cordial que encontramos en la señora María Robiola de Di Tella y en el doctor Guido Di Tella, hijo menor de Torcuato. Agradecemos sobremanera su estímulo y el apoyo que prestaron a este estudio. Dejamos asimismo constancia de nuestro agradecimiento especial a los

principales funcionarios de SIAM: H. R. Guido Clutterbuck, director general; doctor Torcuato Sozio, director ejecutivo, e ingeniero Antonio Sudiero, director técnico.

Tanto en la tarea práctica como en el mecanografiado de manuscritos, participaron varias secretarias. A las señoritas Clara Levi y Beatriz Tamborini, de Buenos Aires, y a la señora Eleanor Vaughn Marks, de Filadelfia, nuestra sincera gratitud.

También quisiéramos expresar nuestro agradecimiento a las señoras Rosamond B. Cochran y Betty Curton Reina, por haber acompañado a los autores en sus viajes al lugar del estudio y por su aliento y ayuda en todas las fases de la investigación.

Por último, debemos expresar nuestro reconocimiento a la Universidad de Pennsylvania por el apoyo académico prestado a este proyecto.

1 | Una familia italiana que emigra a la Argentina

Torcuato Di Tella fue un hombre dotado de la ambición y el impulso de ser su propio patrón; usando las palabras de Carnegie (Miller, 1952), el impulso de iniciar una compañía propia y “zambullirse en las olas de los negocios humanos, y resistir sus sacudidas, sin un salvavidas en forma de un salario”.

Antecedentes familiares

La carrera de Di Tella tuvo su comienzo en las montañas de Abruzzo, Italia, región áspera donde el terreno y el clima ponen límite a la productividad agrícola. La economía de la región se basa en el pastoreo y en la industria textil. Abruzzo es una tierra orgullosa, donde las tradiciones culturales de la Italia septentrional y meridional se han encontrado y mezclado para producir un sabor local único. Tal la escena donde vio la luz Torcuato Di Tella, el 15 de mayo de 1892, en la ciudad de Capracotta, provincia de Campobasso.

El padre de Torcuato, Nicolás, parece haber vivido a la sombra de su enérgico hermano Salvador. Éste se había educado en un monasterio, el que abandonó al estallar la guerra civil para unirse al ejército de Garibaldi en el norte del país. Las fuerzas de Garibaldi se oponían a la Iglesia y a la nobleza terrateniente. Cuando Salvador regresó, al cabo de diez años de servicio en el norte de Italia, su defensa de las reformas radicales atrajeron sobre él el fuego de los poderosos intereses terratenientes de Abruzzo. La situación de toda la familia se vio afectada. Según sostiene la familia, un molino de cereal en el cual habían invertido sus capitales los Di Tella y algunos amigos fue a la ruina debido a la hostilidad de los terratenientes y quedó a aquéllos, como único recurso, la emigración.

La familia tenía conciencia de las posibilidades de una nueva vida en la Argentina. Un primo de Nicolás, Cesario Di Tella, se había establecido ya años atrás en ese país. Sus informes sobre las oportunidades que presentaba, juntamente con la popularidad general

de que gozaba la Argentina entre los italianos, tuvieron por último influencia decisiva.

Los hermanos habían pensado invertir los restos de su capital en comprar tierras. Sin embargo, en 1895, a su llegada, las mejores tierras se hallaban ya en manos de los latifundistas (Di Tella y Zymelman, 1958).¹ Por lo tanto, Salvador y Nicolás Di Tella abandonaron los planes originales e iniciaron una actividad comercial en la elaboración de tabaco. Por motivos desconocidos, los negocios fracasaron y Nicolás enfermó de gravedad. Añorando su hogar y desalentado, él y su familia retornaron a Italia, donde confiaba hallar mejor atención médica. Poco tiempo después del regreso, sin embargo, Nicolás murió. Sus hijos quedaron bajo la tutela de Salvador, conforme con el tradicional sistema italiano de la familia extensa. Salvador creía aún que la residencia permanente en la Argentina era la mejor esperanza de la familia, y en 1905 los Di Tella volvieron a establecerse en Buenos Aires.

Torcuato tenía entonces trece años y había concurrido en forma regular a las escuelas italianas. Continuó su educación secundaria en la Argentina, bajo la tutela de su culto tío. Tres años más tarde, al morir la madre de Torcuato, Salvador asumió la responsabilidad total por el muchacho y sus tres hermanas. Como cabeza de familia, mantuvo celosamente el idioma y las tradiciones italianas, de modo que los niños hablaron fluidamente tanto el español como el italiano.

Primeras actividades comerciales

Torcuato tuvo su primer empleo, con un salario de veintiocho pesos mensuales, en un pequeño taller situado en la zona céntrica de Buenos Aires. Sin embargo, el tío creía que las exigencias eran excesivas para su edad y le aconsejó abandonar esa ocupación. En 1906, el tío firmó un documento autorizando a Torcuato a trabajar en el Banco Italiano, pero este empleo duró sólo tres meses como ocupación *full time*. Mientras

¹ El gobierno, fuertemente centralizado, había inaugurado una política económica de orientación agrícola, mediante la cual hacia 1895 la mayor parte de las tierras utilizables tenían ya dueño, "ayudado por una tremenda afluencia de capital extranjero y por el gran movimiento migratorio que pobló al país" (Di Tella y Zymelman, 1958).

llevaba a cabo todavía algún trabajo para el banco, Torcuato halló la oportunidad de un empleo adicional en una firma de representaciones encabezada por un inmigrante italiano, Alfredo Allegrucci. En su nueva posición, Torcuato aprendió los problemas del negocio de importación y exportación, y con ello aprendió a conocer las necesidades y el potencial del mercado argentino.

Alfredo Allegrucci tenía un hermano menor, Guido, mecánico interesado en mejorar la tecnología empleada entonces en las panificaciones para el amasado. La relación con Guido, unida a la experiencia adquirida en la firma de corretajes, habría de dar forma a la vida de Torcuato. El joven Torcuato produjo honda impresión en Guido, quien lo describe como “un joven prolijo, inteligente, empeñoso trabajador, ansioso por mejorar económica e intelectualmente. Torcuato aprovechó la situación y aprendió mientras dividía su tiempo entre el banco y la firma de corretajes durante el día y asistiendo a clases durante la noche”.²

No se sorprendió mucho el menor de los Allegrucci, por consiguiente, cuando una mañana de un domingo de 1910, Torcuato le preguntó: “¿Puede usted fabricar una máquina amasadora superior a las importadas?” (Gilli, 1958). Había estudiado el mercado y según sus cálculos, debido a una ordenanza municipal que prohibía el amasado a mano, Buenos Aires necesitaría de inmediato setecientas máquinas mezcladoras. Si el interior de la República adoptaba igual reglamentación, habría demanda por otras cinco mil unidades.

Las máquinas importadas eran más eficientes que cualquiera de las producidas por ese entonces en la Argentina, pero Torcuato, con visión creadora, arguyó que era posible desarrollar un modelo superior a ambas. Los aspectos técnicos convencieron a Guido, y Torcuato persuadió a los hermanos para que aportaran el capital necesario para una sociedad comercial formada por los dos Allegrucci y él. La decisión final de producir una máquina para el joven empresario de dieciocho años era la realización de los sueños de Torcuato: iniciaba su propia carrera en el mundo de los negocios. Quizá la juventud de Di Tella parezca sorprendente, pero en esos días, cuando la educación superior era poco frecuente, un joven de dieciocho años era ya un hombre.

² Manuscrito de Allegrucci, archivos de la Compañía.

El 27 de diciembre de 1910, la sociedad alquiló un viejo garaje situado en Rioja 121 y Guido comenzó a fabricar máquinas. El nuevo modelo llegó a conocerse en el mercado por su larga batea de mezcla, que dejaba descansar partes de la masa durante algunos minutos, mientras las grandes batidoras se desplazaban de un extremo a otro. Con esta característica, la máquina se patentó bajo la abreviatura SIAM (Sección Industrial Amasadoras Mecánicas) en 1911.³ El capital social ascendía a diez mil pesos. El tipo de cambio era entonces unos 2,4 pesos* por cada dólar estadounidense. Esta cifra resulta significativamente grande si consideramos la devaluación del poder adquisitivo sufrida por el dólar a partir de entonces. La mitad del capital fue aportada por los Allegrucci en su propio nombre. La otra mitad figuraba a nombre de Di Tella, aunque aquéllos le habían prestado el dinero. En un comienzo no se estableció precio fijo para las máquinas, pues las ventas dependían de los contactos personales y del regateo con cada uno de los compradores, pero puede tomarse como base general 1.650 pesos.

Antes de alcanzado el éxito de la primera máquina, Di Tella gastó cuatrocientos pesos en publicidad para dar a conocer el producto en la revista semanal del gremio de panaderos. Los resultados justificaron sus cálculos, para agradable sorpresa de los Allegrucci. En verdad, el ritmo de crecimiento excedió al poco tiempo los limitados medios de producción. Cuando Torcuato regresó de un viaje de nueve días al interior con un pedido por nueve máquinas para entregar en una fecha determinada, los Allegrucci accedieron, no sin cierto recelo, a tomar quince empleados nuevos.

Estos primeros pasos de la carrera empresaria de Di Tella ponen de manifiesto un modo de conducta que habría de seguir de manera consecuente. Le gustaba aceptar todas las posibilidades existentes de negocios y prometer entregas para fechas específicas. Los obstáculos tecnológicos eran desafíos para vencer, no argumentos disuasorios.

La sociedad formada por los hermanos Allegrucci y Di Tella era un arreglo excelente: combinaba la experiencia y las vinculaciones comerciales de Alfredo con la destreza mecánica de Guido y la penetración tecnológica de Di Tella, así como con sus entusiastas condiciones de vendedor.

³ Catálogo editado en julio de 1911.

* Tener en cuenta que se trata de peso moneda nacional. (N. de los E.)

Alentado por su tío, Torcuato se lanzó a este creciente negocio con toda la fuerza de su visión y de su dinámica personalidad. Durante los primeros cinco años, la expansión fue rápida para esa época, según lo indica el cuadro 1. Los Allegrucci y Di Tella acumularon, sobre la base de los beneficios, un importante capital privado. También es evidente que el liberal sistema de crédito otorgado a los clientes constituyó una política de éxito.

La sociedad de Allegrucci Hermanos y Di Tella, tal como se formó originalmente, llegó a su fin el 10 de agosto de 1915,⁴ cuando Alfredo Allegrucci abandonó la firma y se radicó en España. La empresa cambió entonces su nombre por el de "Allegrucci y Di Tella." El capital había aumentado a cien mil pesos. Parte de este éxito se debía a agresivas técnicas de venta y a generosos créditos. Los propietarios de panaderías firmaban con frecuencia un documento que constituía como garantía alguna propiedad, otros bienes, incluso la misma panadería, durante un período de veinticuatro meses. Estos documentos se negociaban luego en los bancos. De esta manera se disponía de capital para un giro continuado. Tal como sucede a menudo con sociedades simples de este tipo, no contamos con otros pormenores relativos a estos primeros años de actividad.

Di Tella en la Primera Guerra Mundial

La participación directa de Di Tella en la firma se interrumpió en 1915, cuando partió para Italia dispuesto a incorporarse al ejército. Dejaba el negocio en manos de Guido Allegrucci, ahora su amigo íntimo además de socio.⁵ La decisión de Torcuato conmovió hondamente a su tío Salvador y al resto de la familia. Pese a la tristeza causada por su partida, la mujer que luego sería su esposa declara: "Yo era en ese momento una novia muy orgullosa". Sus amigos italianos también vieron en esa decisión una demostración heroica de nacionalismo italiano y los argentinos la admiraron como síntoma de firme idealismo democrático. Los italianos no estaban, sin embargo, totalmente

⁴ *Noticias SIAM*, número especial.

⁵ Las formalidades legales convenidas entre Allegrucci y Di Tella, si existieron, no se han encontrado en los archivos de la Compañía.

unidos en su respuesta ante la guerra. Cuando Di Tella visitó para despedirse a uno de sus antiguos maestros, éste le dijo que su decisión era “muy estúpida y sin sentido”.

La educación adquirida a través de los cursos nocturnos en la Universidad y su experiencia con máquinas, permitieron a Di Tella continuar su formación en la Academia Militar de Turín, donde le fue conferido el grado de Teniente de Ingenieros. Fue asignado luego a la División *Genio* del ejército. Hacia el final de la guerra, su participación y comportamiento en combate merecieron concepto de sobresalientes y recibió tres condecoraciones: el *Encomio Solenne*, la *Medaglia per Merito di Guerra* y la *Medaglia Internazionale*. En el *Encomio Solenne* se lee:

El oficial Torcuato Di Tella, de la 45ª Compañía de Comunicaciones, bajo un intenso fuego de artillería y fusilería, dirigió el tendido de las líneas telefónicas Sdraussina Nodloguen, el día 17 de septiembre. Marchó a la zona de combate varias veces a fin de reparar las líneas telefónicas, sin orden de hacerlo. 27 de noviembre de 1916.

La impresión dejada por Di Tella en sus superiores queda de manifiesto en una carta de recomendación escrita por un comandante al solicitar una prolongada licencia para aquél con el fin de permitirle visitar la Argentina en 1918:

Esta persona ha demostrado gran patriotismo y ha sido un ejemplo de valor. Por todas sus buenas cualidades se le ha conferido la condecoración otorgada sólo a soldados sobresalientes. Uno debe considerar asimismo el sacrificio realizado por este joven, quien dejó tras de sí todos sus intereses económicos para cooperar y participar en la defensa de su país.

Aun en plena guerra, Di Tella mantuvo estrecho contacto con sus familiares de Argentina e Italia. Enviaba diariamente tarjetas militares a su tío y a su hermana Blanca, quienes vivieron en Italia durante la guerra. Con frecuencia escribía largas cartas expresando sus opiniones sobre la guerra, sus esperanzas, aspiraciones y desilusiones en cuanto al mundo y a la gente. A través de estas cartas, su familia compartía vívidamente sus experiencias. Los extractos que siguen, tomados de

cartas escritas en 1917, ponen de manifiesto la extraordinaria sensibilidad de Di Tella:

Al expresarte mis mejores deseos, también deseo para mí lo mismo, pues si la gente es feliz, también yo lo soy; cuando algunas personas sufren, yo sufro cien veces más. [...] No podemos olvidar lo que aprendemos y el intenso afecto que me liga a ti nació conmigo –me fue dado– con la vida que creó nuestra santa madre y a quien debo todo lo bueno que tengo. Es ésta una Navidad triste para nosotros, los italianos. Miles y miles de familias no pueden encender sus tradicionales hogares. A ellos van nuestros pensamientos fraternales, nuestro apoyo moral y nuestra ayuda. Aquí sólo pensamos en devolverles el hogar que han perdido. Éste es nuestro saludo de Navidad para ellos. [...]

He pasado días terribles, equivalentes a años; he sufrido hasta desear la muerte, y no se trata de una frase retórica. Varias veces he pensado si el dolor originado por la muerte de nuestra madre podía compararse a lo que he experimentado y puedo asegurarte que lo último era mucho mayor. No quiere decir esto que no guarde cariño hacia nuestra madre, pero la muerte de una persona es algo que nuestra mente acepta. En cambio, la invasión de las fuerzas enemigas, la evacuación del Carso bañado en la sangre de muchos italianos, el abandono de nuestras tierras y campos. [...] ¡Ah! No lo has visto y ni siquiera puedes soñar lo que fue. Yo lo he visto todo. Gota a gota debí tragar momentos muy amargos. No había probado bocado durante tres días y estaba calado hasta los huesos, pero no sentía hambre, no sentía frío, no tenía sueño; era insensible a los factores externos. Estaba estupefacto. No se divisaba solución alguna; ¡y yo veía tantas otras cosas! [...] Creo que en esos pocos días aumentó el número de mis ya abundantes cabellos blancos. [...]

Te envió numerosas cartas por diversos medios y confío que algunas te llegarán. Estoy bien. No te preocupes. Por lo demás, se me ha roto el corazón.

Hacia el fin de la guerra, Di Tella sentía ansias de regresar a la Argentina. Escribió entonces a sus parientes: “Estoy al mando de toda

una Compañía, pero no soy capitán. He dicho que no soy, no seré ni quiero ser capitán. Quiero ser un civil, pues ahora tengo derecho a ello. ¿Qué piensan de esto?”.

Dejó el mando de su Compañía el 19 de febrero de 1919, con el siguiente mensaje escrito:

Os dejo, mis queridos soldados, al cabo de trece meses de vivir juntos en una Compañía que se ha distinguido y ha vivido las más difíciles misiones, una Compañía destacada por su brillante manera de cumplir las misiones encomendadas.

A los viejos veteranos que pronto retornarán a sus hogares y a los jóvenes que permanecerán aquí hasta el día de la paz completa, a todos envío mis calurosos saludos.

Estos años de dolor y sacrificio, coronados por nuestras grandes victorias, dejarán en nosotros un recuerdo religioso y un gran estímulo para trabajar por el mejoramiento de nuestro país.

El héroe de la guerra regresó en 1919 a la Argentina, donde lo recibió un círculo admirativo de familiares y amigos. Sus asociados italianos, desde Allegrucci hasta viejos obreros retirados para ese entonces del trabajo, se sentían imbuidos de una gran deuda moral hacia el “defensor de la patria”. La foja de servicios y las cartas de Di Tella causaron profundo impacto en el seno de la familia. Ya antes de la guerra había asumido toda la responsabilidad económica y administrativa de la familia, pero Salvador seguía siendo la cabeza espiritual. Al cabo de una década, Torcuato tomó a su cargo la jefatura total de la tribu Di Tella.⁶

Cabe dudar si en esa época Di Tella llegaba a comprender la potencialidad del grupo familiar como factor de apoyo en su carrera de empresario. Su creciente jefatura de ese grupo tendría, sin embargo, consecuencias significativas para el desarrollo de la firma.

⁶ “Tribu” es un término antropológico utilizado aquí para referirnos a una red de parientes pertenecientes a ambas ramas de la familia, socialmente importantes para el individuo. La expresión “familia Di Tella”, tal como la utilizamos en lo que sigue, se refiere a este grupo amplio y no al pequeño núcleo familiar.

Expansión económica posterior a la Primera Guerra Mundial

La Argentina sufrió con el estallido de la Primera Guerra Mundial. La interrupción del intercambio comercial dio como resultado escasez de carbón y de materias primas importadas para la industria. La producción industrial y la renta nacional disminuyeron; la desocupación aumentó a casi un 20%, y pese a ese aumento, la escasez de importaciones produjo inflación y los precios aumentaron un 27% (Di Tella y Zymelman, 1958; p. 37).

Mientras combatía en la guerra, Di Tella no perdió contacto con la administración de Allegrucci en la Argentina. Un constante caudal de cartas daba cuenta de los negocios, solicitaba las opiniones de Di Tella y su aprobación a los proyectos. Sin embargo, era imposible lograr suficiente hierro para satisfacer la demanda. Se hicieron algunos arreglos para importar amasadoras de España, actuando Alfredo Allegrucci como agente. En la primavera de 1916, Guido escribe: "He enviado diez mil pesetas a Alfredo, a fin de recibir las primeras unidades; cualquiera sea su origen, confío recibirlas lo más pronto posible, para resolver esta difícil situación".⁷ Estos intentos no tuvieron éxito, pero en una carta del 20 de noviembre de 1916, Allegrucci habla de importar diez máquinas amasadoras italianas y se refiere también a una máquina nueva, más liviana y más sencilla, que él había desarrollado. Los negocios en general, sin embargo, estaban estancados. La guerra y una sequía devastadora habían afectado seriamente el mercado argentino y ahogado el optimismo de Allegrucci. Se vio obligado a ampliar las facilidades de pago correspondientes a ventas anteriores, y ello forzó a disminuir la producción.

La licencia del frente de guerra que trajo a Torcuato a la Argentina en 1918 constituyó una inyección desesperadamente necesaria para la combativa firma. Mediante la voluntad de éxito de Di Tella, se restableció en forma temporaria una dirección eficaz. La carta que sigue pone de manifiesto hasta qué punto dependía Allegrucci del juicio de su socio:

⁷ Carta de Guido Allegrucci a Di Tella, 11 de abril de 1916; archivo de la familia.

Poco después de la partida de usted, llegaron las chapas para el edificio de los nuevos almacenes. Pero no son exactamente del tipo que solicitamos [...] y creo que es imposible adaptar este material a los planes que usted me dejó. [...] Por consiguiente, le solicito me envíe de inmediato instrucciones, a fin de proteger nuestros intereses mutuos.⁸

Cuando Di Tella regresó a la Argentina en 1919, todavía era optimista, si bien la experiencia de la guerra lo había madurado y templado. La economía nacional se vio favorecida ese año por una buena cosecha y altos precios en el mercado exterior. A esta breve prosperidad siguió, a fines de 1920, la crisis mundial; la Argentina sufrió con el brusco descenso de los precios de la carne. Di Tella se benefició, sin embargo, con el comienzo de una política gubernamental proteccionista, que redujo las importaciones. Así alentada, la industria local pudo incrementar su producción.

Si bien la sociedad no se había ampliado desde 1914 (cuadro 2), Di Tella, contando todavía con intereses en las actividades de corretaje y de despachos aduaneros, percibía la situación económica y estaba preparado para aprovechar las nuevas oportunidades a medida que se presentaran.

Serios problemas laborales, que resultaron en intranquilidad general y en huelgas reprimidas por medios violentos, amenazaban la expansión comercial (Di Tella y Zymelman, 1958; p. 47). Las huelgas de comienzos de 1920 tuvieron como estímulo fundamental las ideologías políticas. Muchos trabajadores aspiraban a una “revolución rusa” en la Argentina. Los anarquistas se dedicaban activamente a dirigir huelgas de orientación política, más que a negociar aumentos de salarios, mejores condiciones de trabajo u otros beneficios.

El material anecdótico pone de manifiesto que en varias ocasiones Di Tella debió afrontar dificultades laborales en su pequeña planta industrial. En una ocasión despidió a todo el personal, salvo un hombre. En otra, localizó a un obrero determinado como el principal provocador de dificultades. En lugar de tomar medidas disciplinarias, Di Tella lo ascendió a capataz. Esta posición dentro de la estructura de

⁸ Guido Allegrucci a Di Tella, 14 de agosto de 1918.

la planta fue la ruina política del agitador; ya no podía satisfacer las demandas planteadas por el resto de los obreros.

Pese a la intranquilidad laboral, Di Tella comenzó a proyectar una expansión a comienzos de 1920. Se planificaron nuevas líneas de producción. El nacimiento de la era del automóvil en la Argentina significaba una gran demanda potencial de surtidores de nafta y otros equipos para estaciones de servicio. Al parecer, hacia esa misma época comenzaron los experimentos de producir surtidores basados en modelos extranjeros, temprano ejemplo de la estrategia de Di Tella en cuanto a anticipar futuros mercados.

En 1923, Di Tella ejemplifica otra de sus políticas de largo alcance firmando un acuerdo de licencia con la Wayne Pump Company de Estados Unidos, en lugar de esforzarse por desarrollar un modelo de surtidor que compitiera con el de esa firma. SIAM fue nombrada agente de Wayne y comenzó a fabricar y armar partes para los surtidores estadounidenses. La vinculación continuó hasta 1927.

La experimentación con surtidores, junto al aumento de producción de la maquinaria para panadería, requerían mayores instalaciones. En 1920, Di Tella solicitó crédito al director del Banco Popular Argentino:

Nos hallamos en el proceso de ampliar nuestro taller. La producción media de máquinas de panadería fue durante el año pasado de cincuenta unidades y en la actualidad estamos produciendo cien unidades. Proyectamos aumentar el número de unidades a doscientas por año. De este número, hemos prometido sesenta máquinas a la importante firma de Ercole Marelli, de Brasil. Lógicamente, a fin de duplicar nuestra producción necesitamos nueva maquinaria y una gran cantidad de materia prima.

El estado financiero de nuestra compañía habla por sí sólo, y tenemos el placer de someter una copia a consideración de ustedes.⁹

Hasta ese momento, la provisión de piezas fundidas para unidades de panadería había dependido de otros talleres. La escasez de capital y de mano de obra calificada sufrida durante la guerra había impedido a

⁹ Carta, archivo de la Compañía. Por desgracia, nada puede descubrirse sobre los términos de este primer préstamo de importancia.

la compañía contar con sus propias instalaciones para esta operación. Con apoyo del préstamo bancario, Di Tella tomó medidas para crear su propia fundición. Hacia fines de 1920, encontró en Eladio Nieves el conocimiento técnico necesario para dirigir esa operación. Según los informes de que se dispone, la fundición justificó sobradamente la inversión. Cuando los pedidos propios de Di Tella no alcanzaban a ocupar su plena capacidad, la fundición aceptaba pedidos de otras firmas.

La fundición estaba situada en Jean Jaurès, una calle perpendicular a Córdoba. En un comienzo, fue un lugar muy pequeño, “un lugar muy humilde”, pero pronto Di Tella se vio obligado a ampliar las instalaciones. Las operaciones de fundición se transfirieron a la calle Vélez Sársfield (Barracas) en 1928; permanecieron en esa ubicación hasta 1940.

Con la expansión de la actividad comercial, Di Tella llegó a confiar más y más en Gotardo Schibli. De origen suizo y miembro de la familia SIAM desde 1912, Schibli llegó a ser la mano derecha de Di Tella. Se lo ha definido como hombre de negocios conservador, cuyas ideas Di Tella parece haber valorado como contrapeso a su propio y agresivo optimismo. Schibli formó nuevo personal para la administración, recibió abundante poder directivo, quedó a cargo de los negocios de Di Tella mientras éste viajaba al exterior y prestó a la firma gran parte de sus ahorros privados. “El señor Schibli –dice el antiguo empleado Oscar Fussatti– era otro gran compañero de la casa.”¹⁰

Si bien hay pruebas de una división de tareas entre esos primeros empleados, Di Tella continuó un ritmo multifacético de actividades estableciendo contactos comerciales, vendiendo sus productos y supervisando personalmente la producción y la administración. Consideraba personalmente tanto los problemas grandes como los pequeños, y todo el personal perteneciente a la organización se movía según sus decisiones.

La ordenanza municipal de 1910, que creó el negocio de máquinas de panadería, no fue suficientemente estricta para poner término a las tareas manuales de amasado. Según la información recogida, los panaderos prestaban todavía muy escasa atención a la higiene. Los obreros mezclaban y amasaban la harina y el agua con los pies. En las

¹⁰ Entrevista con Fussatti.

habitaciones sobrecalentadas, el sudor de los trabajadores se mezclaba con la masa. Hacia 1922, las protestas públicas influyeron sobre la promulgación de una nueva ordenanza, la cual disponía:

- a. Para la fabricación de pan y productos similares, es obligatorio el uso de maquinaria aprobada por el gobierno.
- b. La instalación de máquinas y motores debe contar con protección adecuada y hallarse a una distancia de un metro de las paredes.
- c. Las conexiones a los motores deben ser totalmente independientes de las paredes y el techo.¹¹

Pero aun con una mejor ordenanza, aplicada con mayor vigor, Di Tella tenía el problema de convencer a los panaderos argentinos de que su máquina, si bien de diseño novedoso, era eficiente y práctica; además, que la mecanización de una panadería mostraría un aumento de ganancias, con la cual compensaría sobradamente las cuotas a pagar por el equipo. Por otra parte, los obreros de las panaderías oponían a la mecanización una resistencia firme, pero ineficaz en última instancia. Un empleado de Di Tella relata:

Cuando las reglamentaciones públicas impusieron la mecanización, sobre todo en Buenos Aires, se registraron muchas protestas y los obreros trataron de boicotarla, pues temían perder su empleo. La organización de panaderos se pronunció contra la máquina. Con frecuencia, los obreros eran inmigrantes llegados al país pocos años atrás, traídos por los propietarios de panificaciones; se les pagaba salarios muy bajos y se los obligaba a trabajar largas horas. Durante esos días, hubo muchas panaderías incendiadas y muchos ataques contra los propietarios.¹²

Con el trabajo de la fundición, Di Tella amplió sus actividades iniciando la producción de hornos, batidoras y otros accesorios para fabricación de pan y factura. La expansión fue rápida y parte del éxito de esos años se basó en técnicas de ventas progresistas, mediante la ampliación de los

¹¹ *Digesto Municipal de la Ciudad de Buenos Aires*, 1922.

¹² Entrevista con Rodolfo Lasgoity.

planes de crédito, tal como se indica en el cuadro 3. Esta política implicaba riesgos considerables, y si hubiera sobrevenido bruscamente una época difícil, podría haber significado el suicidio económico. Pero se vivían buenos tiempos y la firma Allegrucci-Di Tella conquistó buena reputación, tanto en los bancos nacionales como en los extranjeros. Sobre la base del capital declarado de cien mil pesos, el Banco de la Nación otorgó un préstamo de quince mil pesos, respaldado con la sola garantía personal de Di Tella.¹³ Además de los establecimientos locales argentinos, también eran buenas las relaciones con las filiales de los bancos Boston, Anglo, Sudamericano, Francés del Río de la Plata y Español del Río de la Plata.

El dinero para la expansión se destinó, al parecer, a capital en giro y no a modernizar los equipos de producción. Un informante afirma que “en 1922, la fábrica era simplemente un gran cobertizo donde reinaban el apiñamiento y la confusión. Las mezcladoras y las amasadoras se producían junto con los surtidores de nafta”.¹⁴ A un establecimiento de este tipo se lo denominaba, en tono irónico, un gran “boliche”, organizado sobre una base informal, de trato puramente personal. En aquellos días, la firma contaba aproximadamente con setenta y cinco obreros y quince empleados.

A comienzos de la década de 1920, Allegrucci y Di Tella fueron designados agentes de la compañía petrolera británica Shell Mex, para la venta de nafta al menudeo. La firma de Di Tella desempeñaba un papel doble: suministraba tanto los surtidores de nafta como los hombres necesarios para manejar las estaciones de servicio.

En 1924, Di Tella viajó a Londres y negoció con Shell Mex un nuevo convenio. La firma británica adquirió el control de una compañía comercializadora argentina, Compañía Mercantil Energina SA, y designó presidente a Di Tella, quien ocupó este cargo sólo durante un año, después del cual pasó a ser síndico de la firma. Di Tella transfirió a Energina sus propios surtidores y sus concesiones municipales, a cambio de una regalía equivalente a un centavo por litro de nafta vendido. Con el correr del tiempo, el monopolio gubernamental Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) absorbió las instalaciones de la compañía.

¹³ Informe mimeografiado, 1921, en los archivos de la Compañía. Se ignora si el Banco Popular Argentino ampliaba el crédito o si el nuevo préstamo se aplicaba al crédito anterior.

¹⁴ Entrevista con Ermette Venturini.

La inminente nacionalización de la industria petrolera no fue obstáculo para los planes de expansión. A través de una relación personal con el director de YPF, general Enrique Mosconi, Di Tella pudo manejar la situación con ventajas para su firma. Ya en 1922 suministró a YPF un surtidor que se instaló en Avellaneda, en la esquina de Rosales y Mitre; pero hasta 1926, YPF no se volcó activamente a la distribución de nafta a través de estaciones de servicio, y entonces sólo por intermedio de agentes o concesionarios. Según los documentos disponibles, el acuerdo de 1926 con Di Tella requería la producción de hasta doscientos surtidores de nafta por mes. Este acuerdo especial quedó interrumpido a comienzos de la década de 1930, pero YPF y SIAM mantuvieron estrecha vinculación durante muchos años. Los contratos con YPF fueron una de las razones principales para ampliar las instalaciones de la fundición.

La función combinada de Di Tella como agente y fabricante al mismo tiempo lo colocó en una posición vulnerable durante la crisis sindical de comienzos del período 1920-1930. Los trabajadores disidentes podían provocar fácilmente serios daños atacando los surtidores de nafta y a los operarios que los atendían. El temporal fue capeado, pero la falta de obreros calificados era en la Argentina un problema continuo. Obligado a mirar al exterior, Di Tella se volvió, por supuesto, hacia Italia. Envió allí a su hermano mayor y a un amigo llamado Riccardo Cugini, con la misión de hacer publicidad, concertar y realizar entrevistas, y hacer todos los arreglos necesarios para el traslado a la Argentina de ingenieros y operarios especializados. Algunas de las personas incorporadas en ese entonces a la Compañía trabajaban todavía en ella en 1960 y habían tenido la responsabilidad de adiestrar al personal argentino.

En 1923 se incorporó al cuerpo administrativo Guido Clutterbuck. Bilingüe en virtud de su ascendencia británica, este joven fue en un comienzo secretario privado de Di Tella. Al cabo de cinco años, había pasado por los cargos de jefe de las divisiones panadería y surtidores de nafta, para llegar a ocupar un puesto en el directorio de la Compañía; veinte años después fue gerente general, en la cúspide de la estructura de poder.

Ese mismo año, Di Tella decidió separar del taller los departamentos administrativo y de ventas. Ése fue el primer paso, y un paso de suma importancia, hacia la descentralización espacial; resultó de gran valor para este proceso la amistad de Di Tella con T. M. Schmidt, gerente del Banco Alemán Transatlántico. El Banco otorgó a aquél un préstamo de

cincuenta mil pesos debido a “la buena impresión personal recibida al visitar la fábrica”. Este dinero se destinó a alquilar las nuevas oficinas centrales, en la calle Pueyrredón 115. El mismo banco otorgó préstamos en varias ocasiones durante años posteriores. No había leyes que rigieran los créditos otorgados por los bancos privados y, en consecuencia, Di Tella se apoyaba sobremanera en esa ayuda.

Agustín Sozio, sobrino de Di Tella, recuerda esa época como un período de tremenda actividad en el taller y la fundición. Di Tella y Allegrucci empleaban entonces alrededor de ciento cincuenta personas. Según Clutterbuck, “en esos días, el negocio ya no era considerado como un ‘tallercito’, sino más bien como un ‘gran taller’, y ello se debía a que las actividades relacionadas con los surtidores de nafta marchaban bien”.

La ampliación del taller exigió mayor cantidad de concesionarios que representaran a la Compañía en el interior de la República, en Mendoza, Bahía Blanca y en la zona norte. Si bien los vendedores de la Compañía cubrían directamente una gran parte del país, en muchos lugares se utilizaban concesionarios independientes. Arturo Santoni, de Mendoza, por ejemplo, que comenzó a trabajar para la Compañía en 1918, fue en sus comienzos un muy exitoso agente para máquinas de panadería en las provincias de Cuyo. En 1926, Santoni fue nombrado agente de los productos YPF y de los surtidores de nafta SIAM, lo que resultó ser una excelente aventura económica, tanto para Di Tella como para el propio Santoni. La estrecha amistad personal surgida entre los dos hombres fue, como de costumbre, esencial para la continuidad de las relaciones con la agencia. Los primeros agentes fueron incorporados a la familia SIAM y se identificaron con su futuro. En la era preburocrática, las comunicaciones eran directas e informales, y se permitía una considerable libertad, tanto para la iniciativa personal cuanto para los intereses privados fuera de la Compañía.

Si bien este período fue de progreso general para Allegrucci y Di Tella, y aunque se habían establecido sólidas relaciones con los bancos en virtud de la “excelente ética comercial” de SIAM, lo que permitió a la Compañía ampliar sus instalaciones, los planes de expansión de Di Tella preocupaban sobremanera a Allegrucci. Hombre prudente, con sus objetivos originales más que satisfechos, Allegrucci disolvió la sociedad y preparó sus planes para regresar a Italia, aunque aviniéndose a condiciones que no significaran una

indebida carga financiera para Di Tella. El convenio, firmado el 2 de septiembre de 1924, dice:

El señor Guido Allegrucci deja en la custodia del señor Di Tella la suma de trescientos treinta mil pesos. [...] Esta suma deven-gará un interés anual del 8%. El señor Allegrucci podrá retirar dicha suma de dinero conforme al siguiente procedimiento, convenido entre ambos:

- a. Treinta mil pesos en cualquier momento, si bien deberá notifi-carse al señor Di Tella con cuarenta y cinco días de anticipación.
- b. Los trescientos mil pesos restantes pueden solicitarse en cuo-tas anuales de cincuenta mil pesos cada una. En este caso, el señor Allegrucci debe informar al señor Di Tella con seis meses de anticipación.¹⁵

El nombre de la firma se modificó, pasando a ser "Torcuato Di Tella".

La actividad económica de Di Tella continuó creciendo a ritmo mucho más rápido que el de la industria argentina en su totalidad. Su nombre llegó a atraer la atención pública en 1924, mediante una expo-sición industrial en la cual Di Tella exhibió sus productos, haciendo especial hincapié en el surtidor de nafta SIAM Blok 88.

El creciente impacto de SIAM sobre el mercado originó antagonis-mo en algunos sectores, lo que condujo a una serie de acciones legales contra la Compañía. Un pleito de importancia básica, conocido como caso Caputo, comenzó en 1924 y finalizó en 1926. Un día llegó a la Compañía un oficial de justicia y confiscó todas las máquinas de pana-dería, haciendo a Di Tella responsable por aquellas unidades todavía disponibles, pero ya vendidas. Mientras éste gestionaba la liberación de sus máquinas, la acusación de violación de patentes podía ocasionar serios perjuicios tanto a su reputación personal como a las ventas de la firma. Pero Di Tella pudo conseguir una entrevista con el ministro de Agricultura y exponer sus sospechas de que un funcionario estatal había copiado la patente de SIAM. Al cabo de una seria investigación, Di Tella demostró legalmente que poseía los derechos exclusivos a la

¹⁵ Allegrucci regresó a la Argentina poco antes de la Segunda Guerra Mundial y renovó sus relaciones comerciales con Di Tella como accionista de la Compañía y ejecutivo asalariado de la misma, hasta su muerte, acaecida el 16 de mayo de 1958.

patente SIAM. La defensa de este caso estuvo a cargo de su abogado, Pablo Calatayud.¹⁶ El 15 de diciembre de 1926, el Tribunal Federal dictó sentencia y Di Tella fue absuelto.

El año 1927 se caracterizó por una acelerada tendencia al crecimiento en los beneficios de la Compañía, como lo indican las cifras del cuadro 4. Base principal de ese crecimiento fueron las relaciones de Di Tella con YPF y Shell Mex como proveedor prácticamente exclusivo de surtidores. Debido a desacuerdos con su representante en la Argentina, ese mismo año se canceló el contrato con Wayne y aparecieron en el mercado los surtidores SIAM Blok, de Di Tella. Además de la expansión en la línea de surtidores, aumentaron las ventas y la producción de equipos para panadería.

Las favorables condiciones económicas fomentaban el optimismo de Di Tella y le indujeron a tomar dos de sus decisiones de mayor importancia: convertir la firma en sociedad anónima y comprar tierra para construir una gran planta industrial, los Talleres Avellaneda. La gran inversión realizada en Avellaneda indicó a sus empleados y al público que Di Tella estaba decidido a permanecer en la Argentina y a comprometerse más y más hondamente en la industrialización de la sociedad agraria. Sus empleados sentían en él un nuevo impulso motor; Di Tella había comenzado a acariciar secretamente otro sueño: “llegar a ser el Henry Ford de la Argentina”.

Incursiones en otras actividades económicas

Las grandes ganancias de este período de expansión permitieron a Di Tella contar con capital suficiente para explorar otras líneas de la actividad económica, tal como la construcción de yates en el Delta del Tigre, situado en el nacimiento del Río de la Plata. Di Tella invirtió cincuenta mil pesos en esta empresa, dirigida por otra persona. Una defectuosa administración condujo a la liquidación de la compañía, después de dos años y medio de pérdidas. Por fortuna, Di Tella pudo salvar su inversión gracias a los hábiles manejos de Oscar Fussatti, quien había sido contratado como tenedor de libros para vigilar la dirección del negocio.¹⁷

¹⁶ Documento archivado en los tribunales de Buenos Aires, 52.134.

¹⁷ Oscar Fussatti era contador general de la Compañía en el momento de publicación de este libro.

En un período de tres años, 1923 a 1926, Di Tella sufrió pues algunas decepciones en las relaciones comerciales con los hermanos Allegrucci, en el astillero y en otras pequeñas empresas. Por diversas razones, el esquema de sociedad no había dado buenos resultados; en el futuro, evitó conscientemente tales asociaciones personales. Quizá haya llegado al convencimiento de que el esquema de organización más fructífero y eficiente era una estructura piramidal cuyo vértice él mismo ocupara. Desde 1926 hasta su muerte, “no fue hombre de tener socios”.

La familia SIAM y el argentinismo

La expansión de la compañía entre 1920 y 1930 no puede atribuirse exclusivamente a la enérgica dirección personal de Di Tella. Mucho dependió, por fuerza, de la calidad de sus obreros y de su personal administrativo. Un solo individuo no podía supervisar todos los ángulos de una empresa en rápido crecimiento. Aquí y allá ocurrían, era inevitable, casos de deshonestidad por parte de algunos empleados. Di Tella se vio obligado a buscar hombres a quienes poder formar y en quienes poder confiar. Las generaciones más jóvenes de la familia Di Tella no estaban todavía preparadas para esa responsabilidad, por lo cual aquél recurrió a personas con las que no estaba vinculado por lazos de parentesco, principalmente Gotardo Schibli, H. R. Guido Clutterbuck, Antonio Sudiero y también Juan Caserta, Oscar Fussatti, Eladio Nieves, Francisco Truco, Ermette Venturini, Rodolfo Lasgoity y otros.

Di Tella ejercía gran influencia personal sobre estos jóvenes. Ellos se consideraban parte de la familia SIAM y a ellos se debe en gran medida la creación y el mantenimiento de lo que los antropólogos bien podrían llamar la “subcultura SIAM”.¹⁸ Formaron y adiestraron a obreros y empleados, imbuyéndolos de las normas que ellos mismos desarrollaron en cuanto a la vida de la Compañía. Desde un punto de vista amplio, estos hombres clave fueron indispensables en los esfuerzos de Di Tella para conducir la Compañía a través de los dolores de crecimiento de cada nueva expansión. El comportamiento de

¹⁸ “Subcultura” se emplea aquí en el sentido de un complejo organizado de actitudes y modos de conducta, compartidos por cierto grupo dentro del marco de una sociedad más amplia.

estos hombres puso siempre de manifiesto una inflexible lealtad hacia Di Tella y hacia SIAM.

En América Latina, el valor individual se juzga según criterios distintos de los empleados en Estados Unidos. Conforme a la tradición latinoamericana, todas las personas están teóricamente dotadas de igual inteligencia y capacidad. El éxito, se considera, depende sólo de la iniciativa y de la oportunidad especial para desarrollar el propio talento. Sabiendo que podía brindarles la oportunidad para su desarrollo, en sus comienzos Di Tella tomó individuos “simpáticos” sobre esa base. Pero en último análisis, se trata de un problema de motivación individual. Existe un dicho usado con frecuencia: “Querer es poder”. Querer realmente algo es hallar la manera de conseguirlo. La mediocridad o el fracaso no se conciben necesariamente como debidos a falta de capacidad; más a menudo se explican como falta del deseo de triunfar. Di Tella podía comunicar su propia e intensa motivación a sus ayudantes.

En la expansión de la década de 1920, Di Tella pudo dirigir a SIAM sobre todo a través de sus relaciones personales con individuos, tanto dentro como fuera de la Compañía. Los hombres de la Compañía también cobraban fortaleza y entusiasmo por el argentinismo, suerte de orgullo nacional y conciencia de su contribución al papel desempeñado por la Argentina en los asuntos mundiales. Con cada nueva expansión, Di Tella se comprometía a una participación de largo alcance en la economía nacional: invertía en el futuro industrial de la Argentina. Muchos individuos y compañías ingresaron en la escena industrial durante ese decenio con el fin de lograr rápidos beneficios y luego abandonaron el mercado. Más importante aún es el hecho de que Di Tella había solicitado la ciudadanía argentina y que los beneficios de SIAM quedaban en el país. Esto ejercía gran atracción sobre un nacionalismo en surgimiento, opuesto al dominio tradicional del capital extranjero en el desarrollo económico de la Argentina.

La familia Di Tella y SIAM

Los años de guerra y la expansión inicial de las actividades económicas hicieron madurar el juicio de Di Tella y realzaron su reputación como jefe de toda la familia. Tanto los parientes inmediatos como los ligados a la familia por lazos matrimoniales reconocían su

autoridad para tomar decisiones y las obligaciones de colaboración mutua. Además, Di Tella había establecido la “familia SIAM”, en sus comienzos un núcleo de hombres de confianza sin relación previa entre sí, con quienes podía dirigir la administración y producción. Tan pronto como los integrantes de la familia Di Tella alcanzaban edad suficiente y a medida que la red de parentescos se ampliaba mediante nuevos matrimonios, mayor cantidad de parientes se incorporaban a las actividades de la Compañía. Para comprender la historia posterior de la firma, es necesario saber quiénes eran estos parientes y conocer las líneas principales del movimiento hacia la identificación de la familia Di Tella con SIAM.

El hermano de Di Tella, José, que permaneció en Italia, primero en la Universidad de Florencia y luego en Turín, desempeñó cierto papel en la expansión inicial, pero su participación informal en SIAM fue disminuyendo a medida que aumentaba en la Argentina el número de operarios especializados y Di Tella ya no tenía continua necesidad de contratarlos en Italia. José visitó la Argentina en una ocasión, invitado por su hermano, pero pronto regresó a Italia y a sus intereses principales en el campo de la forestación.

Di Tella contrajo matrimonio con María Robiola en 1928. De esta unión nacieron dos hijos, a comienzos de la década de 1930. Di Tella veía en los jóvenes Torcuato y Guido a los herederos eventuales de su imperio industrial. Familiarizarlos con el ritmo de los negocios era su definida obligación paterna y emprendió esta tarea con energía, dando por sentado que sus aspiraciones coincidirían, naturalmente, con la de sus hijos.

Una hermana de Di Tella, Blanca, contrajo matrimonio con Ángel Armetta, maquinista en la Marina Mercante Italiana. Armetta se estableció en Buenos Aires, donde su habilidad técnica resultó de utilidad para SIAM en la instalación de quemadores y hornos de panificación. Blanca y Ángel no tuvieron hijos y con su retiro toca a su término la participación de esta rama de la familia en el desarrollo de la firma.

Otra hermana, Laura, se casó con Juan Di Tella, un primo, y tuvo tres hijos: Emilia, Blanca María y Alberto. Juan figuró como accionista de importancia al formarse la sociedad anónima, en 1928. Aunque el capital invertido era de Torcuato Di Tella, diez de las cincuenta acciones preferidas que constituían el capital inicial de la Compañía figuraban a nombre de Juan.

Los hijos de Laura y Juan habrían de desempeñar papeles de importancia en la Compañía, directa o indirectamente. Emilia se casó con un ingeniero italiano, Juan Caserta, figura de importancia en el desarrollo de Avellaneda, ocupando el segundo lugar –después de Sudiero– entre los principales ingenieros de la Compañía. Su carrera se vio bruscamente truncada cuando, en 1957, fue asesinado en la fábrica por un operario italiano fuera de razón. Caserta y Emilia no tuvieron hijos, pero otros integrantes de la familia Caserta fueron incorporados a la estructura de parentesco existente en la dirección de SIAM.

El caso de Alberto Di Tella constituye un bien documentado ejemplo de la índole de la interacción familiar y del ascendiente de Di Tella entre sus parientes. Di Tella prestó especial atención a este sobrino. Alberto recuerda que:

Me alentó en toda la escuela industrial. Luego tomó las medidas necesarias para que yo recibiera formación especial en refrigeración, seguramente con la idea de colocarme alguna vez a supervisar su nueva línea de producción. Creo que deseaba brindarnos oportunidades fuera de Buenos Aires, en lugares donde tenía inversiones personales, como por ejemplo Brasil, Chile o Uruguay. Creía que en esos lugares podía ofrecernos la oportunidad de una carrera mejor y más rápida. Fui a Chile en 1935 y allí permanecí hasta 1947. Su muerte me afectó como si hubiera perdido a mi propio padre. [...] Luego regresé a la Argentina y trabajé durante algún tiempo en una nueva subsidiaria de SIAM.¹⁹

En una carta escrita a Alberto el 25 de agosto de 1944, Di Tella define en forma bien explícita su preocupación por los parientes que trabajaban en la firma; pero la carta pone de manifiesto, sobre todo, su firme dominio de los asuntos de la familia, como jefe indiscutido:

Dices en tu carta que deseas regresar a Buenos Aires. Como sabes, mi único objetivo ha sido encontrar una posición adecuada donde pudieras evolucionar de la mejor manera posible

¹⁹ En 1959, Alberto era agente de SIAM en la ciudad de Córdoba y se dedicaba también a fabricar pistones para automóviles. La nueva firma recibía apoyo de capital por parte de la viuda de Caserta, de la familia Di Tella y de SIAM Di Tella Limitada.

y que te ofreciera probabilidades de éxito. En Buenos Aires, muchos de los puestos han sido llenados con individuos que hemos tenido aquí durante cierto tiempo, mientras en Chile has tenido desde el primer momento un cargo de responsabilidad.

Si tú y tu mujer han decidido regresar a Buenos Aires y les agradaría vivir aquí, no tengo objeción alguna. Debes aceptar, sin embargo, que si bien quiero mucho a mis sobrinos, no puedo pasar por alto los derechos de otros empleados. ¿Qué puesto te agradaría ocupar? Conoces bien la fábrica y conoces la organización. Conoces las personas con quienes te gustaría trabajar y en qué condiciones.

Por supuesto, me darás tiempo suficiente para seleccionar alguien a quien enviar a Chile para ocupar tu puesto. En este momento particular, el comienzo de la estación de refrigeración, no podemos dejar vacante ese cargo y debo contar con tiempo suficiente para adiestrar a alguien. Antes de que me respondas, preferiría esperes el regreso de tu mujer y tomes tu decisión después de consultarlo con ella. Se trata de una decisión de suma importancia para ti.

La hermana de Alberto, Blanca, contrajo matrimonio con Arturo M. Uriarte, que ingresó en las filas de la Compañía y hacia 1960 era asistente del Tesorero.

Otra rama de la familia Di Tella llegó a ser muy importante. Adela, hermana de Torcuato, se casó en 1903 con otro inmigrante de Abruzzo, Hércules Sozio. Aunque Hércules estuvo vinculado a la fábrica SIAM sólo desde 1925 hasta 1926, sus tres hijos y su única hija representaban un potencial humano que el tío no pasaría por alto.

Agustín Sozio, el mayor de los hijos de Hércules, comenzó su formación práctica en SIAM de la calle Córdoba. Recibió adiestramiento especializado en una escuela industrial y, al mismo tiempo, trabajaba medio día como dibujante para Di Tella. Con el crecimiento de la Compañía, su tío le pidió que tomara a su cargo la supervisión de uno de los departamentos de ventas, con el fin de poner freno a numerosas irregularidades observadas en los negocios. Las investigaciones de Agustín dieron como resultado el despido de varios vendedores y supervisores de ventas. Di Tella le dio amplia experiencia práctica en el campo de ventas, lo que hizo de aquél un individuo de gran valor

dentro de la organización. Fue supervisor de la división maquinaria de panadería (1937) y de la producción de unidades ablandadoras de agua. Luego fue gerente del departamento de ventas de equipos para panadería y director de la planta metalúrgica de Bahía Blanca.

Néstor Sozio, el segundo hijo de Hércules, comenzó su carrera en la década de 1930. Di Tella lo ubicó en la fundición, pero en 1934 fue transferido al departamento contable, para trabajar a las órdenes de Schibli. Durante 1934 se sospecharon irregularidades en las operaciones de Brasil, y Néstor, con muy escasa experiencia pero como hombre en quien Di Tella depositaba su confianza, fue enviado para inspeccionar los libros de la compañía. Su competencia le valió la ampliación de sus facultades y Néstor estableció su residencia permanente en Brasil. Se casó con una brasileña y a través de los años impulsó el desarrollo de SIAM Brasil hasta una importante posición industrial. En 1960, como gerente general, le cupo la responsabilidad de llevar a la práctica la nueva combinación con Westinghouse en Brasil: Westingbraz.

Torcuato Sozio, el menor de los sobrinos, se incorporó a SIAM por canales diferentes. Torcuato estudió derecho en la Universidad de Buenos Aires, doctorándose en 1941. Di Tella lo alentó a adquirir experiencia ubicándolo en el bufete de un cuñado—hermano de la señora de Di Tella—, abogado de la Compañía y poseedor de una amplia clientela, además de aquella. En esa posición, Torcuato Sozio manejó algunos de los problemas legales de la Compañía y en 1945 fue designado apoderado legal de la firma.

El trabajo legal de Torcuato lo mantuvo en estrecha vinculación con los negocios de su tío. Di Tella buscaba entre sus parientes quien pudiera heredar su posición. Algunos amigos y familiares creyeron que consideraba la posibilidad de retirarse en 1947 o, al menos, la necesidad de aminorar el ritmo de trabajo, pues su salud comenzaba a flaquear. En varias ocasiones demostró tener suma confianza en su sobrino Torcuato Sozio. En 1945, por ejemplo, durante su viaje al exterior, Di Tella dejó a sus dos hijos en la Argentina, al cuidado y bajo la supervisión de Sozio. En todo ese período de ausencia, Torcuato Sozio cuidó de escribir a su tío describiéndole con suma minuciosidad los acontecimientos de aquellos días. Sus cartas ponen de manifiesto su actitud hacia el tío:

Queridos tíos: La noticia de la llegada de ustedes a Miami nos ha llenado de tranquilidad, felicidad y gratitud. Tranquilidad, pues

los inconvenientes sufridos al comienzo del viaje nos mantenían en suspenso; felicidad de saber que el viaje en avión, por cierto el más peligroso, ha finalizado; y gratitud a Dios que escuchó nuestras plegarias. (Buenos Aires, 16 de junio de 1945.)

Las cartas incluyen pormenores íntimos de la vida familiar. En una, describe el cumpleaños de uno de los hijos de Di Tella y las reacciones de la familia cuando éste los llamó por teléfono en esa ocasión. En la carta del 16 de junio, Sozio escribe a Di Tella sobre su trabajo en la Compañía:

Divido mi tiempo entre mi trabajo legal y la oficina de usted, donde estudio la correspondencia recibida por “nuestro Presidente” [...] y cuento con la ayuda de su secretaria. Contesto lo que creo importante. Por ejemplo, una carta del Banco Popular Argentino confirmando el nombramiento de usted como director y otra carta similar del Instituto de Conferencias de la Unión Industrial, informándole que su renuncia fue rechazada por unanimidad. [...] El resto de mis funciones se reduce a firmar cheques.

La relación personal entre tío y sobrino se comentaba como “relación jocosa”, con frecuencia puesta de manifiesto en cartas: “Señor Secretario General de la Presidencia, Torcuato Sozio”; “Señor Presidente de SIAM Di Tella Limitada, ingeniero Torcuato Di Tella”. Se ha observado que tío y sobrino tenían numerosos rasgos de personalidad comunes. Tenían momentos de gran entusiasmo en los cuales tomaban decisiones significativas y planeaban importantes innovaciones; a estos picos de producción creadora seguían, sin embargo, marcados descensos a períodos de relativa inercia y consolidación mecánica de las ganancias. A este respecto, se ha comparado a Di Tella como contraste con Schibli y Clutterbuck, cuyo trabajo era más metódico y de igual intensidad día tras día.

El doctor Sozio ha desempeñado un papel de importancia en la familia y en la Compañía desde la muerte de Di Tella. Ha supervisado los asuntos de la familia y asesorado a la señora Di Tella; es director de la Compañía y comparte con el gerente general, Guido Clutterbuck, la responsabilidad de las decisiones y el establecimiento de la política que seguir. Sozio es director de SIAM Brasil y Uruguay, presidente de SIAM

Chile, y director de varias subsidiarias de SIAM. Ha alcanzado importancia en la sociedad argentina mediante cargos tales como representante de la Argentina ante una conferencia interamericana sobre comercio y producción, realizada en Washington el año 1949, y director del Banco de la Nación entre 1950 y 1952. Es bien conocido, asimismo, por su participación en organizaciones industriales nacionales y por su manejo de la Compañía durante los difíciles años del gobierno de Perón.

Los hermanos de la señora de Di Tella, los Robiola, también participaron en el desarrollo de la Compañía. El doctor Mario Robiola, director de SIAM Buenos Aires, ha sido durante muchos años abogado de la Compañía; fue uno de los abogados a quienes correspondió la responsabilidad de defender a la Compañía en la investigación gubernamental realizada después de la caída de Perón. Su hermano Juan Robiola inició su carrera en SIAM Buenos Aires y en 1933 fue enviado a SIAM Chile. Di Tella había dicho originalmente que se trataría de un arreglo temporario; sin embargo, Juan Robiola permaneció en Chile, y en 1960 era director y gerente de SIAM Chile.

La familia inmediata de Di Tella se limitó a su mujer y a dos hijos. Torcuato, el mayor, contrajo matrimonio con Kamala Apparao, de la India; Guido, con Neli Ruvira, de la provincia de Buenos Aires. En su trato con los hijos: “No perdía tiempo en rodeos. [...] Siempre era muy directo. Cuando hacía algo para disfrutar con su familia, era algo con aplicación práctica y se vinculaba con alguna faceta de sus actividades”.²⁰

En los primeros años, la familia acompañaba a Di Tella a la fábrica los sábados por la tarde y los domingos por la mañana; en años posteriores, después de adquirir una gran estancia en Navarro, Torcuato pasaba los fines de semana con su familia planeando y desarrollando la actividad derivada del aprovechamiento industrial de la leche. Esta constante actividad por parte de Di Tella no le dejaba mucho tiempo para participar en la vida social de Buenos Aires. Más aún, Di Tella tenía una actitud de crítica respecto a quienes gastaban su tiempo en reuniones sociales carentes de significado. Seleccionaba con cuidado sus amigos íntimos sobre la base del intelecto y el carácter (“simpático”), confiando que su relación con tales personas influiría favorablemente sobre la evolución de sus hijos. Durante sus actividades políticas

²⁰ Entrevista con la señora de Di Tella.

contra el fascismo, favoreció las relaciones con italianos, sobre todo con quienes compartían sus opiniones.

Di Tella daba como cosa hecha que sus hijos continuarían el desarrollo de SIAM y cuidó de brindarles facilidades e incentivos tendientes a ese fin. Ambos hijos se graduaron en ingeniería. Poco antes de la muerte de Di Tella, sin embargo, el mayor decidió dedicarse a la sociología y prosiguió sus estudios en la Universidad de Columbia y en Inglaterra. En 1960 era profesor de sociología en la Universidad de Buenos Aires y no tenía participación directa en los negocios de SIAM.

Guido se incorporó oficialmente a la Compañía en 1957, como integrante del grupo directivo de mayor jerarquía. Los estudios de ingeniería en la Universidad de Buenos Aires, y de economía y organización industrial en el Massachusetts Institute of Technology, donde obtuvo su doctorado en 1960, lo prepararon para desempeñar un papel activo en la Compañía. La preocupación de Guido por la continuidad de la tradición empresaria establecida por su padre, lo llevó a crear la Fundación Di Tella. La Fundación y el Instituto, subdivididos en varios centros de actividades, auspiciarán la realización del interés de Di Tella en la investigación y en el desarrollo comunitario.

Catorce integrantes de la familia Di Tella han hecho su carrera en la Compañía (cuadro genealógico de la familia Di Tella, disponible en la web). Los estudiosos de la dirección de empresas suponen a menudo que el nepotismo engendra ineficiencia y dificultades en cuanto a la sucesión. El estudio del contexto en el cual trabajaba Di Tella y la índole de la estructura de SIAM permiten dudar de la validez universal de tal suposición. En el período anterior a 1940, Di Tella debió construir su firma partiendo de una fuente de directores totalmente inadecuada en cantidad, en formación y en disciplina. Mediante cálidos lazos de parentesco, podía contar con la lealtad de sus parientes; podía confiar en su honestidad y una vez adiestrados al efecto, en su buena voluntad, para permanecer en la Compañía. Cabe contrastar esto con la situación reinante en Estados Unidos, durante el siglo pasado, cuando grandes sectores de la industria fueron contruidos por supervisores que abandonaban a sus empleadores originales en procura de otros puestos o fundaban sus propias firmas, o bien con la experiencia de la misma SIAM en el caso de algunos administradores de nivel medio, no pertenecientes a la familia.

Antes de que algún miembro de la familia Di Tella adquiriera importancia dentro de la organización, sin embargo, ingresaron en la familia

SIAM y llegaron a ocupar posiciones de suma responsabilidad hombres de acendrada lealtad a la persona y a la conducción de Di Tella. Además, al ubicar a sus parientes en sus diversos puestos, Di Tella empleó el mismo y sano juicio que caracterizara su selección de personal fuera de la familia. Hombres dotados principalmente de habilidad mecánica, como Ángel Armetta, quedaron en tareas de esa índole. Administradores ambiciosos, como Alberto Di Tella, fueron asignados a puestos apropiados a su experiencia y capacidad. Cuando surgía un familiar de capacidad sobresaliente, como Torcuato Sozio, se lo alentaba a educarse a fondo y luego se lo incorporaba en el más alto nivel.²¹ Los parientes no recibían tratamiento económico especial a expensas de la Compañía. Según recuerda Clutterbuck, Di Tella pagaba de su propio peculio beneficios extraordinarios a algunos miembros de su familia. Alberto Di Tella, por ejemplo, estuvo enfermo durante tres años y continuó recibiendo un salario, pero pagado personalmente por su tío y no por la firma.²²

En resumen, la familia SIAM, un núcleo de individuos capaces que trabajaban junto a Di Tella, contó con el refuerzo de los integrantes de la familia Di Tella, con lo cual se constituyó un grupo fuerte y estable. Este grupo combinado participó en el desarrollo de SIAM protegiendo los intereses de la firma y el grado de su identificación con la Compañía ha cimentado una tradición de *Gemeinschaft** dentro de la organización. Además, el uso de relaciones familiares como fuente de personal, presentaba la ventaja de crear una continua reserva en la cual podrían seleccionarse las futuras generaciones de ejecutivos de SIAM, en un mercado donde resultaba difícil encontrar y conservar este tipo de personal directivo. Dicho de otra manera, la escasez de administradores dignos de confianza bien puede haber convertido en desventaja menor la inevitable falta de uniformidad del talento familiar.

²¹ Estos comentarios sobre el nepotismo y el empleo de parientes en SIAM fueron sugeridos por el doctor Thomas Cochran.

²² Entrevista con Clutterbuck.

* *Gemeinschaft* (frecuentemente traducido como *comunidad*), categoría sociológica introducida en 1887 por el sociólogo alemán Ferdinand Tönnies. Es una asociación en la cual los individuos se orientan hacia la comunidad tanto o más que hacia su propio interés. Los individuos en el *Gemeinschaft* se regulan por reglas o creencias comunes sobre el comportamiento apropiado y la responsabilidad de los miembros para con los demás individualmente y para con la comunidad. [N. de los E.]

2 | SIAM: los años críticos, 1928-1938

Junto con muchos otros empresarios, Di Tella pasó de la época de fines del período 1920-1930, cuando todas las perspectivas parecían favorables, a los problemas económico-financieros más serios de su carrera. Pero, en muchos países, el verdadero impacto del colapso mundial no se apreció en toda su importancia hasta fines de 1930. Entretanto, las empresas de Di Tella se ampliaban con tanta rapidez que era casi imposible mantener el ajuste entre finanzas, producción y ventas.

Los éxitos de Di Tella se debían, en medida considerable, a sus cualidades personales como vendedor. Poseía relaciones muy diversas que le resultaban de utilidad cuando se internaba en nuevos campos de la producción. Al pasar revista a sus operaciones comerciales, impresiona a cada paso el atractivo de la personalidad de Di Tella. Como creía en la utilización máxima del crédito bancario, simpatía y tacto fueron necesarios ya en los primeros problemas financieros.¹

El aumento gradual de actividades en el campo de las máquinas de panadería y las ventas crecientes de surtidores de nafta, tanques y otros equipos para estaciones de servicio significaron un aumento desde alrededor de un millón de pesos anuales de ventas netas en 1924, hasta más de tres millones en los doce meses que van de agosto de 1925 a julio de 1926, para pasar a cuatro millones ochocientos mil en el año fiscal siguiente y a casi seis millones durante el año finalizado en julio de 1929. Hacia 1927, los pedidos superaban la capacidad de producción. Las fábricas de las calles Córdoba y Jean Jaurès, y la pequeña fundición de la calle Vélez Sársfield no podían producir mucho más. Di Tella se encontraba ante dos alternativas: podía hacer agregados parciales a sus instalaciones de la ciudad o bien construir una gran fábrica en los suburbios. Es probable que nunca haya considerado seriamente la primera posibilidad. Una planta industrial nueva, moderna, era cosa de sano juicio comercial y concordaba con

¹ Entrevista con T. M. Schmidt, en un tiempo autoridad principal del Banco Transatlántico Alemán, febrero de 1959. Di Tella se mantenía también muy al tanto de la opinión que la Compañía merecía en los círculos bancarios, según lo indica una serie de informes confidenciales encontrados en los archivos y pertenecientes a la época 1927-1931.

sus planes de expansión. SIAM, así lo sentía Di Tella, estaba destinada a un gran futuro.

Por consiguiente, 1928 fue inevitablemente un año de decisiones fundamentales. Pero los acontecimientos de ese año fueron más allá de los problemas de producción. Fue el año de un importante viaje a Estados Unidos y a Europa; de importantes inversiones para levantar fábricas en São Paulo (Brasil), Santiago de Chile y Montevideo, Uruguay; de la transformación de SIAM en sociedad anónima; del comienzo de la fábrica de Avellaneda, y del casamiento de Di Tella con María Robiola.

En su viaje a Estados Unidos, Di Tella estudió métodos financieros. “Ello trajo como consecuencia un aumento de las ventas a crédito con pagos mensuales, lo que amplió en grado extraordinario las actividades comerciales de la empresa.”² También estableció en Londres una subsidiaria destinada a compras, dirigida por un cuñado de Clutterbuck, M. S. Guermont. Los pormenores de la firma londinense, como la expansión en Nueva York, Brasil, Chile y Uruguay, se analizarán en el capítulo “SIAM Di Tella se expande en Sudamérica y en todo el mundo”, pero deben apreciarse aquí como una parte sustancial de la enorme carga de nuevos costos que Di Tella echó sobre sus hombros en los años prósperos vividos a fines de la década de 1920.

La maquinaria de panadería había tenido sumo éxito en su fase pionera en la Argentina y no existían motivos para suponer que con una inversión análoga y moderada no podría alcanzarse igual éxito en los tres países vecinos. El único elemento modestamente pasado por alto en los cálculos era Torcuato Di Tella. Las máquinas de panadería habían tenido rápido éxito debido a sus esfuerzos de vendedor y a la atención que prestaba a los detalles. Las empresas chilena y uruguaya lucharon muchos años antes de llegar verdaderamente a dar beneficios. La compañía brasileña, la mayor de las tres, atravesó más de una década de costosos fracasos.

SIAM y Avellaneda

En el otoño de 1928, Di Tella convirtió su empresa en sociedad anónima, con el nombre de Sociedad Industrial Americana Maquinarias

² Entrevista con Oscar Fussatti.

Di Tella Limitada (seguía siendo SIAM, para abreviar). El capital de la nueva sociedad lo formaban cincuenta acciones preferidas al 6%, sin voto, y 450 acciones ordinarias de un voto cada una. El valor nominal de ambos tipos de acción era diez mil pesos. Di Tella aportó todo el activo de su propiedad, valuado contablemente en 3.267.313,36 pesos al 31 de julio, más 1.732.686,64 pesos como valor adicional de patentes, marcas registradas y otros factores intangibles, a cambio de la totalidad de las acciones de ambos tipos, y la suma de trescientos mil pesos anuales durante cinco años por el derecho de usar las patentes.³

Di Tella distribuyó las acciones preferidas, en parte, entre Juan Di Tella, Clutterbuck y Schibli; fue presidente de la nueva compañía y se designó director general a Schibli. Entre los directores figuraban Eduardo G. Drabble, Juan Di Tella, Pablo Calatayud y Clutterbuck. La sociedad anónima dejaba el contralor y la propiedad en manos de la familia y de funcionarios ejecutivos de confianza, y además se adaptaba a los métodos contables más precisos, exigidos por los banqueros.⁴ En un intento de colocar *debentures* en Londres, Di Tella encomendó a sus contadores la preparación de una serie de declaraciones en idioma inglés, en las que se presentaba el detalle de su patrimonio desde 1924 hasta 1927.⁵

Sin duda, Di Tella venía pensando en una nueva fábrica desde tiempo atrás. Cuando el rápido incremento de los negocios de surtidores de nafta y equipos para estaciones de servicio tornó imprescindible una decisión, Di Tella adquirió unas diez hectáreas divididas en tres terrenos situados a orillas del Riachuelo, a unos seis kilómetros al este y al sur del centro de la ciudad; confiaba en que el río podría significar un medio adicional de transporte. El mantenimiento de un canal resultó demasiado costoso, pero el frente sobre el río incrementaba sobremedida el valor de la propiedad. En realidad, ésta demostró ser una de las más exitosas inversiones de Di Tella. Su valor en continuo crecimiento constituyó una excelente garantía para préstamos bancarios.

Pese a sus apremiantes problemas tanto financieros como de ventas, Di Tella supervisó personalmente la mudanza a Avellaneda

³ Actas del Directorio, n° 14.

⁴ Entrevista con Fussatti.

⁵ La emisión de *debentures* no llegó a concretarse. Todas las referencias a los libros de la Compañía, salvo especificación en contrario, se refieren a la compulsa anual realizada por Deloitte, Plender, Griffin and Company.

y la instalación de las máquinas. Como la mayoría de estas últimas mostraban ya relativo desgaste, siempre reinaba algún temor de que surgieran problemas. Según Sudiero:

Las actividades de Avellaneda comenzaron en julio de 1929. Di Tella quería mudarse de Córdoba a Avellaneda lo más rápidamente posible y comenzar a fabricar nuevos modelos de surtidores para estaciones de servicio, pues había nuevos tipos en todas partes del mundo y Di Tella temía ser aventajado por otras firmas. El modelo del surtidor que se comenzó a fabricar era totalmente idea del señor Di Tella.

Solía quedarse junto al proyectista y darle instrucciones. Di Tella era muy buen ingeniero [...], tenía muy buen ojo.⁶

Una vez alcanzado el ritmo de plena actividad en Avellaneda, para diciembre de 1930, trabajaban allí 367 obreros y una veintena o más de empleados.⁷

El precio de la tierra adquirida en Avellaneda se asentó inicialmente en los libros como quinientos nueve mil pesos. Para construir una fábrica de tamaño suficiente teniendo en cuenta la ampliación de las actividades, que para ese entonces crecían a razón de un 50% anual, se requería una inversión adicional superior a un millón de pesos, destinada a edificio y maquinaria. Fuera de SIAM y de sus tres compañías en el exterior, Di Tella no contaba con recursos privados dignos de mención. Desde su regreso de la guerra, la expansión era tan continuada que había reinvertido la mayor parte de sus ganancias y los fondos invertidos en el exterior no producían beneficio alguno. La compañía debía a Allegrucci todavía trescientos veintiocho mil pesos al 8% y a Schibli, doscientos dos mil pesos al 8,5%. Si bien ninguno de estos préstamos constituía obligación de cumplimiento imperioso a corto plazo, atestiguaban la necesidad de dinero efectivo. En consecuencia, la nueva fábrica obligó a Di Tella a conseguir dinero en escala muy superior a toda su experiencia anterior.

⁶ Entrevista con Antonio Sudiero.

⁷ La interpretación de las cifras registradas en los archivos de la oficina de personal no es clara. Los funcionarios de la Compañía creen que la totalidad de los 367 obreros trabajaban en Avellaneda; unos setenta u ochenta lo hacían en la calle Vélez Sársfield. El total de empleados a sueldo en todos los establecimientos era, el parecer, 119.

En 1927, las viejas fábricas y oficinas fueron valuadas en setecientos diecisiete mil pesos. Ahora Di Tella debió convencer a los banqueros de que los talleres de setecientos mil pesos merecían valuarse al nivel de dos millones de pesos, sobre la base de las perspectivas comerciales reinantes en ese momento. Entretanto, ampliaba sus operaciones en el extranjero y lograba créditos locales en Brasil, Chile y Uruguay. En la Argentina conquistó la ayuda del Banco Alemán, del Banco de la Nación y del Banco de Londres y Sudamericano.

En 1929, mientras duraron las negociaciones de una hipoteca sobre la nueva fábrica, el costo de la construcción se afrontó mediante préstamos bancarios. De los casi novecientos mil pesos usados al parecer para ese fin, el Banco Alemán adelantó quinientos mil pesos. Para servir como mejor garantía de la hipoteca, en 1928 el terreno de Avellaneda había sido revaluado en un millón dieciséis mil pesos. En septiembre de 1929 se negoció con el Banco de Londres y Sudamericano una hipoteca de un millón doscientos mil pesos sobre esas tierras.⁸

La visión optimista que Di Tella tenía de la situación a fines de 1929 surge evidente de un memorándum sobre la posición de la compañía. En lo que hace a surtidores de nafta, escribe Di Tella:

Prácticamente todos los negocios se obtuvieron no sólo de compradores individuales, sino de las compañías petroleras, quienes en el pasado habían importado surtidores directamente. El gran incremento del negocio demandaba un nuevo edificio para la fábrica, a la cual también se exigía hacerse cargo del negocio de panadería, en continuo crecimiento. (Alrededor del 90% de este último mercado ha sido nuestro en los últimos cuatro o cinco años.)

La parte principal de los equipos de panadería se vende según el plan de pagos diferidos (con documentos); los plazos varían de doce a trece mensualidades.

- a. [...]
- b. Hornos de panadería: se trata de una línea extraordinariamente importante y rendidora, no desarrollada aún por falta de capital.

⁸ Actas del Directorio, n° 34, 1929.

- c. Surtidores de nafta: una nueva ley de Pesas y Medidas obliga a cambiar todos los surtidores al 31 de diciembre de 1931. Esta ley ya está en vigor y todos los surtidores que se instalen deben ser aprobados por las autoridades. En la actualidad, sólo dos surtidores satisfacen las exigencias de la nueva reglamentación y pronto habrá un tercero. El número de surtidores que reemplazar es nueve mil, poco más o menos, y podemos esperar conseguir por lo menos un 60% del negocio. (El resto es negocio de la Standard Oil Company.) 1930 promete ser nuestro primer año realmente importante en surtidores de nafta. Nuestra sección surtidores nunca ha podido vender esos aparatos a la Standard Oil Company, el mayor consumidor en toda Sudamérica. En la actualidad, compra los tanques en el país, pero los surtidores con Gilbert & Parker, importados. Si accedieran a llegar a un acuerdo, habría una importante ganancia.
- d. Estaciones de servicio: esta sección posee las máximas posibilidades de expansión y cuenta con un vasto mercado, intacto hasta ahora. En seis meses, tenemos ya alrededor del 50% de la totalidad del negocio y dentro de pocos meses más nuestro cuerpo de ventas en todo el país habrá dominado prácticamente el mercado. Podemos esperar entre el 80 y el 90% de la totalidad de las ventas. Los equipos para estaciones de servicio están gravados con un alto derecho aduanero.
- e. Construcciones de acero: fabricamos solamente tanques subterráneos para nafta y no podemos satisfacer las demás necesidades de las compañías petroleras, tales como camiones-tanque, tanques para almacenamiento a granel, etc.
- f. Ablandadores de agua: una nueva línea que trabajamos en combinación con la Permutit Company. No hay prácticamente competencia.

Hay varias líneas importantes en desarrollo, tales como quemadores de petróleo (industriales, para panaderías y domiciliarios) y extinguidores de incendios.

Yacimientos Petrolíferos Fiscales solicita continuamente materiales que no podemos suministrar por faltarnos capacidad de producción.

Muchos años de experiencia y los resultados provechosos logrados (todo el capital actual no es sino beneficios acumulados) demuestran que la fabricación local, a condición de realizarse con métodos y maquinaria modernos, es básica y económicamente sana. Un ejemplo sorprendente lo constituyen las máquinas de panadería, que ingresan al país libres de derechos. Pese a ello, vendemos a menor precio que las máquinas importadas y abastecemos el 90% del mercado. Asimismo, la ventaja de poder construir máquinas conforme a las costumbres y reglamentaciones locales, y adaptadas a otros requerimientos o fantasías, se pone de manifiesto en todas nuestras líneas y nos confiere una posición decididamente privilegiada en el mercado.⁹

Si las ventas hubiesen continuado aumentando como lo esperaba Di Tella cuando escribió este memorándum, las deudas representadas por préstamos e hipotecas no habrían sido serias; pero en el primer año de la depresión económica mundial, mediados de 1929 a mediados de 1930, el volumen de ventas de SIAM disminuyó un 12% y las ganancias netas, un 25%. Debido a los gastos que la mudanza significó como tal y por la interrupción de producción de ella originada, las ganancias no alcanzaron el nivel de 1926-1927, un millón trescientos veintiséis mil pesos; pero en 1929-1930 cayeron a novecientos nueve mil pesos, nivel muy poco superior de 1925-1926, antes de la expansión. Entre tanto, las operaciones en el exterior también mostraban pérdidas. El 1 de agosto de 1930 las deudas exigibles durante los doce meses siguientes ascendían a un millón ciento ochenta y cuatro mil pesos.

La batalla de los surtidores

Los surtidores de nafta significaron más del 50% de las ventas correspondientes al año fiscal 1929-1930, pero, por diversos motivos, este

⁹ Memorándum, archivos de la Compañía.

gran volumen era inestable. A fin de comprender los problemas financieros de los años posteriores, es necesario describir con cierto detenimiento la situación de los surtidores.

Como se dijo antes, a partir de 1923 Di Tella armaba y vendía surtidores Wayne según un acuerdo de licencias exclusiva. Hacia 1927 alarmó a muchos argentinos el número de estaciones de servicio que modificaban sus surtidores a fin de entregar una cantidad de nafta inferior a la indicada por el aparato. Sobre un consumo de nafta del orden de doscientos millones de pesos anuales, Di Tella estimaba que las prácticas deshonestas costaban a los consumidores diez millones de pesos.¹⁰ Como solución, sugirió un recipiente de vidrio montado en el surtidor; este recipiente se llenaría con veinte litros de nafta y luego se pasaría ese volumen al automóvil. No era difícil proyectar esta parte del aparato y los empleados de Di Tella conocían a fondo el mecanismo de los surtidores. Después de una discusión personal con J. H. Williams, representante de Wayne Pump, Di Tella dio por terminado el acuerdo de licencia y lanzó al mercado el surtidor SIAM Blok.¹¹

Durante la mayor parte de la década de 1920, la competencia entre compañías petroleras extranjeras fue muy enconada; luego se incorporó a esa lucha YPF. La ampliación de las instalaciones de YPF para comercialización de nafta, realizada en 1926, fue un estímulo para la fabricación de surtidores, pero con la agitación desatada entre 1927 y 1930 en favor de nacionalizar esa industria, disminuyó acentuadamente la demanda de surtidores por parte de otras compañías. Las firmas petroleras privadas desmontaron numerosos surtidores y los guardaron en depósitos.

En ese período, Di Tella logró firmar varios contratos con YPF. Hacia el otoño de 1930, YPF había colocado pedidos por 780 surtidores, o sea alrededor del 20% de las ventas totales de SIAM.¹² Factores políticos, sin embargo, tornaron inestable esa relación. YPF había comprado surtidores SIAM porque el gobierno liberal de Yrigoyen favorecía la ampliación en gran escala del monopolio estatal en cuanto a distribución y venta de nafta. La revolución de 1930 significó una nueva actitud ante el desarro-

¹⁰ Carta de Di Tella al director de *La Prensa*, 3 de octubre de 1930; archivos de la Compañía.

¹¹ Un ejemplo de la importancia que las buenas relaciones personales tienen en los negocios latinoamericanos.

¹² Carta, ob. cit. La Compañía no posee copias de estos primeros contratos.

llo de YPF. Fueron desalojados de sus cargos los viejos directores, incluyendo el general Enrique Mosconi, íntimo amigo de Di Tella. La expansión se interrumpió y se dieron por terminados los contratos de SIAM.

Entretanto, Di Tella había convertido los inconvenientes en ventajas, con un cambio en las reglamentaciones gubernamentales. Los intereses franceses –la compañía SATAM, bajo la dirección de Juan Borotra– trataban desde hacía tiempo de introducirse en el mercado argentino de surtidores.¹³ La Oficina de Pesas y Medidas del Ministerio de Agricultura fue objeto de presiones para que adoptara especificaciones similares a las existentes en Francia; ello excluiría del mercado todo surtidor fabricado sobre la base de licencias estadounidenses. A comienzos de 1928, la Oficina decidió autorizar sólo la instalación de los modelos franceses. Con ello, sin embargo, excedía sus facultades legales conforme a las disposiciones existentes entonces. Di Tella protestó de inmediato, alegando que su dispositivo de medición tenía igual exactitud y pudo ver aceptado este argumento al promulgarse la nueva reglamentación, el 9 de octubre de 1928. El artículo 5 especificaba: “En todo surtidor, la medición se llevará a cabo mediante un recipiente medidor, calibrado e inalterable una vez sellado”, y el artículo 11 establecía: “Las diferentes cantidades se indicarán en el recipiente de medición mediante graduaciones marcadas en forma claramente visible e inalterable”.

La instalación de las máquinas aprobadas con anterioridad se permitía hasta el 31 de marzo de 1929; como Di Tella lo observa en el memorándum antes citado, para el 31 de diciembre de 1931 todos los surtidores existentes debían ser cambiados para cumplir con la ley. El 25 de julio de 1929 Di Tella logró la aprobación oficial de sus surtidores como los únicos de fabricación nacional que satisfacían los nuevos requerimientos. “Hacia octubre de 1930 había diez mil surtidores viejos que no cumplían las reglamentaciones, ocho mil instalados en el período de transición que las cumplían en parte y dos mil surtidores SIAM completamente legales.”¹⁴

Aunque SIAM compartió con los surtidores franceses su monopolio temporario, al parecer los intereses estadounidenses lo veían como competidor mucho más peligroso. Se atribuyó a Di Tella toda la culpa por los obstáculos puestos a la actividad de Wayne Pump y otras fir-

¹³ Entrevista con H. R. G. Clutterbuck.

¹⁴ *Ibíd.*

mas de esa nacionalidad. Las líneas de batalla quedaron tendidas. El cónsul estadounidense informó al Departamento de Comercio de su país, según se dio a conocer en diciembre de 1929, que SIAM era una “vinculación indeseable” para firmas de Estados Unidos. Un informe confidencial dirigido a un banquero de Boston, en abril de 1930, afirmaba que Di Tella había “copiado varios surtidores de nafta, patentándolos a su nombre con escasas modificaciones. SIAM es una firma cuya moralidad –o, mejor dicho, la de su director– carece de todo valor”.¹⁵

Muchos intereses estadounidenses consideraron injustificadas tales acusaciones y se levantaron voces en defensa de Di Tella. F. B. Young, subgerente del Boston Bank, sugirió a Di Tella “plantear la cuestión directamente ante el Departamento de Comercio, en Washington”.¹⁶ Otros bancos, relaciones comerciales de SIAM y la Agencia de Informes Dun emitieron informes favorables sobre el juicio que les merecía la Compañía.

A través de su representante local, J. H. Williams, Wayne Pump impugnó acaloradamente la decisión del gobierno argentino. Desde enero hasta fin de julio de 1930, Williams trató sin éxito de demostrar a la Oficina de Pesas y Medidas que el surtidor SIAM Blok 88 podía acusar medidas fraudulentas. El resultado final, según Di Tella, fue que “se ha demostrado la imposibilidad de defraudar a un cliente”. Por el contrario, “mediante operaciones violentas y anormales, es posible entregar 315 a 370 gramos adicionales”.¹⁷

Más peligroso para Di Tella fue el cambio de gobierno; ese cambio tornó a YPF y a las firmas en relación comercial con dicha empresa vulnerables al ataque político. El 27 de septiembre de 1930, *La Prensa* publicó un artículo con el título “Un serio monopolio ha sido atacado en la instalación de surtidores de nafta”. Como subtítulo: “Sólo una selecta firma puede participar en las licitaciones de la administración de Yacimientos Petrolíferos Fiscales”. Sin nombrar a SIAM, el artículo decía: “Las licitaciones [...] han sido una burla, por cuanto uno solo podía presentarse, exigiendo el precio que [SIAM] deseara”. Según se decía, el nuevo ministro de Agricultura estudiaba el problema.

¹⁵ Informes confidenciales recogidos por Di Tella.

¹⁶ Carta de F. B. Young a Di Tella, 7 de marzo de 1930; archivos de la Compañía.

¹⁷ Carta de Di Tella a *La Prensa*, 3 de octubre de 1930.

Di Tella replicó enviando un largo memorándum, fuente de gran parte de este relato, al director de *La Prensa* y a Horacio Beccar Varela, el nuevo ministro de Agricultura. En la carta con que acompañaba dicho memorándum defendía a su Compañía contra las acusaciones de deshonestidad y subrayaba que SIAM estaba construyendo una nueva industria en la Argentina. Si bien el nuevo gobierno restringió las actividades de YPF, excluyéndolo de la distribución de surtidores, al parecer la decisión de la Oficina de Pesas y Medidas se mantuvo. Sin embargo, otras firmas pudieron satisfacer las exigencias planteadas por la reglamentación mencionada.

No sólo la creciente competencia y la pérdida de los pedidos de YPF afectaron a las ventas de surtidores, también influyó sobre ellas el derrumbe de la euforia automotriz. Al disminuir el número de automóviles nuevos, disminuyó también el número de nuevas estaciones de servicio. Entre los años fiscales 1929-1930 y 1930-1931, las ventas de surtidores se redujeron en casi un 50%. Las perspectivas de creciente actividad habían sido el impulso inmediato para el traslado a Avellaneda; esas perspectivas no se concretaban.

Personal calificado y beneficios laborales

Las dificultades financieras originadas en la severa declinación del ciclo económico constituían un problema temporario, no un problema básico. El éxito a largo alcance de Avellaneda dependía más de una organización de técnicos y trabajadores especializados, operando con eficiencia.

Gran parte del proyecto y de la iniciación del proceso se llevó a cabo con ingenieros prestados por plantas industriales extranjeras, establecidas desde mucho tiempo atrás. Así, por ejemplo, cuando en 1927 Di Tella decidió fabricar mayor cantidad de piezas para los surtidores de nafta, contrató a un hombre de FIAT. A fin de expandirse y comenzar la fabricación de nuevos productos, sin embargo, SIAM necesitaba en su personal estable mayor cantidad de ingenieros jóvenes y de técnicos calificados. Con la colaboración de su hermano en la Universidad de Turín, Di Tella publicó avisos en los diarios italianos, solicitando los servicios de un ingeniero. Sudiero contaba entonces con una buena posición técnica, pero a las órdenes de un jefe incompetente, y decidió contestar el aviso. Obtuvo el puesto y a comienzos de 1928 se

embarcó con destino a Buenos Aires. Además de Sudiero, quien habría de ser uno de los técnicos de mayor importancia en la historia de la Compañía, ingresaron a la misma otros seis o siete ingenieros italianos jóvenes. Durante ese período, los ingenieros de SIAM fueron en su totalidad italianos y entre los capataces predominó igual nacionalidad.

Con estos agregados a su personal superior, SIAM contó con técnicos dotados de la imaginación y confianza propias de la juventud. Flexibles y en muchos casos profundamente leales, desempeñaron papeles de importancia en el mantenimiento de la moral dentro de la Compañía durante la época de la depresión. Se identificaron entusiasmados con Di Tella en la búsqueda de nuevos productos, en la experimentación con miras a fabricar mayor cantidad de piezas para los surtidores y otras máquinas que ellos armaban, y en la obtención de contratos para suministro de equipos especiales. Se identificaron profundamente con el éxito de SIAM.

Un ejemplo de la energía de los jóvenes lo constituye la verificación llevada a cabo por Sudiero en cuanto a precio de maquinaria. Normalmente, Di Tella compraba máquinas de importación a través de Juan José Guastavino, director de SIAM y presidente de la firma importadora italiana Italo Negroni y Hermanos, que percibía una comisión del 5%. En general, los precios de Negroni eran buenos, pero con frecuencia Sudiero, por propia iniciativa, escribía a varias firmas europeas a fin de poder comparar cotizaciones.

El proceso de incorporación de personal no tuvo igual éxito en todos los casos. En algunos, los jóvenes ingenieros italianos no se adaptaron –desde el punto de vista temperamental– a las duras condiciones del trabajo en una fábrica pionera. En otros, los italianos tuvieron demasiado éxito, en sentido literal. Venturini menciona una serie de jóvenes técnicos que después de adquirir experiencia de producción en Avellaneda, abandonaron la Compañía para establecerse por cuenta propia. Tres de estos *émigrés* de Avellaneda desarrollaron actividades que llegaron a alcanzar un valor estimado –en última instancia– de unos veinte millones de pesos; en líneas generales, Venturini estima que sus ex obreros acumularon un capital superior a los treinta y cinco millones de pesos.¹⁸ Tales pérdidas de personal calificado por parte de

¹⁸ Entrevista con Venturini.

las compañías que les suministran el adiestramiento inicial son una parte inevitable en los comienzos de toda expansión industrial.

No obstante, si bien se carece de cifras, predomina la impresión de que durante las décadas del veinte y del treinta el movimiento de personal no fue grande en SIAM. Di Tella fue el primer industrial argentino que ofreció en forma regular una bonificación por producción superior a determinada norma. En general, los inmigrantes italianos, ya viniesen en forma independiente, ya traídos por contrato, se mostraban ansiosos por trabajar con empeño y ahorrar dinero. En esa época era muy escaso el personal argentino especializado. Fuera de los italianos, había algunos alemanes y unos pocos de otras nacionalidades europeas. La disciplina de capataces y superintendentes se aceptaba con facilidad.¹⁹

Hasta fines de la década del treinta, el personal obrero fue suficientemente reducido como para permitir a Di Tella conocer en forma personal a quienes ocupaban puestos durante varios años. Este contacto entre trabajo y dirección creó una moral de importante influencia, sin duda, en el reducido movimiento de personal. Además, las prácticas laborales tradicionales en la Argentina fomentaban la seguridad en el puesto. Una vez aceptado como tal, no se suspendía o despedía a un empleado salvo en casos de extrema provocación, pues el despido se consideraba un serio golpe para la integridad del individuo. Los empleadores argentinos se mostraban más inclinados a trasladar al personal mediocre ubicado en puestos de responsabilidad a posiciones de valor meramente formal y reemplazarlos por hombres más eficientes.

La ubicación relativamente aislada de Avellaneda planteó un problema inicial. No había comedores en la Compañía, ni restaurantes próximos a la fábrica. Los obreros encendían fogatas en el terreno que rodeaba a la fábrica y allí asaban carne. Según se dice, algunos renunciaron debido al largo viaje desde su casa y a la falta de un lugar donde comer,²⁰ punto de suma importancia, tanto para los argentinos como para los italianos. No hay indicios de que SIAM atrajera obreros mediante jornales superiores a los corrientes en la época.

Una circular difundida en septiembre de 1934, sin embargo, establece un programa de asistencia social administrado por la Compañía. En

¹⁹ *Ibíd.*

²⁰ *Ibíd.*

caso de enfermedad, los empleados con antigüedad superior a un año recibirían su salario durante un período de tres meses; quienes tuvieran antigüedad superior a diez años, lo recibirían durante seis meses. Al finalizar una licencia por enfermedad, el empleado con más de un año de servicios tenía su puesto garantizado durante quince meses; el empleado con más de diez años de servicio, en cambio, no podía ser despedido sino hasta pasados dieciocho meses de cumplida la licencia. El aviso de despido se daba, si era necesario, con un mes de anticipación a todo empleado y con dos meses de anticipación a quienes contaran con más de cinco años al servicio de la Compañía. El 24 de septiembre de 1934 entró en vigor un sistema de indemnización por despido, equivalente a medio mes de sueldo por cada año trabajado, con un mínimo de un mes. Esta indemnización se calculaba sobre la base del promedio recibido por el trabajador durante los últimos cinco años. Los mismos montos se pagarían en caso de muerte, pero en el caso de obreros se creaba un plan más generoso de beneficios para los sobrevivientes, comenzando con doscientos pesos con más de un año de servicios.

Además de los ya mencionados, otros beneficios ponen de relieve la relación paternalista empleador-empleado, típicamente latina. En caso de matrimonio, la Compañía regalaba un mes de sueldo a los empleados con no menos de dos años de servicio y hasta un máximo de 250 pesos. El obrero con sólo un año de servicios recibía cincuenta pesos. Si ambos cónyuges eran empleados de SIAM al contraer matrimonio, ambos recibían el regalo. El nacimiento de cada hijo significaba un regalo de cincuenta pesos para quienes tuvieran más de un año de antigüedad. Los trabajadores con más de veinticinco años de servicio podían retirarse y percibir una pensión de sesenta pesos mensuales. Se establecía un sistema de vacaciones, desde diez días para quienes tuvieran una antigüedad menor de cinco años, hasta treinta días para quienes hubieran trabajado en SIAM más de veinte años.

Así, pues, al tiempo que en Estados Unidos el gobierno de Roosevelt estructuraba su primera ley de seguridad social, aprobada apenas en agosto de 1935, Di Tella ponía en marcha su propio sistema para quienes habían sido empleados suyos al menos por un año. El plan fue, sin duda, otro factor que contribuyó a reducir el movimiento de personal y a promover la eficiencia y la lealtad. La existencia de este sistema de seguridad social hizo que el programa laboral de Perón, lanzado más de una década después, pareciera innecesario a los ejecutivos de SIAM.

Nuevos productos

Volviendo a los sombríos problemas financieros de 1930, disminuían las posibilidades de Di Tella para lograr crédito de los bancos. El esfuerzo adicional que para sus finanzas personales significaron las pérdidas producidas por las operaciones en Brasil, Chile y Uruguay se sumó a las dificultades y se hizo imperioso tomar medidas para detener las pérdidas en SIAM Buenos Aires. Era necesario reducir los gastos y desarrollar nuevos productos para compensar la disminución de las ventas. La primera medida no era del gusto de Di Tella, pues las rebajas de salarios y las suspensiones de personal eran contrarias a las costumbres tradicionales argentinas. En cambio, la búsqueda de nuevos productos era un elemento de primordial importancia en su carrera empresaria y sin perder tiempo intensificó sus esfuerzos en esa dirección.

Di Tella estaba siempre alerta para descubrir nuevos productos, dentro de la capacidad de producción o de armado de SIAM. Como dice Venturini, Di Tella había llegado a una estimación relativamente exacta de su capacidad personal para manejar operaciones nuevas. Experimentaba de manera continua, mas no insistía en adquirir máquinas que no pudieran dominarse. En 1928, durante su viaje a Estados Unidos, por ejemplo, vio un proceso de ablandamiento de agua muy necesario en diversas partes de la Argentina. Obtuvo de Permutit, fabricante de los equipos, una licencia y el envío de un representante a la Argentina, con la función de instruir a SIAM en la fabricación del tanque, las válvulas y los dispositivos de control. El material necesario (zeolita) se importaba. En el año fiscal finalizado en julio de 1930, las ventas de estos equipos alcanzaron ciento noventa y cinco mil pesos.

Con el fin de manejar la nueva línea, el personal debía familiarizarse con todos los aspectos de su producción, distribución y ventas. Como ya se dijo, el joven Agustín Sozio, sobrino de Di Tella, fue designado director de la línea de ablandadores de agua. En esta línea y en la totalidad de la organización, SIAM no fijaba rígidas especificaciones para cada trabajo. En su carácter de "director", dice Sozio en una entrevista, vendió, instaló, prestó atención mecánica y reparó unidades, adquiriendo un excelente adiestramiento para la meta argentina de flexibilidad individual. Pero los ablandadores de agua no constituían una solución satisfactoria para las dificultades de SIAM. Hacia 1932,

Di Tella descubrió que a través de otro representante, Permutit vendía unidades fabricadas en Inglaterra, y rescindió su contrato. A esto siguió la negativa de un cliente potencial de importancia, el sistema ferroviario de propiedad británica, a aceptar de SIAM cotizaciones por ablandadores de agua, pues se trataba de un fabricante argentino. Di Tella continuó fabricando ablandadores, pero el volumen fue pequeño.

Entretanto, la situación económica empeoraba de manera continua. Además de las pérdidas en el campo de los surtidores de nafta entre el año finalizado en julio de 1930 y el siguiente, las ventas de máquinas de panadería disminuyeron en una tercera parte. Considerando que ambos eran bienes de capital, quizá resulte sorprendente que la disminución no haya sido mayor. Las ventas, sobre todo de equipos para estaciones de servicio, continuaron, probablemente porque en 1929 el mercado distaba mucho de hallarse saturado.

Las últimas siete clases de productos enumerados en el cuadro 5 con un volumen total de ventas de unos cuatrocientos mil pesos –ninguno de esos productos aparece en la estadística de ventas al 31 de julio de 1930– representan no sólo contratos especiales de trabajos aptos para realizarse en un taller de índole general como era el de Avellaneda, sino también los resultados de las nuevas líneas principales. Sin estos nuevos productos, la pérdida de doce mil seiscientos pesos podría haber sido de magnitud alarmante. En realidad, las cuotas provenientes de ventas realizadas en años anteriores dieron una ganancia, según libros, de doscientos diecisiete mil pesos.

Las ventas continuaron disminuyendo durante la segunda mitad de 1931 y la primera de 1932. En ese año fueron un 10% inferiores a las del período anterior y más bajas que en cualquier momento a partir de 1926, cuando la gran inversión de Avellaneda ni siquiera se había planeado. Las empresas extranjeras también continuaban trabajando con pérdidas. Pero se detuvo la declinación en el producto principal, surtidores de nafta (cuadro 6). Volvió a registrarse una pérdida neta en las operaciones, compensada por un alto nivel de seguridad en los pagos provenientes de ventas hechas en años anteriores.²¹

²¹ La devolución del capital y el pago de intereses se mantuvieron a un nivel sorprendente para las ventas a crédito. En julio de 1931 y 1932, los contadores todavía creían que el 3% de las obligaciones pendientes era una reserva adecuada para deudas de dudoso cumplimiento.

Esta seguridad se basaba en la estructura argentina de préstamos y compras a plazos. El crédito individual era de difícil obtención sin contar con excelentes referencias. Además, quien buscaba crédito debía presentar la garantía de otra persona, por lo común un amigo cercano, quien asumía la responsabilidad en caso de incumplimiento por parte del deudor. Este entrecruzamiento de la amistad con el crédito era un factor preponderante en la reducida incidencia del incumplimiento en los pagos.

A comienzos de 1931, el Banco Alemán rehusó renovar los créditos de SIAM. El contador Fussatti dice que este hecho puso a la firma al borde de la bancarrota. De vuelta en su casa, Di Tella perdió la calma y se echó a llorar.²² Pudo salvar la situación, pero a cambio de la extensión de los créditos debió reducir del 25 al 30% los sueldos y salarios, cerrar nuevas filiales y vender una cantidad de hectáreas de tierra sin usar en Avellaneda.²³ Mirando hacia atrás, puede decirse que SIAM salió mejor parada que muchas grandes firmas industriales del mundo entero. En esa época, sin embargo, nadie podía pronosticar la recuperación de 1933.

Como resultado de las rebajas, en el período 1930-1931 los sueldos y salarios constituyeron un porcentaje de las ventas inferior al del año anterior. Los salarios administrativos nunca volvieron a los niveles relativos de la década de 1920. En el próspero año de 1938, dichos salarios representaron aproximadamente un 2% de las ventas, mientras en 1930 habían superado el 8%.

Tal como Di Tella y Clutterbuck veían la situación en 1931, era necesario introducir más productos nuevos, a fin de llevar las ventas a un punto suficientemente alto como para deducir los préstamos bancarios. Dos líneas básicas de política fueron, poco a poco, rigiendo la elección de nuevos productos por parte de Di Tella: fabricar máquinas que requirieran ingenieros y obreros calificados, con los que contaba Avellaneda y que muchos competidores no poseían; trabajar con licencias concedidas por compañías extranjeras de primera categoría, en lugar de arriesgar los costos y las demoras de la experimentación.

En un comienzo, el más promisorio de los nuevos productos fue el bombeador de agua para uso domiciliario. Un ingeniero de SIAM proyectó la primera bomba para pozo profundo, pero no trabajó de

²² Entrevista con la señora de Di Tella.

²³ Se cerraron las filiales de Santa Fe, Rosario y Bahía Blanca; Fussatti se hizo cargo luego de Rosario.

manera satisfactoria. El paso siguiente fue comprar una bomba en Estados Unidos y copiarla, con algunos cambios de poca importancia. A comienzos de 1931 se inició la producción de un bombeador con motor probablemente comprado a General Electric. Podía elevar un pequeño caudal de agua hasta una altura de cuarenta o cincuenta metros. Los archivos de producción de Avellaneda indican que en 1931 se fabricaron quinientos bombeadores. Sudiero, entonces a cargo de la supervisión de compras en Avenida de Mayo, se interesaba en hidráulica y adaptó una bomba centrífuga italiana con resultado altamente exitoso. Este tipo de máquina era útil para elevar grandes cantidades de agua a pocos metros de altura, como sucede en las fábricas que toman agua de un río o de un lago. El modelo de 1933 tenía capacidad para mil litros por hora; dos años más tarde se producían modelos con capacidad de un millón de litros por hora.

Antes de 1930, Di Tella había pensado en fabricar equipos industriales, sobre todo prensas, para bodegas. Santoni, su agente en la provincia viñatera de Mendoza, le había llamado la atención sobre ese punto; el mismo Santoni le hizo visitar una serie de bodegas en esa provincia.²⁴ En 1933, Di Tella produjo una cantidad muy pequeña de prensas para vino, pero perdió interés en ese negocio al encontrarse con un mercado demasiado limitado como para justificar inversiones destinadas a producción en gran escala.²⁵

Otra nueva aventura, en cambio, habría de abrir el camino hacia los grandes éxitos de SIAM en años posteriores. Después de estudiar las estadísticas de ventas de equipos para refrigeración comercial en países industrialmente adelantados, Di Tella y Clutterbuck no vieron motivo alguno por el cual no podría lograrse éxito similar en la Argentina. Pero según Sudiero, "Schibli se pronunció contra esta idea. [...] Era conservador [...]; los únicos negocios buenos eran el de máquinas para panadería y el de las estaciones de servicio".²⁶ En esta coyuntura, como en muchas otras, volvieron a triunfar el realista optimismo de Di Tella y su negativa a pensar en términos de limitaciones y retracción.

Las grandes heladeras vendidas entre tres y cuatro mil pesos eran artículos hechos a medida, no producidos en masa. No se requeriría

²⁴ Entrevista con Santoni.

²⁵ Carta de Di Tella a Clelio Pallucchini, de Mendoza, 15 de agosto de 1933.

²⁶ Entrevista con Sudiero.

una nueva línea de armado ni nuevos juegos de herramientas. Salvo por lo que hace al gabinete propiamente dicho, todas las piezas podían comprarse y luego armarse en Avellaneda. Las heladeras también podían venderse y atenderse en forma análoga a como se hacía con las máquinas de panadería. Como las heladeras significarían grandes beneficios para los comerciantes que las instalaran y como las firmas extranjeras competidoras no habían prácticamente abierto el mercado, era posible fijar los precios a niveles que aseguraran beneficios. Teniendo en cuenta los pagos a largo plazo, se consideró práctico un precio de venta igual a tres veces y un tercio el costo de fabricación. El problema radicaba en vender la idea de la refrigeración. La competencia de precios carecía, relativamente, de importancia.

Las dificultades encontradas en la fabricación de bombeadores habían enseñado a Di Tella a combinar la penetración agresiva en nuevos campos con el desarrollo prudente del producto. En la fabricación de heladeras no se corrieron riesgos innecesarios. La firma argentina Ditlevsen, que vendía heladeras importadas, tenía dos gerentes, Bartolomé Piciochi y Joseph Lezard, competentes en ventas y en servicio mecánico. Di Tella logró persuadir a ambos para que se incorporaran a SIAM con la misión de colaborar en el proyecto de los gabinetes para heladeras comerciales originales. Para ello los designó agentes en el área metropolitana de Buenos Aires y les reconoció una comisión sobre las ventas en todo el país. El primer modelo recibió la denominación PL-20; el segundo, PL-24.²⁷

Para fabricar los gabinetes, Piciochi y Lezard trajeron consigo un técnico italiano, Osvaldo Cossolini, con el cargo de dirigir el trabajo de los hombres en el taller de carpintería donde se fabricaban los bastidores de madera destinados a las máquinas de panadería. El resto de la heladera se compraba a compañías extranjeras, por ejemplo motores a General Electric y compresores a Universal Coolers.²⁸ Di Tella logró también que Otto Imlauer, agente de las heladeras a querosene Electrolux, les prestara un mecánico para ayudar en las operaciones. Al poco tiempo de comenzar, el mecánico “se sintió tan desalentado que pidió a Imlauer que olvidara las heladeras SIAM”.²⁹ Los primeros

²⁷ Entrevista con Cornelio Oswald.

²⁸ Entrevista con Sudiero.

²⁹ Entrevista con Otto Imlauer, agente en la provincia de Misiones.

modelos experimentales estuvieron listos en 1931, pero algunas dificultades mecánicas impidieron lanzarlos al mercado hasta 1933.

Así, pues, dos nuevos productos de gran importancia potencial no impidieron que 1932 fuese un mal año para SIAM. Las ventas de heladeras comerciales fueron todavía despreciables y las de bombeadores de agua aumentaron sólo un 10% respecto de las de 1931; algunas compañías estadounidenses habrían envidiado este resultado, pero era muy poco para compensar la caída de las ventas en las dos líneas principales, surtidores de nafta y máquinas de panadería. Las operaciones del exterior daban todavía pérdidas.

Una manera de disminuir los costos era fabricar los motores eléctricos destinados a los pequeños bombeadores domiciliarios. En esa época, SIAM compraba el motor Marelli de medio HP. Sudiero calculó el costo de fabricación de un motor trifásico de características similares y consideró favorable el resultado de tales cálculos; pero Di Tella no demostró gran entusiasmo. Trabajando en secreto durante sábados y domingos, Sudiero copió un motor Marelli de medio HP. Cuando Di Tella vio el modelo en funcionamiento, dio orden de iniciar la producción. Pensó, sin embargo, que debía contar con el asesoramiento de algún experto en motores y le solicitó a Riccardo Cugini, agente de compras de SIAM en Italia, que contratara con un especialista el proyecto de estas máquinas, la compra de planos y especificaciones para motores de medio a diez HP. También se importaron de Italia algunas matrices. En 1933, SIAM produjo 1.180 motores de medio a dos HP, principalmente para usarlos en los bombeadores. En 1935 se produjeron 3.170 motores, algunos de hasta cien HP. La fabricación del motor monofásico usado en las heladeras no se intentó hasta establecerse estrechas relaciones con Westinghouse, en 1941.

Heladeras domésticas

La heladera doméstica, que en última instancia convertiría a SIAM en una gran firma de escala internacional, era un producto de fabricación mucho más dificultosa que los bombeadores, los pequeños motores eléctricos o las heladeras comerciales. Estas últimas seguían siendo en esencia productos de alto precio, hechos a medida, destinados a satisfacer las necesidades particulares de cada comprador. La técnica europea o estadounidense de producción en masa tenía aquí muy poca ventaja

sobre los talleres argentinos que instalaban máquinas importadas en una amplia línea de gabinetes fabricados conforme a las necesidades locales. En cambio, las heladeras domésticas debían producirse en grandes cantidades, ser absolutamente seguras, estar proyectadas con cuidado para mantener en su valor mínimo el espacio ocupado por la máquina y en su valor máximo el espacio de enfriamiento. La máquina, por consiguiente, debía ser pequeña y delicada. Para comprender los antecedentes de la importante aventura de Di Tella en el difícil y costoso negocio de la fabricación de heladeras domésticas, es necesario estudiar algunos cambios en la política gubernamental argentina. Antes de 1931, los derechos aduaneros argentinos eran moderados y en virtud de un acuerdo de “nación más favorecida”, Estados Unidos compartía las concesiones otorgadas a otros países. Debido en parte a la presión de la Unión Industrial, asociación de fabricantes organizada en 1884, elementos componentes y artículos semielaborados ingresaban al país sin pagar derechos o pagándolos muy reducidos, mientras las máquinas completas que competían con las armadas en la Argentina llegaban a pagar hasta un 35 a 50% en concepto de derechos de importación. Pero en virtud de las dificultades comprendidas en la situación, SIAM no contaba con la seguridad de poder armar y vender heladeras compitiendo con compañías como General Electric y Frigidaire.

Mientras Di Tella consideraba los problemas financieros, comerciales y tecnológicos inherentes a la fabricación de heladeras domésticas, la política gubernativa brindó al mismo tiempo un reto y una oportunidad. Un decreto del gobierno conservador de Uruburu, fechado el 10 de octubre de 1931, puso término al libre intercambio internacional del oro y creó una Comisión de Control de cambios; este cuerpo fijó el tipo oficial de cambio para el peso entre los límites de 167 y 171 respecto al dólar oro y comenzó a publicar listas de prioridades para obtener divisas (Salera, 1941). En un comienzo no hubo discriminación entre naciones al distribuir las divisas dentro de un grupo de prioridades, pero el 25 de enero de 1932, el ministro de Hacienda estableció como factor para determinar el otorgamiento de permisos de cambio, el balance de pagos con el país al cual habrían de transferirse los fondos. Como el balance de pagos con Estados Unidos era adverso para la Argentina, ello equivalía a imponer un derecho casi prohibitivo sobre las importaciones no esenciales provenientes de ese país.

Por paradójico que parezca, pues, esta medida del gobierno agrario aristocrático ayudó en algunos aspectos a la industria doméstica. Pero como la fabricación de la mayoría de las partes constitutivas de las heladeras domésticas no podía desarrollarse de la noche a la mañana y como los mejores proveedores estaban en Estados Unidos, Di Tella se encontró frente al problema de convencer al gobierno de que otorgara cambio oficial para compras en ese país, o bien comprar las divisas en el mercado libre, pagando un precio mucho más alto. Esta situación constituyó el incentivo para muchos abortados esfuerzos por fabricar piezas de heladeras.

La ley 12.160, fechada el 28 de marzo de 1935, impuso un recargo del 20% sobre el precio de venta a todo artículo importado sin permiso previo de cambio. En la práctica, esta medida parece haberse aplicado sólo a importaciones provenientes de países con los cuales la balanza de pagos argentina era desfavorable. En 1937, Estados Unidos dejó de pertenecer a esa categoría y la importación se facilitó temporariamente.

Acicateado por Clutterbuck, en 1933 Di Tella decidió intentar la producción de heladeras domésticas. Ya se habían hecho ciertos experimentos en los talleres, pero la experiencia con heladeras comerciales no era de utilidad para producir el tipo doméstico. El compresor constituía el elemento de mayor dificultad dentro del conjunto. En un comienzo, se importó de Universal Cooler un compresor de un sexto de HP, refrigerado con agua. Se tropezó, empero, con numerosos problemas; Sudiero considera los esfuerzos del primer año como fracaso total. Luego se probó un compresor rotativo de Sears Roebuck y después se trató de fabricar un compresor rotativo a base de anhídrido sulfuroso; ninguna de estas operaciones dio resultados satisfactorios. "Decidimos entonces –relata Sudiero– copiar un compresor a pistón, similar al modelo Universal Cooler de un sexto de HP. El resultado fue muy superior al logrado con el rotativo, aunque tuvimos muchas dificultades con la obturación rotativa."³⁰ En 1947, mejorada la situación de cambio con Estados Unidos, Di Tella decidió firmar con Kelvinator un contrato de licencia para importar partes o fabricar la heladera completa, lo que resultó la solución más económica al problema. Estas dificultades surgidas en un taller grande, manejado por técnicos e ingenieros italianos de innegable capacidad, son prueba de los problemas

³⁰ Entrevista con Sudiero.

con que se tropieza al trasladar el complejo conocimiento tecnológico de un país a otro.

Organización de ventas

Las heladeras domésticas requerían un cuerpo de ventas mucho más numeroso y ello condujo en última instancia a una organización de representantes más formalizada, aunque de desarrollo lento. Las máquinas de panadería, con un mercado de unos miles de fábricas pequeñas, habían necesitado unos pocos vendedores. Hacia fines de la década de 1920, cinco o seis hombres abarcaban la zona suburbana de Buenos Aires, y otros tres o cuatro recorrían las demás provincias. Con muy pocas excepciones, las ventas de surtidores de nafta eran operaciones personales de Di Tella, Clutterbuck u otros ejecutivos, en contacto directo con las compañías elaboradoras de nafta, que los suministraban luego a las estaciones de servicio. Los equipos adicionales para estaciones de servicio parecen haberse vendido como consecuencia de la instalación de surtidores Wayne, o luego SIAM, atendiendo esa línea un solo hombre en la oficina central. Di Tella mismo prestaba continua atención a todas las ventas. A mediados de la década de 1920, era su propio gerente de ventas, aunque ya adiestraba a Clutterbuck para hacerse cargo de la supervisión de esa parte del negocio.

La administración de Di Tella fue siempre altamente personalizada. Estaba en todas partes, tratando directamente con los vendedores, supervisando la instalación de una máquina, asesorando en problemas de producción y manteniendo las relaciones con los bancos. No obstante ello, se apoyaba sobremanera en ayudantes de confianza como Schibli para administración, Clutterbuck para ventas y finanzas, Sudiero y Caserta para producción, y en una serie de empleados que podían ser desplazados hacia cualquier punto de la organización donde surgieran dificultades. Estos empleados de menor jerarquía consultaban directamente a Di Tella cuando se trataba de tomar decisiones finales, y no a algún supervisor inmediato o coadministrador. Al mismo tiempo ayudaban a Di Tella en la formulación de importantes líneas de política.

Todos los productos SIAM, desde las máquinas de panadería hasta las heladeras domésticas, requerían no sólo venta, sino instalación y

atención mecánica. Por analogía con la experiencia estadounidense en el proceso de abrir nuevos mercados para máquinas complicadas, quizá en última instancia el servicio de atención mecánica haya sido el punto de mayor importancia. Fue la necesidad de contar con ese servicio en lugares más cercanos, sin depender de Buenos Aires, lo que probablemente originó a fines de la década de 1920 la creación de filiales en Bahía Blanca, Rosario y Santa Fe. La mayoría de las ventas, sin embargo, se realizaba por medio de vendedores provenientes de la oficina central y de los gerentes de sucursales. Con excepción de algunos hombres como Santoni en Mendoza, hasta después de desarrollada la heladera doméstica, en los primeros años de la década 1930, no hubo designación de concesionarios independientes.

Los productos de panadería recibían publicidad en la revista de SIAM *Panificación*.³¹ Cierta publicidad se hacía sobre esos productos en los diarios locales y menor aún fue la relativa a los primeros surtidores de nafta. La agencia Wisner, de Buenos Aires, tenía a su cargo la publicidad de SIAM. Como es usual cuando se abren mercados en los países latinoamericanos, las esperanzas se depositaban fundamentalmente en el vendedor. Él era quien conquistaba amigos, ganaba la confianza de la gente y defendía el producto.

En los comienzos del período de expansión de SIAM se registraron entre el personal de ventas varios casos de deshonestidad. La disciplina industrial o, quizá más importante, la lealtad a la compañía era tan necesaria fuera de la fábrica como dentro de ella y era imprescindible construir esa lealtad. Agustín Sozio descubrió que un vendedor de equipos para estaciones de servicio se repartía los descuentos con los clientes y que otro procedía en forma deshonesto al comprar ladrillos para los hornos de panadería. Lasgoity, vuelto a Avenida de Mayo en 1930, pues las ventas de máquinas para panadería no parecían justificar sus viajes, ocupó el lugar de un vendedor de bombreadores que trabajaba secretamente para la competencia. Fue necesario despedir a los jefes de las sucursales Rosario y Santa Fe, y en ambos casos se iniciaron acciones legales.

Como hemos visto, la presión de los bancos para que se realizaran economías condujo en 1931 al cierre de todas las filiales. Al valorar la

³¹ Se ha conservado el archivo completo de *Panificación*, pero se carece de libros de recorres donde se guardaran los avisos aparecidos en diarios.

conveniencia práctica de dirigir toda la comercialización desde la oficina central, debe recordarse que la población de la Argentina se concentraba alrededor de Buenos Aires y sobre la costa de los ríos Paraná y Uruguay. Un arco trazado con centro en las oficinas de Avenida de Mayo y radio de 650 kilómetros cubriría toda el área dentro de la cual podía anticiparse un buen volumen de ventas. Incluso en Entre Ríos, la primera provincia al norte de Buenos Aires, Modesto José Bertoli afirma que era difícil la venta debido a la pobreza de la gente y a su falta de experiencia con máquinas. En Corrientes y Misiones –en la zona nordeste del país– y en Chaco y Formosa –al norte–, la vida era demasiado primitiva para obligar a cumplir las leyes que prohibían el amasado manual del pan. Los pobladores de esas zonas carecían, además, del dinero necesario y de todo conocimiento de máquinas.

En Santiago del Estero, al norte de Córdoba, el ruido producido por las máquinas de panadería asustó tanto a los empleados, que escaparon del lugar. No había mecánicos capaces de reparar las máquinas y un ex técnico como Lasgoity debía subirse las mangas y poner manos a la obra, o bien era necesario enviar a Buenos Aires los equipos defectuosos. En todas las zonas alejadas, sobre todo en las grandes extensiones agrícolas del sur de la provincia de Buenos Aires, los caminos eran de tierra, gran parte del tiempo de barro, o bien faltaban caminos por completo. El automóvil de Lasgoity fue a menudo el primero en caminos terminados de construir escaso tiempo atrás. Como los clientes eran pocos y estaban muy alejados unos de otros, viajando en automóvil los vendedores no podían cubrir sus territorios de manera efectiva. Durante la época de depresión económica, la mejor solución para realizar ventas en esas regiones era esperar que los clientes viniesen a Buenos Aires.

El acuerdo de comisiones establecido en 1931 con Piciochi y Lezard para la comercialización de heladeras comerciales y la incorporación de algunos vendedores para bombeadores de agua invirtieron la tendencia hacia la construcción. Al parecer, Piciochi y Lezard alcanzaron gran éxito a través de su esfuerzo personal. Según informa Oswald, “conocían el mercado por haber trabajado con otra firma. Eran vendedores.”³² Los esfuerzos de estos dos hombres significaron la fabricación de 250 heladeras comerciales en 1933.

³² Entrevista con Oswald.

Para llevar heladeras eléctricas a millares de hogares, SIAM necesitaba un nuevo tipo de organización de ventas. Se requerían agentes, concesionarios, para hacer trabajo “de puerta en puerta” en territorios relativamente pequeños. En la selección de estos representantes, Clutterbuck buscó quienes tuvieran capacidad de ventas y también de atención mecánica, o quienes emplearan un mecánico hábil. Los agentes no necesitaban capital, pues las vinculaciones bancarias de Di Tella permitían a la Compañía refinanciar en Buenos Aires los documentos con que se formalizaban las ventas a plazos. Si bien estos hombres controlaban la venta en su zona de heladeras, tanto comerciales como domésticas, de tiempo en tiempo recibían —enviados por la Compañía— la visita de inspectores de ventas y de servicio mecánico, quienes hacían recomendaciones destinadas a mejorar los métodos.

Sin duda, Di Tella era excesivamente optimista en cuanto a ventas potenciales y también en cuanto a los problemas planteados por la fabricación de heladeras. Los argentinos carecían de experiencia en la adquisición de productos mecánicos costosos. Pasando revista a los años 1933 y 1934, Oswald no cree que el mercado de artefactos domésticos estuviese preparado para absorber un artículo de 450 pesos. Santoni, el agente en Mendoza, informa que los primeros modelos de SIAM no alcanzaban a equipararse con las heladeras importadas. Si bien la protección aduanera y los controles de cambio permitían fijar un precio alto, esto aumentaba, sin duda, la resistencia a las ventas. La gran dispersión de los compradores significaba costos de venta elevados, y esa característica formaba parte de un círculo vicioso de costos. Salir de este círculo es uno de los problemas de mayor importancia cuando firmas locales deciden emprender la explotación de mercados poco desarrollados. Estas compañías pioneras comienzan con costos de fabricación y de ventas relativamente altos y sólo los grandes márgenes de beneficio las tientan a dedicarse a ese negocio. Esto significa, empero, que los compradores de regiones alejadas se ven obligados a pagar precios más altos que los pagados por gente más rica, de zonas más desarrolladas. SIAM no alcanzó realmente un ciclo inverso, de eficiencia creciente y costos decrecientes, hasta 1938, después de firmar un acuerdo de licencia con Kelvinator.

Durante muchos años, los vendedores debieron viajar llevando una heladera en un camión, a fin de poder realizar demostraciones en las casas de los posibles clientes. Con frecuencia debían dejar la heladera a prueba durante varios días. Nueve cuotas mensuales

iguales eran las condiciones de venta deseadas, pero pronto se concedieron plazos más prolongados, hasta llegar a treinta y seis meses. Por lo general, el mismo camión servía para llevar también heladeras comerciales, permitiendo con ello atender ambos tipos de clientela. Según Lasgoity, uno de los “localizadores de dificultades” de la oficina central (se calificaba a sí mismo de “escoba”), los agentes locales debían vender las heladeras domésticas sobre la base de la amistad personal, lo que concuerda con la estructura tradicional del mercado en la Argentina. Entretanto, el hombre de la oficina central podía vender heladeras comerciales y maquinaria de panadería a consumidores de otro tipo.

Entre 1932 y 1936, período de experimentos en general poco satisfactorios con heladeras, los distintos modelos se anunciaron bajo nombres especiales: Junior, Aconcagua, Córdoba y Rivadavia. Después de firmado el acuerdo con Kelvinator, un rótulo uniforme de SIAM reemplazó a todos esos nombres. Los gastos de publicidad no obedecían a un presupuesto fijo; se hacían sobre la base de las posibilidades de pago. Si había dinero para publicidad en gran escala, se lo asignaba a ese fin y las grandes campañas publicitarias correspondían a aumentos de producción. La publicidad nunca asumió, sin embargo, la importancia *ipso facto* que posee en la industria estadounidense. Por el contrario, era un gasto extraordinario, necesario en cierta medida, pero no formalmente planificado como punto de importancia fundamental.

Los primeros productos especializados de la Compañía, incluyendo máquinas de panadería y surtidores de nafta, se habían fabricado para el mercado comercial. Di Tella se basaba sobremanera en un enfoque personalista. Los posibles clientes se incluían en una lista de envíos postales directos. Periódicamente, la Compañía enviaba a estos clientes potenciales información sobre perfeccionamientos y sobre nuevos equipos.

La refrigeración doméstica exigía un nuevo tipo de publicidad. El mercado de SIAM era ahora el público en general; era necesario llegar a cada uno de los hogares situados por encima de un determinado nivel de ingresos. Era imprescindible explotar los limitados medios de difusión popular; la promoción de ventas se tornó más impersonal. Los gastos de publicidad aumentaron correspondientemente (cuadro 7).

En 1932, la Compañía firmó un acuerdo con la Agencia Exitus, una pequeña organización de publicidad de Buenos Aires. SIAM fue el

cliente principal de Exitus y los niveles ejecutivos más altos trataban directamente con Luis Mollá, propietario de la agencia. Todo hace suponer que en esa época Clutterbuck se interesaba en la publicidad más que Di Tella. La publicidad masiva le parecía a Di Tella de importancia secundaria, comparada con los contactos personales. Cuando Clutterbuck, por ejemplo, insistió en que la publicidad eficaz de una heladera requería una ilustración correspondiente a ese modelo, Di Tella tomó las primeras fotografías que encontró al alcance de la mano y dijo: “Usen cualquiera”.³³

A partir de comienzos de la década de 1930, varios temas figuran en la publicidad de SIAM. Lugar destacado tiene la magnitud y la seguridad (en el sentido de ser merecedora de confianza) de SIAM como “empresa mundial”, “compañía de estatura gigantesca”. También se apela al nacionalismo. SIAM, como organización estrictamente argentina cuyos beneficios permanecían en el país, se presenta como implícito contraste con firmas manejadas desde el exterior. El crecimiento de SIAM se identifica con el desarrollo nacional. No se usaban con todas sus posibilidades el color y el costoso trabajo artístico. Se evitaba apelar al temor, al prestigio social o utilizar otros atractivos indirectos. SIAM se dirigía en general a un público indiferenciado, al “hombre común”, con argumentos basados en calidad y economía. Un aviso de 1936, por ejemplo, muestra una heladera doméstica cerrada, en marcado contraste con un fondo negro, y con texto simple: “Sólo \$19 por mes”.

Importantes contratos nuevos

Aunque las ventas de heladeras domésticas comenzaron a aumentar a fines de 1935 y crecieron con ritmo espectacular en 1936 (cuadro 8), SIAM tropezaba todavía con problemas de producción. Los esfuerzos realizados para fabricar gabinetes y partes no satisfacían a Di Tella ni a Sudiero. Ahora que la política de importación era más favorable a Estados Unidos, la solución de comprar más y más piezas a la Nash Kelvinator Company, único gran fabricante de heladeras no representado en la Argentina, llevó a un contrato general con esa firma estadounidense.

³³ Entrevista con Clutterbuck.

Según las condiciones principales del acuerdo puesto en vigor el 25 de marzo de 1937, SIAM compraría a Kelvinator todas las piezas de la heladera, con excepciones fijadas de común acuerdo; los precios serían iguales al costo en el momento de fabricación, más un 20%. SIAM pagaría a Kelvinator un 0,75% en concepto de regalía sobre toda la facturación de heladeras domésticas, pero no más de veinticinco mil pesos por año. Kelvinator concedería a SIAM un descuento del 3% sobre las compras superiores a cincuenta mil pesos en un año y ese descuento se aplicaría al pago de regalías. Además, Kelvinator suministraría planos y literatura de ventas, y en sus plantas industriales permitiría a los empleados de SIAM la misma libertad que a los funcionarios de subsidiarias de Kelvinator. SIAM debía vender el 20% de las heladeras con el nombre de Kelvinator, o bien colocar en todas las heladeras el rótulo "Sistema Kelvinator" u otras palabras que vincularan las marcas Kelvinator y SIAM. El contrato tenía validez hasta el 31 de marzo de 1941, pero cualquiera de las dos partes podía rescindirlo dando aviso a la otra con seis meses de anticipación.

En el contrato original, entre las piezas que debían comprarse a Kelvinator se exceptuaban bandejas de congelador, motores, controles, válvulas, condensadores y unidades enfriadoras. Si bien no se dispone de toda la correspondencia sobre este asunto, pareciera que en 1938 esta lista de excepciones se redujo. Como quiera que sea, durante el primer año del contrato con Kelvinator, la producción aumentó a más del doble. No era todavía "producción en masa", en el sentido de una línea de montaje con sistemas transportadores en movimiento y con una acentuada división del trabajo, pero significaba el triunfo del proyecto de heladeras domésticas.

Si bien las heladeras domésticas adquirieron en última instancia importancia máxima, entre 1935 y 1938 se produjeron otros acontecimientos promisorios. En 1935, después del primer vuelo de Di Tella y su mujer desde Panamá hasta Estados Unidos, Di Tella inició negociaciones para distribuir los artefactos eléctricos de la firma Sears Roebuck and Company. El contrato, sin embargo, nunca llegó a firmarse.

En julio de 1936, el gobierno argentino abolió las restricciones impuestas a las actividades de YPF en 1930 y le concedió el monopolio de la distribución de petróleo, con facultades para otorgar licencias a compañías privadas. Esto significó la reanudación de las compras de surtidores y un aumento en las ventas de equipos para estaciones de servicio.

Como en el caso de las heladeras, Di Tella comprendió las ventajas de completar la fabricación local de surtidores aprovechando los perfeccionamientos técnicos de productos extranjeros. SIAM había desarrollado un surtidor digno de confianza, el SIAM Blok 88, con un dispositivo de medición abierto; pero según Enrique Maldonado, el aparato era lento y carecía del calculador automático de precio introducido por Wayne. SIAM no tenía ingenieros para el trabajo de investigación y desarrollo necesario si deseaba mantenerse al nivel de una compañía como Wayne Pump; con todo, las vinculaciones de SIAM en cuanto a ventas le dificultaban la competencia a Wayne. En 1937, renacido el mercado argentino y nombrado un nuevo representante de Wayne en Buenos Aires, parecía deseable para ambas compañías restablecer sus antiguas relaciones.

En abril de 1937 se firmó un contrato designando a SIAM único representante de Wayne en la Argentina, Chile y Uruguay. SIAM estaba obligada a comprar no menos de cien surtidores al año o, en caso contrario, pagar multas. Si adquiría piezas sueltas, SIAM recibía un descuento del 6% sobre una lista de precios agregada al contrato. En caso de comprar surtidores completos, el descuento era del 30%. Si bien SIAM no podía comprar piezas a ninguna otra firma, podía utilizar las de su propia fabricación, abonando una regalía equivalente a un 7,5% del precio de Wayne. Esta última se comprometía a informar y ceder a SIAM todo negocio relacionado con dispositivos para medir líquidos que surgiera en Argentina, Chile o Uruguay; por su parte, SIAM se comprometía a no vender esas máquinas en ningún otro país fuera de los tres mencionados. SIAM podía vender los surtidores con su propia marca, como SIAM-Wayne o como Wayne, pero los mecanismos de los surtidores debían cumplir con los términos del contrato.

Cambio de productos

Como las ventajas del contrato con Wayne Pump no se reflejaron de inmediato en las ventas, a comienzos de 1938 SIAM parecía haberse convertido principalmente en fabricante de heladeras. El cuadro 6 permite apreciar la revolución registrada en las ventas durante la década de 1930. Para el año finalizado en julio de 1932, los surtidores y las máquinas de panadería significaron el 62% de las ventas; en cambio,

para los nueve meses entre agosto de 1937 y abril de 1938, las heladeras representaron el 70% del volumen total de ventas. Por primera vez, una compañía argentina fabricaba con resultados exitosos complejos bienes durables de consumo, en escala próxima a las concepciones estadounidenses de la producción en masa.

Las ventas de equipos para estaciones de servicio y de máquinas para panadería permanecieron relativamente estacionarias y aumentaron las ventas de bombas de agua. No hubo otros artículos de importancia individual, si bien como grupo los “productos varios” contribuyeron con un 12% de las ventas para el período finalizado en abril de 1938.

Aunque entre 1932 y 1934 la Compañía detuvo la disminución de ventas y ganancias y comenzó a progresar con mayor rapidez en 1935, hasta el año fiscal finalizado en julio de 1937 las ventas –en pesos de ese año y, por consiguiente desvalorizados– no superaron a las de 1929. Como la SIAM de 1937, más grande, con mayores gastos de ventas y con mayor cantidad de técnicos, tenía un punto económico óptimo más alto, los beneficios fueron escasamente superiores a los del alarmante período finalizado a mediados de la década del treinta. Pero en abril de 1938 ya no quedaba duda alguna de la recuperación de SIAM. Si bien el cambio del período de ejercicio, de 1 de agosto-31 de julio a 1 de mayo-30 de abril, disminuyó los resultados de 1937-1938 en un 25 o 30%, aun sobre esta base de nueve meses las ventas fueron mayores que nunca y las ganancias netas estuvieron a la altura de los mejores períodos anteriores (1926-1928). Cierta parte del crecimiento en las ventas de SIAM reflejó el mejoramiento económico mundial entre 1935 y 1937, mejoramiento acelerado en la Argentina por el aumento de los precios del trigo y la carne. Pero desde 1936 hasta 1938, SIAM se expandió con mayor rapidez que la industria argentina considerada en su totalidad.

Conclusiones

En 1938, SIAM había sobrevivido a sus años críticos. Di Tella había aprendido cómo dirigir económicamente una gran planta industrial. En el curso de este proceso de aprendizaje, había experimentado con la fabricación independiente y con las licencias del exterior. Las dificultades encontradas al poner en práctica la anterior política respecto de maqui-

naria complicada convencieron a Di Tella y Clutterbuck de que el diseño y la fabricación de nuevas máquinas sin asesoramiento directo de industriales experimentados del exterior era un negocio arriesgado. Debido a las dificultades de importación y a las escalas de salarios relativamente bajas, lo que mejor convenía a SIAM era fabricar maquinaria con altos costos de mano de obra y costos bajos de materia prima.

También en esos años se concretó como característica de la planificación de Di Tella la diversificación de productos. Esto brindaba ventajas definidas en una nación industrial en crecimiento, con muchos mercados potenciales aún sin explotar, y al mismo tiempo era un valor positivo en el papel de la Argentina dentro del juego general de la política diplomática y económica. Durante los años de la década de 1930 fluctuaron los controles de cambio y las restricciones aduaneras, pero favoreciendo en general a Gran Bretaña. Si en el futuro SIAM había de apoyarse en la tecnología estadounidense, debía ser extremadamente flexible. Además, por tradición, la cultura argentina tenía en alto valor al hombre adaptable, no sometido a una estrecha especialización. Cabría especular sobre una posible correlación entre este concepto y el interés de Di Tella por la diversificación.

Durante esa misma década se fijaron algunos temas básicos en la publicidad de SIAM. Estos temas permiten apreciar la estimación que la Compañía hacía de su mercado y también los valores caros al consumidor argentino. La publicidad de SIAM se destaca en esa época por no hacer hincapié en el prestigio, en la ubicación del individuo dentro de la clase alta. La Compañía buscaba para sus líneas de artefactos domésticos un mercado de clase media, indiferenciado. La publicidad subrayaba consideraciones prácticas: economía, eficiencia, duración.

La repetición de llamados al nacionalismo argentino es reflejo del panorama económico y del tipo de competencia que SIAM debía afrontar. Los intereses extranjeros, sobre todo británicos, que durante largo tiempo habían dominado la Argentina y gran parte de su industria, eran vulnerables al ataque. Entre los principales competidores de SIAM figuraban marcas extranjeras directamente representadas por sus propias filiales. El rencor contra el "imperialismo foráneo", que haría erupción durante el régimen de Perón, venía gestándose lentamente en la Argentina. Si bien SIAM trabajaba a menudo con licencias extranjeras, sus accionistas eran argentinos y los beneficios se reinvertían en una actividad local. Por consiguiente, de manera continua llamaba la aten-

ción del público sobre su naturaleza de empresa estrictamente argentina. Uno de los primeros avisos de heladeras domésticas publicados en 1934 muestra la figura de una paisana junto a un producto SIAM, y la leyenda: "Argentina... y a mucha honra". La publicidad de esa época subraya también la magnitud de SIAM. Tanto los textos como los grabados tienden a generar una impresión monolítica, concordante con el orgullo de la Compañía. Se ha caracterizado a SIAM como imbuida de un "sentido de destino". Esto queda expresado muy a las claras en sus campañas publicitarias.

Quizá debido a su experiencia en el mercado comercial, donde había tratado con relativamente pocos hombres de negocios, Di Tella era indiferente a los pormenores de las campañas publicitarias. La falta de interés en la publicidad se relaciona también con el modo tradicional y personal de hacer compras en América Latina. Los compradores argentinos tomaban en cuenta las posibilidades de regateo, el tono general de la transacción y la personalidad del vendedor. Por este motivo, Di Tella creía que el factor más importante para abrir un mercado latinoamericano sería siempre el cuerpo de vendedores, no la publicidad.

La supervivencia y el crecimiento de SIAM en el decenio 1928-1938 se debieron en gran medida a la dirección de Di Tella. Éste pudo mantener o restablecer buenas relaciones con banqueros, funcionarios de gobierno y ejecutivos de otras compañías. La índole de estas relaciones, sin embargo, no puede juzgarse según criterios estadounidenses. Muchas se basaron en sincera amistad y confianza mutua. Otras, que incluían el envío anual de regalos, se correspondían con costumbres aceptadas dentro de la conducta general argentina, sin implicación alguna de compra de influencia. La simpatía personal y la flexibilidad de Di Tella fueron valores importantes para su Compañía durante los años críticos. En 1938, firmemente establecidas las principales líneas de conducta a seguir y comprobados los mercados para sus nuevos productos, SIAM planeaba una rápida expansión y vinculaciones crecientes con Compañías extranjeras.³⁴

³⁴ Miss Nuttall colaboró con el doctor Cochran en la última parte de este capítulo.

3 | SIAM Di Tella se expande en Sudamérica y el mundo

Como a fines del decenio 1920-1930 el mercado argentino era todavía limitado, la diversificación de productos o la expansión hacia países vecinos eran medidas lógicas para asegurar un crecimiento continuado. En esa época, Di Tella se sentía preparado para iniciar la expansión en el exterior. Su buena disposición para aventurarse fuera de las fronteras de la Argentina se veía fortalecida, sin duda, por el hecho de que sus intentos de establecer en su país sociedades aparte de SIAM no le habían producido satisfacciones personales ni económicas. Una vez decidido a la expansión en el exterior, la impulsó con su energía y optimismo habituales, creando entre 1927 y 1939 compañías en Brasil, Chile, Uruguay y Londres.

Brasil

Los planes de Di Tella para iniciar negocios en Brasil tomaron forma en 1927. Un agente de Shell Mex en Rio de Janeiro, que había visto los exitosos resultados del negocio de surtidores fabricados por SIAM en la Argentina para Shell e YPF, sugirió a Di Tella iniciar análoga relación con Shell Mex en Brasil, mercado virgen y potencialmente uno de los mejores de Sudamérica. Di Tella ingresó en el convenio en forma individual, si bien SIAM Argentina suministraba el equipo necesario para el taller brasileño. La fábrica comenzó a construirse el 15 de febrero de 1928 y se completó en junio del mismo año. Un mes más tarde producía ya surtidores de nafta.

En 1928, el activo fijo era de 445.168.497 reis que al tipo de cambio libre -8,38- ascendía entonces a 53.122 pesos argentinos. El capital autorizado de la firma "SIAM Torcuato Di Tella, SA, Brasil", registrado en la Junta Comercial el 29 de mayo de 1928, ascendía a cien millones de reis. En 1930, el capital se aumentó a cinco mil millones de reis, o sea unos quinientos mil pesos, divididos en cinco mil acciones de un millón de reis cada una, todas propiedad de Torcuato Di Tella.¹

¹ Deloitte y otros, São Paulo, Brasil, vol. 1, 1928-1939; archivos de la Compañía. El tipo de cambio era en 1930 de 9,27 reis por peso y 2,74 pesos por dólar.

Apenas esta subsidiaria había comenzado sus operaciones, cuando un cambio en la dirección de Shell Mex hizo perder a Di Tella el apoyo de esta firma. Di Tella se encontró en medio de una lucha de poder entre el gerente anterior de Shell y su sucesor, quien no aprobaba el diseño del surtidor argentino. Esta repentina pérdida de apoyo fue el punto crucial de las actividades en Brasil. Al languidecer la producción de surtidores, la Compañía emprendió actividades muy diversas. Pero Di Tella fue poco afortunado en cuanto al gerente de su firma brasileña. Un contrato para convertir treinta locomotoras de carbón a petróleo en un período de dos meses, no se llevó a buen término en forma satisfactoria. La ubicación inadecuada de los quemadores producía excesivo calor, dañando las calderas.

Contratada por Di Tella para analizar las operaciones brasileñas, la firma Deloitte, Plender, Griffiths and Company informó que el problema de conversión de las locomotoras era sólo uno de los varios casos en los cuales el gerente emprendió una operación “sin estudiar antes a fondo los problemas, formándose juicio sobre la base de datos insuficientes”.² Pequeños pedidos colocados por otras compañías petroleras sufrían frecuentes alteraciones y se permitía que ello perturbara la producción:

El taller gasta mucho tiempo y mano de obra para producir artículos fuera de serie. Las compañías no se limitan al artículo normalizado producido por la filial y exigen introducir numerosos cambios insignificantes en los distintos tipos de surtidor de petróleo y nafta; aunque no mejoran el producto terminado, estos cambios originan muchas dificultades en la fabricación, pues es necesario hacer nuevos diseños y modelos, y durante el período experimental toda la fabricación en serie se interrumpe.³

Además de un gerente débil, la ineficiencia de SIAM Brasil provenía de la falta de orientación industrial entre los brasileños. Según el informe:

² Informe privado y confidencial, São Paulo, Brasil, 15 de diciembre de 1929, p. 27; archivos de la Compañía.

³ *Ibíd.*, p. 7.

La mayoría de los trabajadores brasileños nada comprende de administración. Más aún, no es costumbre en el país que las fábricas lleven contabilidad de costos; en consecuencia, formularios tales como pedidos de material son totalmente nuevos para ellos y no comprenden su uso.⁴

El análisis sugería las siguientes medidas: reorganizar la fábrica a fin de producir con rapidez y eficiencia; encomendar las tareas de gerente administrativo y gerente de producción a dos personas distintas, capaces; dar apoyo financiero a la Compañía desde Buenos Aires durante los años críticos.⁵

La creciente depresión de 1930 influyó negativamente sobre todos los negocios del estado de São Paulo y creó dificultades para seguir el consejo dado en el informe. Di Tella, sin embargo, seguía siendo optimista. “El mercado brasileño –escribe– es como una flor tropical, con sus altibajos, incluso sus colapsos, pero que revive rápidamente y vuelve a florecer con hermosura.”⁶ El mercado era complejo y los ciclos no tan rítmicos como Di Tella había pronosticado. La declinación económica mundial de comienzos del decenio 1930-1940 afectó también seriamente a Brasil (Herring, 1955) (cuadro sobre el déficit de SIAM Brasil, disponible en la web). En los años siguientes, las pérdidas superaron todos los pronósticos. A la luz de esta situación, los bancos brasileños, y sobre todo el Banco Alemán Transatlántico, dejaron de conceder créditos.⁷ Por consiguiente, SIAM Brasil pasó a depender totalmente de Di Tella y del capital de SIAM Argentina.

Su experimento de fabricar maquinaria compleja sin licencias extranjeras fracasó en Brasil, como ya antes fracasara en la Argentina, pero en aquel país el fracaso fue más completo. El personal técnico brasileño resultó inapto para producir surtidores de nafta y equipos similares en forma lo bastante eficiente como para permitir la venta con ganancia, mientras en Buenos Aires la debilidad había consistido en la incapacidad de financiar las amplias investigaciones necesarias para mantenerse al día con los nuevos diseños extranjeros. Sin duda, la incapacidad

⁴ *Ibíd.*, p. 16.

⁵ *Ibíd.*, p. 3.

⁶ Entrevista con Clutterbuck.

⁷ Deloitte y otros, São Paulo, Brasil, vol. 1, 1928-1939; archivos de la Compañía.

de los técnicos para manejar siquiera una línea de producción impidió a Di Tella introducir en Brasil las heladeras y otros productos que ayudaban a SIAM Argentina a cubrir sus gastos. En líneas generales, el fracaso de Brasil puede atribuirse a debilidad organizativa, administración ineficiente y falta de conocimientos técnicos en la línea de producción.

En 1932, la situación era sumamente alarmante. Quizá Di Tella temía que el fracaso de Brasil perjudicara sus relaciones comerciales con los bancos que habían apoyado sus operaciones argentinas en los años críticos, pues el Banco de Londres y el Banco Alemán Transatlántico contaban con filiales en la mayoría de los países sudamericanos. Evidentemente, se necesitaba un nuevo gerente en Brasil, pero era difícil encontrar un hombre competente y digno de confianza. Di Tella invitó a varios miembros de la familia SIAM a hacerse cargo de esas operaciones. Entre ellos se contaban hombres de tanto valor para la casa matriz como Santoni, el amigo de confianza y agente en la provincia de Mendoza, y Clutterbuck. La preferencia de estos últimos por permanecer en la Argentina fue respetada, pese al conocimiento de que la imposibilidad de hallar un “hombre de confianza” capaz y experimentado, significaría grandes pérdidas.⁸

Por último, en 1937 Di Tella envió a Brasil a su joven sobrino Néstor Sozio, empleado de SIAM Argentina. Dotado de experiencia contable, Sozio recibió instrucciones de liquidar el negocio y salvar la mayor parte posible del capital invertido. Sozio interrumpió la producción, desmanteló la costosa fábrica y envió los equipos a Chile y a Buenos Aires. Como indicación del activo fijo involucrado en esta liquidación se dan las siguientes cifras, correspondientes a 1928 (cambio libre: 8,38 reis por peso argentino): maquinaria, 262.307.175 reis; otras instalaciones y equipos industriales, 25.501.310 reis; herramientas y útiles de oficina, 49.074.064 reis; total, 336.883.589 reis.

La oficina brasileña se mantuvo, utilizando el capital salvado (se desconoce el monto exacto) para llevar a cabo pequeñas operaciones como representante de SIAM Argentina. Los archivos indican en 1938 una ganancia de 22.691.257 reis y en 1939, 52.283.346 reis, o sea 1.283 pesos y 2.726 pesos, respectivamente.⁹

⁸ No hay informes de los auditores para los años 1932 a 1937.

⁹ Deloitte y otros, São Paulo, Brasil, ob. cit.

Mientras Sozio compulsaba los libros, enviaba informes a Di Tella comentándole las pocas actividades comerciales que había emprendido. A juzgar por la correspondencia, es evidente que Di Tella abrigaba nuevas esperanzas por el futuro de SIAM en Brasil. Como el panorama político y económico brasileño mostraba promesas de futura estabilidad, el abandono total del mercado no parecía del todo prudente y significaría también pérdida de prestigio en términos de su reputación comercial. Di Tella no admitía la derrota mientras existieran alternativas.

Su relación con los brasileños, su afecto por ellos, basado en visitas frecuentes, y el casamiento de Sozio en Brasil fortalecieron su creencia de que la empresa debía continuar en São Paulo. Tenía en Sozio un trabajador consciente y capaz. Además, el éxito de una nueva empresa de Di Tella –la explotación de yacimientos azufreros en Chile– dependía de canales de venta permanentes y una oficina brasileña con un gerente del calibre de su sobrino podía constituir un canal de esas características.

Hacia mediados de la década de 1940, Sozio comenzó a considerar una nueva expansión en la producción industrial, aunque el capital inicial de cinco millones de reis se había reducido a quinientos mil. Aprovechó todas las oportunidades posibles para insistir en esa acción, pero Di Tella vacilaba por temor a otra sobreexpansión. La representación nominal de SIAM en Brasil como pequeña operación comercial bastaba para mantener su propio prestigio y el de la Compañía. No se emprendió verdadera planificación con miras a una expansión hasta la muerte de Di Tella, acaecida en 1948. En 1957 se concretó la adquisición de una fábrica para reanudar la producción de heladeras comerciales y máquinas de panadería. Con la formación de Westingbraz, compañía a la cual se incorporaron Westinghouse, un hombre de negocios de São Paulo y SIAM, se logró por primera vez un lugar de importancia en el mercado brasileño.

Chile

Las actividades de Di Tella en Chile se iniciaron por intermedio de una familia italiana, los Fazio, propietarios de una fundición en Santiago. A fines de 1926, O. M. Fazio fue nombrado representante de SIAM en Santiago. Durante los primeros meses de 1927, los negocios florecieron: las importaciones de Buenos Aires, destinadas a satisfacer la gran demanda chilena de amasadoras, mezcladoras, surtidores de nafta y

tanques, quemadores y cortadoras, dieron como resultado beneficios considerables. Fazio se encargaba de las instalaciones y de la atención mecánica, lo que daba buen apoyo a las ventas. El balance de 1927 muestra una ganancia de 77.900,90 pesos chilenos,¹⁰ habiendo sido los equipos de panadería y los quemadores las líneas de mayor éxito. La ganancia era sólo un símbolo del desarrollo potencial, y la creciente confianza entre Di Tella y Fazio fortaleció aún más el entusiasmo del primero. Esta confianza evolucionó pronto hasta constituir un lazo de amistad personal.

La situación alentó los planes de Di Tella para una rápida expansión. Convirtió 352.251,50 pesos argentinos en 1.197.655,40 pesos chilenos. Esta cantidad constituyó el pasivo, según la ley chilena, de la razón social "Torcuato Di Tella, Santiago de Chile", bajo la administración de Fazio. A comienzos de 1928, Di Tella aceptó pagar por mercaderías vendidas en un total de 158.618,01 pesos chilenos, pero consideró como riesgo excesivo¹¹ otras ventas adicionales, por 32.812,49 pesos chilenos. En el mismo año, SIAM Buenos Aires embarcó con destino a Chile mercaderías por valor de 584.720,91 pesos chilenos.

A diferencia del comienzo promisorio registrado en 1927, el año 1928 fue poco exitoso desde el punto de vista económico. Las pérdidas ascendieron a 32.245,29 pesos chilenos, sobre todo como resultado de dos factores: por una parte, el costo inicial de la puesta en marcha de toda fabricación; por otra, una disminución oficial en las tasas de interés aplicables a los créditos por ventas. Esta pérdida no desalentó a Di Tella; como el volumen de ventas era satisfactorio, creía que una mayor eficiencia resultaría en beneficios.

El año 1929 señaló una considerable recuperación financiera, basada en la experiencia cada vez mayor sobre procedimientos de importación, mayor eficiencia en el taller de Fazio y el éxito alcanzado por los productos SIAM en el mercado chileno. Los auditores informaron una ganancia de 302.355,46 pesos chilenos. Di Tella aplicó en Chile la misma política liberal de crédito utilizada en la Argentina. Los archivos indican la existencia de un capital de 1.276.385,87 pesos chilenos inmovilizado en pagarés y financiado por bancos chilenos y extranjeros.¹²

¹⁰ En 1927-1928, el tipo de cambio era 8,27 pesos chilenos por dólar.

¹¹ Deloitte y otros, vol. 1, Chile. En 1928, el tipo de cambio era 8,28 pesos chilenos por dólar.

¹² El tipo de cambio era, en 1929, 8,25 pesos chilenos por dólar.

La economía nacional chilena daba una ilusión de gran prosperidad. La Anglo Mexican Oil Company inició sus actividades en 1929 y ese mismo año se importaron diez mil automóviles. En 1930, el dictador Carlos Ibáñez tenía a su disposición un préstamo de trescientos millones de pesos chilenos por parte de bancos de Nueva York. Con ese dinero inició un gran número de obras públicas y trató de resucitar la industria del nitrato (Herring, 1955; p. 561). Estos acontecimientos abrían nuevas posibilidades de negocios para Di Tella. Era grande la demanda de surtidores de nafta y otros equipos para estaciones de servicio. Di Tella actuó con rapidez, teniendo como objetivo el dominio del mercado chileno de surtidores, tal como lo había logrado en la Argentina. Solicitó a SIAM Londres que estableciera contacto con las oficinas centrales de la mencionada compañía petrolera. En una carta a Fazio, Di Tella sugiere que SIAM Buenos Aires producirá la mayor parte de las estructuras correspondientes a los surtidores, mientras Fazio desarrollará en Chile la producción de las partes más sencillas y más livianas.¹³ Para asegurar la eficiencia de esta operación, se transfirieron de Buenos Aires a Santiago varios obreros italianos calificados.

Di Tella había encontrado en Fazio un hombre de confianza, capaz y conocido en todo el país. Esta relación y la favorable situación económica de 1930 lo indujeron a tomar la decisión fundamental de expandirse en gran escala. El primer paso fue transformar la firma en sociedad anónima, bajo la razón social "Sociedad Industrial Americana Maquinarias Di Tella, SA, Santiago, Chile", y con un capital autorizado de tres millones de pesos chilenos. Eran accionistas de la compañía Di Tella y los miembros de su familia, los Fazio y algunos amigos íntimos de ambas familias, siendo mayoría el grupo Di Tella de SIAM Buenos Aires y colaboradores de Di Tella en la Argentina. Como presidente de la Compañía, Di Tella dio la bienvenida a la participación de la Corporación de Fomento de Chile, departamento de gobierno interesado en el desarrollo industrial del país, que adquirió cuarenta y cinco mil de las 262.500 acciones distribuidas. El directorio incluía miembros de las familias Fazio y Carrasco, lo que satisfacía las exigencias gubernativas en cuanto a la representación de chilenos en todo directorio de sociedad anónima. O. M. Fazio fue nombrado director gerente de la firma. SIAM Chile construyó una

¹³ Archivos de la Compañía, 1930.

pequeña fábrica en Santiago, con unos tres mil metros cuadrados de superficie cubierta. Usando sus actividades en la Argentina como modelo para Chile, Di Tella estuvo siempre a la búsqueda de lo que pudiera fabricar su filial; pero para comenzar, sólo se intentó la fabricación de máquinas para panadería y quemadores, tanto de petróleo como de carbón. A diferencia de SIAM Brasil, la compañía chilena alcanzó cierto éxito, aun en el año crítico de 1930. No existe documentación completa de cómo administraba Fazio el negocio. Las relaciones con los funcionarios del gobierno eran buenas. Impresionaba a los gobernantes chilenos el entusiasmo, el patriotismo y el intelectualismo, y Di Tella poseía las tres cualidades. Además, el gobierno fomentaba la fabricación local que sirviera para promover el desarrollo industrial de Chile. Fazio escribía a Di Tella a mediados del año 1930:

Ayer, el jefe de la División Industrial del gobierno visitó nuestra fábrica. Es una de las personas que debieran intervenir en nuestro favor para aumentar las tasas de importación a los surtidores de nafta de procedencia extranjera. Después de observar los cuatro surtidores SIAM Blok fabricados en Chile, demostró gran entusiasmo. También indicó que trataría de obtener un aumento de impuestos a los artículos importados, pero que por desgracia, debido a las leyes chilenas, ese aumento no llegaría al nivel que nosotros deseamos; no obstante, estamos seguros de que logrará un aumento del 25% sobre las tasas actuales.¹⁴

El presidente Ibáñez finalizó su período de gobierno precisamente cuando los efectos de la crisis mundial se hacían sentir en Chile. En 1931, el presupuesto nacional fue drásticamente limitado, dejando sin empleo a miles de personas y reduciendo los bienes de consumo a un mínimo; en ese año se importaron sólo cuarenta y nueve automóviles. Esta crisis económica originó subsiguientemente conflictos laborales y serias conmociones políticas (Herring, 1955; p. 562).

Las ventas de la nueva compañía disminuyeron en forma drástica, como era inevitable, poniendo así freno a los planes de producción. En febrero de 1932, la ganancia neta fue de 62.512 pesos chilenos, mientras

¹⁴ Carta de Fazio a Di Tella, 29 de mayo de 1930.

había sido de doscientos cuarenta mil pesos chilenos en 1931: una merma de 177.488 pesos.¹⁵ Con la depresión económica, el futuro de la Compañía parecía dudoso. En esa coyuntura, sin embargo, como en muchas otras ocasiones, Di Tella se negó a pensar en términos de liquidación. Su política inmediata era de flexibilidad y acomodamiento a las circunstancias. Persuadió a los accionistas de que la tónica de los negocios debía desplazarse hacia la exportación: azufre, arvejas, habas, lentejas y madera. Fazio compraba los excedentes de esos productos, mientras SIAM Buenos Aires y SIAM Brasil los comercializaban. La Compañía consideró también la importación de productos no disponibles entonces en Chile, por ejemplo aceite de soja, hierro, clavos y soda cáustica. A fin de determinar con precisión las necesidades del mercado, la Compañía publicó avisos en los diarios, solicitando informaciones.

Como otros hombres de negocios en esa misma época, Di Tella podía a menudo beneficiarse con la diferencia existente entre los tipos de cambio oficial y libre, pero ello requería constante vigilancia. Como queda señalado en una carta a Juan Robiola, tales transacciones podían resultar en pérdidas:

La situación es la siguiente: sobre lo enviado a Brasil el 11 de febrero, el Banco de Brasil no dará cambio de ningún tipo, de manera que los famosos libros de Santiago no existen en realidad. Dicen que cuando regrese la comisión enviada a Estados Unidos y a Europa, es posible que la Comisión de Cambios estudie este asunto. Lo único que puede hacerse es depositar el dinero brasileño en la cuenta del Banco Central. Es claro que de esta manera sufriremos una pérdida. Los compradores depositarán el dinero brasileño al cambio oficial de sesenta y al cambio libre de cuarenta, pero de todas maneras es la mejor solución. No hay restricciones sobre las importaciones que lleguen a Brasil después del 11 de febrero; todos los compradores pagarán al tipo de cambio libre.¹⁶

Arturo Allessandri se hizo cargo de la presidencia en 1932 y dio comienzo a un vigoroso programa para salvar a Chile del caos económico. De un estado de inmovilidad industrial y económica, la nación pasó

¹⁵ Deloitte y otros, Chile, ob. cit. En 1931, el cambio era de 8,26 pesos chilenos por dólar.

¹⁶ Carta de Di Tella a Robiola, 31 de octubre de 1932; archivos de la Compañía.

rápidamente a la recuperación. El presidente promovió la industria nacional y estimuló el crecimiento económico mediante subsidios y reducción de impuestos. La compañía SIAM estaba equipada para beneficiarse con estas medidas y Di Tella actuó de inmediato. El activo fijo de la Compañía se incrementó de 1.150.964 a 2.598.392 pesos chilenos.¹⁷ Se trasladó la producción a una fábrica de mayor tamaño, con superficie de unos seis mil metros cuadrados, y se agregó una línea de cocinas para uso doméstico. Las oficinas de la Compañía se instalaron en la avenida B. O'Higgins, en Santiago. Para el año 1933, se comenzó la importación de repuestos de automóviles.

Mientras SIAM Argentina continuaba reeditando beneficios sustanciales, Di Tella buscaba —como de costumbre— nuevas líneas de desarrollo. Se presentó una promisorio oportunidad de invertir capitales cuando la depresión afectó seriamente las actividades mineras de la familia Carrasco. Los hermanos Carrasco habían comenzado en 1915 la explotación de yacimientos azufreros en el norte de Chile. Juan B. Carrasco era un activo accionista de la primera SIAM formada en Chile y le unía a Di Tella una amistad nacida desde sus primeros contactos. En 1933 se organizó SIAM Carrasco SA, con un capital de ocho millones doscientos mil pesos chilenos. Di Tella era presidente de la nueva firma y Juan B. Carrasco fue designado director-gerente. Di Tella estaba seguro de que adecuadamente financiados, equipados y administrados, los yacimientos chilenos de mineral podrían competir con buen éxito en los mercados mundiales.

Para una competencia exitosa, era imprescindible incrementar la producción y disminuir los precios. Di Tella visitó la aislada región septentrional de Chile, estudió métodos de minería y apoyó la sugerencia de ingenieros italianos en el sentido de mejorar aún más la refinación del azufre. Se ensayó un nuevo método para obtener mayor rendimiento. También estableció Di Tella contacto con varias firmas estadounidenses interesadas en obtener azufre chileno a bajo precio. Se les envió muestras, las cuales fueron analizadas en California. Este contacto no dio, empero, resultados. Durante la Segunda Guerra Mundial, en cambio, la gran demanda de azufre tornó las operaciones chilenas sumamente beneficiosas. Las cifras del cuadro sobre el estado

¹⁷ En 1933, secuela de la depresión mundial, el valor del peso chileno bajó hasta 34,02 por dólar.

financiero de SIAM Carrasco SA [disponible en la web] muestran las ganancias netas desde 1936 hasta 1944.

Entretanto, en 1933 la repentina muerte de Fazio dejó a SIAM Chile sin gerente. En lugar de promover un hombre de la compañía chilena, Di Tella prefirió designar un miembro de SIAM Buenos Aires o de la familia Di Tella. En consecuencia, pidió a su cuñado Juan Robiola, formado en SIAM Buenos Aires, que fuese a Chile. Robiola vio este traslado con escaso entusiasmo, pero creyó que la experiencia temporaria en Chile podría mejorar su situación social y económica en la Argentina.¹⁸ Sus cartas comerciales de los dos primeros años recuerdan repetidas veces a Di Tella que el puesto de Chile es “sólo un segundo lugar” y que espera una nueva designación en Buenos Aires. Di Tella pasó por alto los pedidos de su cuñado, probablemente en la esperanza de que éste se adaptaría por último a la vida chilena y cobraría interés personal en el negocio.

La falta de experiencia en la dirección de una empresa pudo haber constituido una gran desventaja para Robiola, de haber quedado librado a sus propios recursos. Durante muchos años, Di Tella asumió personalmente la responsabilidad de tomar decisiones, basadas en informes minuciosos escritos por su cuñado.

Además de la minería, en el año 1935 Di Tella invirtió 29.875 pesos chilenos en una estación radiotelefónica. En los años siguientes, mejoró el equipo y aumentó el valor a 94.751 pesos chilenos. La inclinación política del presidente Allessandri, favorable a las ideologías del Eje, permitía la entrada al país de una ola de propaganda a través de la embajada alemana. Iniciada la guerra, los alemanes vinculados al Banco Alemán Transatlántico comenzaron a ejercer presión sobre Juan Robiola, sugiriéndole que como lo favorecían con crédito y facilidades bancarias, debía permitirles a su vez el uso de la estación radiotelefónica de Di Tella para irradiar propaganda alemana. En respuesta a una carta en la cual Robiola señalaba las ventajas comerciales que podía reportar la aceptación de la oferta alemana, Di Tella pone en claro sus ideas respecto de la ideología política y la política comercial:

Respondo [...] a tu carta del 18 de noviembre. [...] Permíteme hacerlo punto por punto.

¹⁸ Entrevista con Juan Robiola, Chile, 1959.

Nº 1. Los favores. Aquí venimos trabajando con el Banco Alemán en escala mucho mayor que la desarrollada en ésa. El negocio bancario es un negocio como cualquier otro; los bancos necesitan clientes para trabajar y para ganar dinero. Si los clientes no solicitaran préstamos, los bancos deberían cerrar las puertas. Cuando vendemos una máquina a un panadero, le concedemos un crédito. Según tu punto de vista se trata de un “favor” y quizá sea así, pero por tratar de hacer “favores” pagamos comisiones a los vendedores y a fin de mes nos sentimos felices si el volumen de ventas nos presenta un número apreciable de “favores” hechos durante ese mes; de la misma manera, un banquero se siente feliz cuando el monto de los préstamos otorgados (favores hechos) aumenta, y preocupado cuando el negocio disminuye (menos cantidad de favores hechos). Por último, es necesario tener en cuenta a ambas partes, el que da y el que recibe. Por consiguiente, no admito, ni siquiera como una broma, que se hable de “favores”. Es un asunto de negocios y si en algún momento los banqueros hubieran atisbado la más remota posibilidad de malos negocios, los bancos ingleses, estadounidenses o alemanes habrían por cierto cerrado las cuentas. Si han hecho negocios, es porque tenían la seguridad de que serían buenos, y han sido muy buenos.

Nº 2. “Hacemos negocios con los estadounidenses usando dinero alemán.” Me sorprende que teniendo tantos amigos banqueros, hayas escrito esa frase. El banco alemán no presta dinero alemán, ni el City Bank presta dinero estadounidense, ni el Banco de Londres dinero inglés. Para tu información, todos esos bancos prestan sólo dinero *chileno* proveniente de chilenos o de los habitantes de Chile. En un comienzo, cuando esos bancos se forman, traen algún capital desde su país de origen, pero es muy pequeño comparado con el que controlan, y lo que controlan son los ahorros de los chilenos allí, de los argentinos aquí, etcétera. Los chilenos, argentinos, etcétera, son gente ingenua y en lugar de depositar su dinero en el Banco de Chile o en el Banco de la Nación, lo hacen en bancos extranjeros.

Nº 3. Preguntas si de ahora en adelante debes recurrir al City Bank, etcétera. De ahora en adelante continuarás como antes. Continuarás con los alemanes si te conviene recurrir a los ale-

manes. Y los alemanes continuarán haciéndote “favores” si les conviene hacértelos. El verdadero “favor” es el que nos hacemos a nosotros mismos; luego, en estos tiempos en que perdemos mucha clientela, es un verdadero “favor” si seguimos haciendo negocios con ellos. ¿Has calculado alguna vez lo que el Banco Alemán Transatlántico gana con nuestra cuenta?

Nº 4. Desde hace años, quienes quisieron enterarse –y también quienes no tenían deseo alguno de hacerlo– conocen lo que pienso en el campo político, y lo conocen muy bien los amigos del Banco Alemán Transatlántico. Estoy cansado de repetírselo. Al comienzo de la guerra, me pedían que publicara avisos en *Pampero*, diario publicado aquí, en español, por los alemanes. Ellos le dan suma importancia. Todos los directores vinieron a verme. Primero el señor Schmidt, luego el mismo señor Hermann (gerente general), y a todos hice patente mi negativa. Ellos saben que publicamos avisos en el diario inglés e incluso en el diario judío. El gerente de Perú está aquí y ahora ha sido nombrado gerente general en Berlín. Le he dicho claramente lo que pienso de sus patrones. ¿Cómo puedes imaginar que he de negar mis ideas por temor a una posible amenaza? Por mis ideas fui a la guerra, interrumpiendo mi carrera en un negocio que recién comenzaba a desarrollarse y pese a la responsabilidad de una familia; por mis ideas ya no pude regresar a Italia, donde dejé congeladas (y perdidas) dos millones de liras, ¡y hoy crees que cuando ya no me queda un solo cabello negro, me dejaría asustar y renunciaría a mi dignidad y a mis ideales por el temor de una amenaza proferida por los caballeros del banco alemán! Creo que no me conoces en lo más mínimo, querido Juan.

Aunque me costara todo SIAM Buenos Aires y Chile (e incluso Uruguay y Brasil), espero que nunca abandonaré mis ideales por el temor de perder dinero.

Comprendo que he ido mucho más allá de lo que era mi intención. No me parece necesario tomar demasiado en serio algo que parece muy simple. Está bien que suspendas al mismo tiempo las transmisiones del Eje y las de los leales españoles, aunque estos leales españoles son los únicos, en una Europa de cobardes, que han demostrado poseer las antiguas virtudes varoniles. Como ves, te permito ser neutral y aun así llegas a

echar la responsabilidad sobre mis hombros. Hemos resuelto cosas peores.¹⁹

Durante la guerra, la estación radiotelefónica fue un blanco político de importancia; por último, Di Tella la vendió a los británicos.

Chile siguió la iniciativa argentina en cuanto a la aceptación de la heladera eléctrica. El marcado aumento de la demanda espoleó a Di Tella hacia la acción y también SIAM Chile firmó un contrato con Kelvinator. Teniendo presente el cuasi fracaso sufrido en Brasil al emprender la fabricación de heladeras, Di Tella decidió dividir las responsabilidades en Chile. Robiola quedó a cargo de toda la parte administrativa del negocio, pero José Chito, ingeniero italiano enviado desde la Argentina, ayudado por el sobrino de Di Tella, Alberto Di Tella, llegado desde Buenos Aires en 1935, supervisó las líneas de producción.

Di Tella quería que Chile adoptara unos pocos modelos y no fabricara nuevas líneas con demasiada rapidez. Respecto de los enfriadores de agua, por ejemplo, su consejo fue:

En cuanto a enfriadores de agua, les hemos dicho ya que habíamos fabricado algunos usando piezas de Kelvinator. Hasta ahora, los hemos fabricado sólo en Buenos Aires, con muy malos resultados. Estos aparatos parecían muy sencillos, pero poseen muchas complejidades que, si no se realizan a la perfección, pueden provocar muchos dolores de cabeza. Nuestro consejo es no preocuparse por estas cosas. Si quieren enfriadores de agua, soliciten información a Kelvinator, calculen los costos de importación y luego véndanlos a buen precio.²⁰

Hacia 1938, las cartas ponen de manifiesto que Di Tella concedía a Robiola mayor libertad de acción. Éste tomaba ahora importantes decisiones sin consultar a su cuñado. Se completaba así el adiestramiento exitoso de otro miembro de su familia, cuya lealtad había conquistado Di Tella. Si bien SIAM Chile podía manejarse ahora por sí sola, Di Tella

¹⁹ Carta de Di Tella a Juan Robiola, 20 de noviembre de 1940; archivos de Chile.

²⁰ Carta fechada el 14 de septiembre de 1936; archivos de la Compañía.

continuó observando los acontecimientos con cuidado y reafirmando su control cuando veía amenazas de sobreexpansión.

Con el crecimiento de la demanda, el taller donde se producían surtidores de nafta, máquinas de panadería y heladeras llegó a requerir mayor espacio. En 1942, SIAM Chile adquirió veinte mil metros cuadrados de tierra y construyó una nueva fábrica con diez mil metros cuadrados de superficie cubierta.²¹ La expansión del mercado brasileño para productos chilenos alentó nuevas inversiones. En 1944, el capital autorizado de la Compañía fue aumentado a 14.159.280 pesos chilenos.²²

El éxito de las operaciones de Chile presenta una paradoja: objetivamente, las limitaciones del mercado chileno no justificaban la producción en gran escala. Es poco probable que Di Tella invirtiera tiempo y dinero en este arriesgado negocio porque visualizara grandes beneficios en el futuro. Una consideración de importancia fue la firme amistad anudada por Di Tella con chilenos distinguidos, como Fazio. A través de ellos, llegó a interesarse por los problemas nacionales de Chile. Su amistad con Desiderio García, director de la Corporación de Fomento, lo llevó a participar en el programa de la Corporación y también en la de Fomento Fabril, otra repartición de gobierno destinada a propulsar la expansión industrial de Chile. Di Tella vio en la seria crisis nacional de comienzos de la década de 1930 una situación que despertó su interés y su simpatía. Intentó sinceramente formular soluciones que beneficiaran a los trabajadores. A partir de su muerte, Torcuato Sozio estudia y supervisa los negocios de Chile; más adelante nos ocuparemos del programa de expansión de la década de 1950.

Uruguay

Di Tella inició sus actividades en el Uruguay por accidente. En 1922 se enteró de que Juan Colominas, un español radicado en Montevideo, fabricaba una reproducción exacta de las máquinas de panadería SIAM. Un viaje al Uruguay lo convenció de que podía trabajar conjuntamente con Colominas; en lugar de iniciar una acción judicial, le

²¹ Datos suministrados por Juan Robiola.

²² Deloitte y otros, Chile, ob. cit.

ofreció la representación de las máquinas SIAM y Colominas aceptó.²³ Éste tenía experiencia en el Uruguay y era un buen mecánico; su hijo mayor podía incorporarse de inmediato al negocio como vendedor y existía la posibilidad de ir formando a otros tres hijos, con vistas a ocupar cargos en las compañías SIAM.

La firma SIAM Torcuato Di Tella Uruguay se registró en 1928, pero funcionó como filial de SIAM Buenos Aires. Desde esta última ciudad fue enviado Francisco Belgrano para supervisar las oficinas y el taller, situados en la calle Santa Fe, de Montevideo. Juan Colominas y Compañía continuó sus operaciones en forma independiente como representante de Di Tella, con derechos exclusivos para la venta de maquinaria de panadería y surtidores de nafta. Colominas dependía para su abastecimiento de SIAM Buenos Aires, a través de la oficina de Montevideo. También se hizo cargo de las reparaciones, el servicio de atención mecánica y otros trabajos.

Las dos firmas mantuvieron estrecha relación. En 1931, cuando las pérdidas fueron de gran magnitud, Di Tella trasladó sus oficinas al local de Colominas, en la calle Flores. Trece empleados de SIAM se unieron a los obreros de este último. Si bien los primeros continuaban recibiendo sus salarios de SIAM, el hijo mayor de Colominas supervisaba el negocio combinado. El arreglo no resultó satisfactorio para el grupo Colominas, y en diciembre de 1932 SIAM Uruguay retornó a su antiguo domicilio de la calle Santa Fe, mientras Colominas y Compañía permanecía en la calle Flores como representante.

La crisis económica de 1933 y la desvalorización del peso uruguayo afectaron seriamente las operaciones de ambas firmas. Pese a la situación precaria, la existencia de SIAM Uruguay se justificó en virtud de varias transacciones provechosas en pesos oro.²⁴

Durante la década de 1930, Juan Colominas dejó la dirección de los negocios en manos de su hijo mayor, aunque continuó trabajando en el taller. Cuando la expansión de Buenos Aires exigió mayor cantidad de hombres de confianza, se solicitó a Belgrano, gerente de SIAM Uruguay desde 1928, que regresara a la Argentina. La vacante así producida fue cubierta por Juan Colominas (hijo) en 1939. En una entrevista, comenta este último: "Di Tella me tenía una confianza total y me dejaba hacer

²³ Entrevista con Juan Colominas (hijo).

²⁴ *Ibíd.*

las cosas por mi cuenta, a tal punto que yo debía pagarme mi propio salario. Era casi aterrador". Colominas encontró a la organización SIAM en posición tambaleante. "Me preocupaba mucho ser el único responsable por la inversión de Di Tella y que no se hubiera hecho una compulsiva de los libros. [...] Di Tella envió a Deloitte, Plender, Griffiths and Company para hacerlo, y cuando se comprobó que todo estaba en buen orden, quedé más tranquilo." Colominas continuó varios años en doble papel como gerente de los negocios familiares y administrador de Di Tella, aunque suponía que este último cargo era sólo temporario.

El infructuoso traslado en 1931 a una oficina común había anticipado una fusión. Cuando Di Tella volvió a proponer esa fusión en 1946, la familia Colominas accedió a ella y el 19 de julio de 1947 se formó una sociedad anónima. Fue director gerente Juan Colominas (hijo); su padre continuó en el taller. Colominas dice: "La sociedad anónima fue idea de Di Tella. Nuestra alternativa era combatirlo o aceptar la propuesta. La aceptamos y luego comenzamos a preguntarnos si los convincentes argumentos de Di Tella eran prácticos".

La propiedad, el equipo industrial y la clientela de Colominas fueron transferidos a Di Tella por un millón de pesos uruguayos. La nueva organización ya no era filial de SIAM Buenos Aires, sino una empresa independiente con Torcuato Di Tella como accionista mayoritario y Colominas como hombre de confianza. Aunque independiente desde el punto de vista formal, la nueva Compañía continuó las relaciones informales con SIAM Buenos Aires. Los planes de Di Tella para la nueva SIAM Uruguay incluían la transformación del taller en fábrica, la compra de terrenos para futura expansión y la refrigeración doméstica independiente de la Argentina. Estos proyectos se llevaron a la práctica después de muerto Di Tella.

Durante muchos años, la iniciativa de Di Tella en el Uruguay no se justificó en términos de ganancias. Entre 1928 y 1933, los balances [cuadro de resumen de ganancias y pérdidas de la empresa en Uruguay entre los años 1928 y 1934, disponible en la web] muestran una pérdida constante. ¿Tenía la expansión de SIAM en Uruguay algún valor potencial para SIAM Buenos Aires? ¿Concebía Di Tella a Uruguay, Brasil, Chile y Argentina como parte de una sola operación económica, o debemos buscar el justificativo de la aventura uruguaya en los sentimientos personales de Di Tella? Éste parece ser otro caso en el cual es necesario considerar "lazos de intimidad" relacionados con la política comercial.

Los Colominas, padre e hijo, establecieron con Di Tella lazos de íntimo entendimiento. La inmediata relación personal originó un alto grado de confianza mutua. Colominas (hijo) afirma que “Di Tella era un hombre de gran capacidad, imaginación, condiciones mentales [...] difícil de igualar”. El grupo Colominas fue incorporado a la familia SIAM, identificándose con la Compañía y con su futuro. A su vez, Di Tella se vio obligado a afianzar la seguridad de las operaciones uruguayas. La compleja red de privilegios y responsabilidades implícitas en el personalismo se expresaba en el sentimiento de no poder abandonar al Uruguay.

En 1953 trabajaban con la firma cuatro de los hermanos Colominas. Desde la muerte de Di Tella, Torcuato Sozio tiene la supervisión final de las operaciones y ha iniciado una nueva expansión, incluyendo la fábrica equipada para producir heladeras, que Di Tella ya había planeado.

Londres

En 1928, el gran año de expansión para Di Tella, también abrió una oficina en Londres. Esta compañía inglesa, dirigida por M. S. Guermont, cuñado de Clutterbuck, fue inscrita con el nombre de SIAM Limited, Engineers. Di Tella era uno de los directores. El motivo exacto de esta inversión no surge con claridad de los documentos disponibles ni de las entrevistas realizadas. Con todo, sin duda mucho preocupaban a Di Tella las inversiones británicas en Sudamérica y las actividades de las compañías petroleras. Quizá concibiera a SIAM Londres como una agencia de informaciones. A través de los hombres de negocios británicos, era posible tener conocimiento de los planes del comercio y la industria europeos sobre América Latina y, en particular, sobre la Argentina. Un buen pronóstico de los cambios políticos y de mercado en Europa y Sudamérica podía a menudo revelar posibilidades de ganancias. Las informaciones de Londres podían también ayudarlo a adelantarse a las firmas extranjeras, respaldadas por capitales poderosos basados en la libra esterlina. En la depresión económica de los años treinta, Di Tella creía y demostraba que “si estamos preparados para actuar con rapidez, todavía existen posibilidades de una pequeña ganancia”.

Sin embargo, mantener una oficina en Londres sólo por el hecho de lograr informaciones generales habría sido una operación costosa. Para

solventar los gastos generales, Guermont debía fabricar en Londres los equipos SIAM para estaciones de servicio. Ello se completaría con la importación de algunos surtidores desde la Argentina. El entusiasmo de Guermont surge evidente de sus cartas a Clutterbuck. El 29 de agosto de 1928 solicita fotografías de las filiales de SIAM para usarlas con fines publicitarios: "Esto es importante, [...] Kingsway, como probablemente sabes, es la mejor calle comercial de Londres. En verdad, SIAM le ha agregado calidad".²⁵ En noviembre del mismo año, se explaya sobre sus esperanzas para la oficina de Londres:

Muchas gracias por tu cable del 27 y sobre todo por las noticias en él transmitidas. Me alegro de que me envíes cuatro surtidores con el primer barco y confío que llegarán pronto. Envío uno a Shell para su aprobación; otro irá a British Petroleum y un tercero a la Blue Bird, una nueva compañía que acaba de iniciar sus actividades y de la cual habrás conocido amplios pormenores en el número de noviembre de *Service and Filling Station*.

British Petroleum ha renunciado a fabricar su propio surtidor. Gastaron más de veinticinco mil libras esterlinas para perfeccionarlo, sin lograr éxito alguno, y el director responsable de ese gasto debió renunciar. No tienen surtidor propio y estoy moviendo todos los hilos posibles para convencerlos de que adopten el SIAM Blok; [...] si esto diera resultado, significaría por lo menos mil quinientas unidades por año, en Inglaterra solamente.

La mejor manera de impulsar la venta de este surtidor en este país es usar el argumento de que aquí la nafta se vende por la distancia que permite recorrer un galón. Para obtener la cantidad máxima de millas por galón, en consecuencia, las compañías petroleras deben asegurar que los compradores de sus productos reciben la cantidad exacta pagada. Es seguro que los surtidores que entregan menos si se los manipula serán manipulados tanto como sea posible. Creo que este argumento ejercerá mucha influencia.²⁶

²⁵ Carta, Guermont a Clutterbuck, 29 de agosto de 1928.

²⁶ Toda la correspondencia de Guermont está escrita en inglés y dirigida, por consiguiente, a Clutterbuck; carta, Guermont a Clutterbuck, 2 de noviembre 1928.

Guermont enfrentaba el problema de lanzar al mercado los productos de una firma desconocida en Londres. Por consiguiente, en 1929 trató de establecer conexiones útiles con individuos importantes en las organizaciones comerciales británicas. Trató de lograr que algunas compañías cordiales, como Shell, ayudaran a introducir los surtidores SIAM Blok en el mercado británico. También buscó vinculaciones en la industria automotriz, con la esperanza de poder incluir el surtidor SIAM Blok en los avisos publicitarios de los nuevos modelos de automóviles. Pero sus esperanzas, excesivamente optimistas, no llegaron a materializarse.

Guermont también confiaba poder abrir desde Londres un mercado europeo para los productos de SIAM, sobre todo el surtidor SIAM Blok. El 25 de julio de 1930 escribe a Clutterbuck que ha iniciado negociaciones con la Anglo-Belgian Petroleum Company, pero que el surtidor SIAM no satisface ciertas especificaciones de la Oficina de Pesas y Medidas de Bélgica. También están en consideración los mercados de España. Clutterbuck responde el 28 de agosto de 1930:

Tus consultas sobre equipos para estaciones de servicio en España son, por cierto, interesantes y cotizaremos precios inferiores a los que pueden obtener de Estados Unidos. Sería muy conveniente poder contar con distribuidores en otros países europeos, pues con ello tendríamos una salida para nuestra producción y a condición de pagar al contado, podríamos asegurarles precios más bajos y mejores materiales. [...] Tus observaciones sobre Pesas y Medidas de Bélgica, las objeciones a nuestro surtidor SIAM Blok, podrán seguramente ser superadas. En caso contrario, quizá te resultara conveniente proyectar un surtidor especial sobre el viejo chasis.²⁷

SIAM Londres desempeñó otro papel: agente de publicidad de SIAM Buenos Aires. El reconocimiento como organización internacional podría –tal era la creencia– mejorar la probabilidad de obtener grandes préstamos bancarios. En septiembre de 1929, la oficina de Londres preparó una solicitud por un crédito²⁸ de un millón doscientas cincuenta

²⁷ Carta, archivo de la Compañía.

²⁸ Archivo de la Compañía.

mil libras para SIAM Buenos Aires. Guermont escribió una entusiasta carta para acompañar dicha solicitud:

Después de leer estas cuartillas, no puede uno evitar que le llamen la atención las notables oportunidades existentes en la Argentina para un hombre de conocimientos, de juicio y de energía.

Tenemos aquí la historia de un hombre de esas características, iniciado en los negocios hace escasamente diez años con un capital, según creo, de unas tres mil libras; en ese corto lapso ha erigido y desarrollado una industria que le produce una renta superior a cien mil libras anuales, y parece no haber límite a la posible expansión y futuros beneficios del negocio.

El negocio se ha dirigido y todavía se dirige conforme a las líneas más sanas posibles. [...] La historia de la firma recuerda la de Morris, de fama automotriz en este país. Entiendo que la intención del propietario es continuar dirigiendo su organización según las mismas líneas. La demanda por sus productos aumenta con rapidez superior a la que su capital, en rápida acumulación, puede financiar; sería desatinado, por supuesto, impulsar la satisfacción de esta demanda hacia otras manos y crear así una seria competencia para su propio negocio, competencia que en la actualidad no existe.²⁹

No hay constancia de cuáles fueron los bancos consultados, pero como es fácil comprenderlo, la negociación no dio resultados.

Como se dijo en el capítulo “Una familia italiana que emigra a Buenos Aires”, antes de llegar a su cabal desarrollo la política de Di Tella, consistente en comprar conocimientos y maquinaria bajo licencia, la posibilidad de conseguir ingenieros expertos para SIAM Buenos Aires presentaba serios problemas. Di Tella estaba convencido de que los ingenieros extranjeros, bien formados y con experiencia en la producción en masa, si bien más costosos, significaban un riesgo menor que dejar la producción en manos de personas de escasa imaginación y deficiente formación técnica. En este campo, era posible uti-

²⁹ Carta, 21 de septiembre de 1929, archivos de la Compañía.

lizar los servicios de SIAM Londres. Pero Londres sólo logró contratar dos ingenieros.

Durante un lapso de dos años, SIAM Londres fue apoyada por razones comerciales y quizá de prestigio. Bajo la gran presión económica de comienzos del decenio 1930-1940, Di Tella no podía mantener una oficina distante, de incierto valor dentro de la organización SIAM. El 5 de septiembre de 1930, Clutterbuck escribe a Guermont dejando en claro que la depresión económica afecta sobremanera a Di Tella, quien no está dispuesto a continuar manteniendo SIAM Londres:

Brasil comenzó con lo que parecía un buen negocio, pero ha significado grandes pérdidas de dinero para nosotros. [...] El jefe [Di Tella] no quiere un segundo Brasil. Aunque el tuyo puede ser un buen negocio, casi seguramente ha de requerir capital y tal como se presenta hoy la situación, no lo tenemos. [...] Todo lo que pueda significar salida de dinero en Inglaterra, debe interrumpirse. [...] Hay varias soluciones posibles para la situación de la oficina de Londres. Una consiste en hallar en Inglaterra una o más personas dispuestas a comprar SIAM Limited, y sin duda tú puedes convencerlas de las posibilidades de ganar mucho dinero. [...] Una segunda solución consiste en hallar en Inglaterra alguna firma dispuesta a hacerse cargo de la representación de nuestra Compañía, para la venta de nuestros ascensores, compresores, surtidores de nafta y, pronto, nuestras bombas dúplex. [...] Una tercera y última solución es cortar todos los gastos y que tú permanezcas en Londres, preparado para llevar a la práctica cualquiera de las soluciones anteriores.³⁰

El 30 de noviembre de 1931, la London Industrial Finance Trust, Limited, adquirió la oficina de Londres, en parte para obtener los derechos de fabricación de un gato para automóvil, patentado por Di Tella.

La crisis mundial fue un factor de importancia en el fracaso de la operación londinense. Debido a la aguda escasez de créditos, Di Tella no pudo invertir lo suficiente para dar a Guermont tiempo y dinero con los cuales hacer conocer a SIAM en los círculos económicos británicos. De haber tenido éxito los planes originales, como podrían haberlo teni-

³⁰ Cartas, archivo de la Compañía.

do en mejores épocas, podría haberse abierto para los productos SIAM un mercado enorme.

Según la documentación disponible, Di Tella no atribuyó el fracaso a un juicio erróneo, como en el caso de Brasil. Por el contrario, con la operación británica parece haberse sentido insatisfecho por motivos personales. Probablemente, el medio social británico, impersonal y reservado, haya desalentado a Di Tella. Las relaciones comerciales cálidas y amistosas con otros latinoamericanos lo impulsaron a conservar sus intereses en esos países, pese a los retrocesos económicos. Nunca estableció en Inglaterra relaciones de esa índole. Por lo tanto, en ausencia de una fuerte motivación, ya fuera social o económica, para continuar no vaciló en poner apresurado fin a las operaciones en Londres.

Nueva York

La Di Tella Corporation de Nueva York se formó en 1942, poco después de firmado el contrato con Westinghouse. Di Tella estaba ansioso por expandir sus relaciones comerciales en Estados Unidos. Lo demuestra el número de sus viajes a ese país, la abundancia de ingenieros y funcionarios administrativos enviados a recibir adiestramiento en Westinghouse, el número de asistentes técnicos estadounidenses traídos a la Argentina y la cantidad de equipos y máquinas comprados en el mercado del norte. Una agencia en Nueva York podía facilitar las relaciones entre SIAM Buenos Aires y las firmas norteamericanas, sobre todo Westinghouse. La necesidad de esa agencia se hizo notar especialmente durante la Segunda Guerra Mundial, cuando las decisiones tomadas en Washington influían sobre la política económica.

Tal como las otras compañías SIAM no argentinas, las operaciones de SIAM en Nueva York fueron formalmente independientes de Buenos Aires. Pero a todos los fines prácticos, la firma de Di Tella en Nueva York actúa ahora como agente no sólo de Buenos Aires, sino también de Brasil, Chile y Uruguay. José Terrile, miembro argentino de la familia SIAM, fue el hombre de confianza en Nueva York, sin modificar su lealtad básica hacia SIAM y hacia la familia Di Tella.³¹

³¹ 17 de noviembre de 1942, carta en los archivos de la Compañía.

Sumario

La expansión de SIAM en otros países latinoamericanos y en Inglaterra se llevó a cabo en una atmósfera de entusiasmo personal, tanto por parte de Di Tella como de los integrantes de la familia SIAM. Tuvo importancia la relación de este entusiasmo con el modo latinoamericano del personalismo. Según este modo de conducta, “el latinoamericano moderno puede esperar una apreciación recíproca de sus cualidades íntimas, de su alma, sólo de aquellos con quienes mantiene una relación personal, es decir, íntima” (Gillin, 1955; p. 494). Este personalismo, generador de un optimismo espontáneo, constituye un *ethos* latinoamericano general que apoyó la ambición de Di Tella en cuanto a la expansión y ayudó sobremanera a su éxito.

Las operaciones de Di Tella en otros países latinoamericanos tuvieron, en primer lugar, la finalidad práctica de desarrollar mercados sudamericanos potenciales que, junto con el de la Argentina, justificarían una rápida expansión industrial. Pero el motivo que impulsó a Di Tella hacia la expansión no puede explicarse solamente en términos económicos. Operar en un nivel internacional tenía consecuencias importantes para la posición de Di Tella dentro de la sociedad argentina. La reputación personal y el prestigio revisten particular importancia en América Latina, donde “se valora al individuo precisamente porque no es exactamente ‘semejante’ a ninguna otra persona. Es especial y único” (Gillin, 1955; p. 491).

Parece probable que la expansión de Di Tella le produjera mayor satisfacción personal que la derivada simplemente de los negocios y del progreso tecnológico. En sus relaciones con gerentes extranjeros, Di Tella amplió la familia SIAM; encontró en Chile y en Uruguay hombres de confianza capaces de dirigir sus compañías. Mediante los patrones culturales de amistad (personalismo), se mantuvieron la dignidad de la persona y la integridad de la familia SIAM. En esta especie de relación social, Di Tella realizaba sus aspiraciones de crear algo de verdadero valor aunque, como en el caso de Uruguay y Brasil, no brindara beneficios económicos.

El profesor Gillin ha señalado la importancia de comprender estas consideraciones no materiales en el *ethos* latinoamericano:

Pues, en líneas generales, creo, todavía es cierto en la cultura latinoamericana moderna que el Verbo tiene más valor que la

Cosa (en el sentido de la realidad empírica) [...], que los latinoamericanos buscan algo por encima del mundo de la realidad grosera, cotidiana. (Guillin, 1955; p. 499.)

Por último, los documentos existentes ponen de manifiesto que Di Tella aprovechó de inmediato todas las nuevas oportunidades de crecimiento industrial. Tenía conciencia de los problemas implícitos en nuevas empresas, pero ello no significaba freno para él. Se entregaba a la tarea con optimismo, suponiendo que el trabajo empeñoso y la confianza producirían el éxito en última instancia: "Querer es poder". He aquí uno de los valores singulares de Di Tella: los problemas y las crisis constituían un desafío y un estímulo para sus impulsos de actividad creadora. Esto produjo una profunda impresión en quienes trabajaron con él en la expansión al exterior.

4 | El empresario en ascenso

El hombre Di Tella

El crecimiento de la leyenda de Di Tella significó un apoyo para su carrera de empresario, creando un hondo sentimiento de lealtad y respeto en quienes lo conocieron y trabajaron con él. La imagen proyectada es importante para nuestro estudio y quizá la mejor manera de apreciarla sea a través de declaraciones de personas que pertenecieron a las familias Di Tella y SIAM.

Era un hombre de aspecto prolijo, honesto, franco, digno de confianza, [...] una maravillosa sonrisa. (Clutterbuck.)

Mi tío fue un hombre de gran perspicacia. Podía colegir una situación en nuestra casa por el tono de voz, incluso hablando por teléfono. (Señora de Caserta.)

Mi marido sabía muy bien que no tenía derecho a ser llamado ingeniero, aunque le faltaran sólo tres materias para graduarse. Tanta era su sinceridad que en época posterior de su vida completó esos requisitos y rindió examen en la universidad para obtener el título de ingeniero. (Señora de Di Tella.)

En 1941, algunos directores sugirieron elevar el capital de la Compañía, de veinticinco a cien millones de pesos, pero él replicó modestamente que el público podría tildarlo de jactancioso. [...] Di Tella nunca hacía creer a los demás que él era intelectual o económicamente superior. (Mario Robiola.)

Le gustaba la gente joven. Sabía escuchar, les daba abundante oportunidad de discutir sus ideas y los alentaba a desarrollarlas. [...] Toleraba los errores cometidos por los obreros jóvenes. [...] Era un hombre maravilloso y todos lo admirábamos. [...] No era perfecto, pero trabajaba con inteligencia, buscando siempre la mejor solución. [...] Era sincero. [...] Carecía de prejuicios y todos estos rasgos positivos compensaban sus errores. (Clutterbuck.)

Di Tella era un gran vendedor, pero también un vendedor cuidadoso. Nunca prometía lo que no podía cumplir. (Lasgoity.)

Di Tella tenía una extraordinaria capacidad de trabajo. [...] Un hombre superior. [...] Manejaba bien los asuntos administrativos. [...] Una fantástica visión del futuro. Conocía cada centímetro de su fábrica. Sabía a dónde quería ir. (Fussatti.)

Era raro encontrar a Di Tella deprimido frente a algún problema o alguna crisis. Siempre parecía en excelente forma, con una sonrisa y un consejo para cada uno, incitándolos a continuar trabajando y construyendo. (Colominas.)

Antes de ausentarse en sus largos viajes de negocios, solía visitar todos los departamentos, saludando personalmente a cada uno de los obreros y empleados. Si le era imposible realizar esta visita, enviaba un memorándum pidiendo se lo disculpara por esa imposibilidad, debida a la falta de tiempo. (Fussatti.)

El afecto de los obreros de su fábrica por Di Tella quedó documentado en 1925. Le fue dedicado un libro lujosamente encuadernado en cuero, “como muestra de aprecio al patrón”, y firmado por 176 obreros, en su mayoría españoles e italianos.¹

Las manifestaciones que anteceden representan recuerdos del hombre ideal y del *patrón* ideal en el antiguo sentido del sur de Europa, o sea una figura con autoridad, pero benévola y simpática. Hacia el final de su vida, las familias SIAM y Di Tella habían llegado a mezclarse de tal manera que el prestigio personal de Di Tella constituía un refuerzo doblemente poderoso para la unidad de “la gran empresa”. Los párrafos reproducidos más arriba ilustran claramente la eficacia del hombre como símbolo integrador para la Compañía.

Di Tella en el movimiento Italia Libre

Por oposición a la indiferencia general de los estancieros hacia las responsabilidades sociales, quienes mejor conocieron a Di Tella lo describen como hombre dotado de gran sentido de participación comunitaria. El engrandecimiento personal por sí sólo le resultaba poco satisfactorio desde el punto de vista emocional. A fines de la década

¹ Documento ubicado en los archivos de la Compañía.

del treinta se volcó a la acción política antifascista, aportando fondos a una causa que, tal como él lo entendía, beneficiaría a las grandes masas que compartían su mismo origen europeo. Una vez comentó en tono sarcástico: “Ésta es para mí una manera provechosa de gastar dinero. Es más económico que mantener concubinas, con todos los lujos que exigen”.²

El origen del idealismo vital de Di Tella se remonta a su partida hacia Italia para defender “la libertad y la democracia”, durante la Primera Guerra Mundial. Lo impulsaban elevados ideales y estaba dispuesto a defenderlos cualquiera fuese el costo. Algunos de estos sentimientos proyecta cuando escribe a un amigo de Nueva York, comentando la opinión de Winston Churchill sobre un libro:

Resulta fácil comprender que el libro guste a Mr. Churchill, pues es esencialmente realista. De todos modos, mucho me temo que a menudo cometamos lamentables errores debido a un exceso de realismo.

En aras del realismo se inició, después de la guerra, la política de pacificación; el realismo decidió la no intervención en España durante la revolución; el realismo nos llevó a Munich; y, espero, el realismo no nos llevará a donde decididamente no queremos ir. Hoy parece ser de buen gusto suprimir el idealismo y la lucha por las ideas. Personalmente, creo que es una moda corrompida, capaz de traernos muchos dolores de cabeza.³

La participación directa de Di Tella en la defensa de la libertad comenzó cuando numerosos hombres y eruditos italianos debieron exiliarse en Francia durante el régimen de Mussolini. En forma anónima, Di Tella apoyó la actividad política de los exiliados mediante una contribución mensual de diez mil francos. Estos italianos organizaron el movimiento de Italia Libre; pronto se difundió a América Latina y a América del Norte. Según se estima, hacia 1942 Di Tella había aportado al movimiento unos doscientos mil dólares. El periódico *Italia Libre*, bajo la dirección del periodista exiliado Nicolás Cilla, difundía noticias antifascistas sobre la política interna de Italia y publicaba editoriales en

² Entrevista a Nicolás Cilla, Montevideo, Uruguay, 1959.

³ Archivos de Di Tella, sin fecha.

defensa de la libertad. Di Tella y Cilla se encontraban con frecuencia y planeaban futuras actividades.

El movimiento Italia Libre iniciado en 1938 brindó a Di Tella un campo para la libre expresión de sus convicciones personales; ello ayudó a compensar el hecho de que como hombre de negocios, gran parte de sus decisiones debían regirse por la conveniencia, traducida en términos de los intereses de la Compañía. El credo explícito de Italia Libre favorecía la oposición al totalitarismo basado en el odio racial o religioso, la plena igualdad entre los hombres y la separación entre Iglesia y Estado. Estos objetivos atraían a los intelectuales idealistas, pero una finalidad más inmediata era combatir la influencia del fascismo mussoliniano sobre los quince millones de italianos radicados en el nuevo hemisferio.

Las operaciones al descubierto no siempre eran fáciles. En 1941, la orientación política de la Argentina era poco favorable para la acción política contraria al Eje. El vicepresidente Ramón S. Castillo, llegado al poder en 1940 debido al precario estado de salud del presidente Roberto M. Ortiz, rehusó romper relaciones con los enemigos de Estados Unidos y se pronunció por la neutralidad. Se permitía a los alemanes, como también a sus aliados o amigos, organizar sus propios movimientos y su propaganda (Pendle, 1955; p. 72). Italia Libre, en cambio, tenía dificultades para lograr el permiso necesario para organizar reuniones públicas. En ocasión de la llegada del conde Carlo Sforza, en 1942, Di Tella auspició una de las reuniones principales de Italia Libre en Uruguay y costó los gastos del Conde para asistir a la misma. “El mitin fue un éxito y el momento más feliz en la vida de mi padre”, manifiesta el hijo mayor de Di Tella.⁴

El temor de las presiones políticas o económicas adversas nunca disuadió a Di Tella de su apoyo público a Italia Libre. Un miembro activo del movimiento dice:

Di Tella era una *bellissima persona* y un hombre de valor. Esto fue evidente durante la Primera Guerra Mundial y volvió a serlo durante el movimiento italiano libre. Como industrial argentino enfrentó en ese período a individuos opuestos a sus opiniones,

⁴ Entrevista a Torcuato Di Tella.

quienes podían por cierto obstaculizar el desarrollo industrial de Di Tella, pero él estaba dispuesto a combatir.⁵

La participación de Di Tella en el movimiento era bien conocida en Italia y como consecuencia, durante toda esa época le resultó imposible visitar su país natal; además, perdió dos millones de liras invertidas en propiedades italianas. Cuando algunos integrantes del movimiento regresaron a Italia, no pocos para desempeñar funciones de gobierno, Di Tella permaneció en la Argentina a la espera de su primera visita de posguerra, que tuvo lugar en 1945.⁶

Diversos intereses de Di Tella

Cuando la caída de Mussolini puso fin a la actividad directiva de Di Tella en la acción política italiana en América Latina, él ya había comenzado a explorar otros medios de satisfacer su actividad creadora. Di Tella nunca buscó la publicidad; al papel de benefactor público prefirió la filantropía callada o anónima. Se deleitaba en hacer numerosos y pequeños favores a sus empleados, pagando vacaciones y, en muchos casos, costearo viajes a Italia para sus obreros y los respectivos familiares.

Quizá su obra de caridad más destacada se halla en el campo de las necesidades médicas. En 1944, Di Tella trabajó con las embajadas de Gran Bretaña y Estados Unidos, en un esfuerzo por conseguir penicilina para la Argentina. Al parecer, recibió informaciones sobre pacientes en estado desesperado, internados en hospitales cuyos cuerpos médicos eran el origen de esas informaciones, y transmitió a funcionarios de ambas embajadas las historias de esos pacientes y sus pedidos. Di Tella prestó también apoyo a los hospitales mismos, sobre todo al hospital municipal de Avellaneda. Este particular interés fue continuado por SIAM como organización, una vez muerto Di Tella. En 1954, la compañía alquiló un avión para traer pulmotores desde Estados Unidos, como colaboración en la lucha contra una gran epidemia de poliomielitis.

⁵ Entrevista a Tito Chiaraviglio.

⁶ El Movimiento Libre continuó en la Argentina, como agencia de asistencia social, para orientar a los nuevos inmigrantes.

En 1942, Di Tella invirtió dinero en una estancia de unas tres mil hectáreas, cerca de Buenos Aires. Durante sus fines de semana en Navarro, los negocios se combinaban con el placer. Aprovechó la oportunidad para estudiar y desarrollar la cría científica de animales lecheros. Para ello, solicitó información a especialistas y compró en Canadá y en Estados Unidos animales premiados, trayéndolos a la Argentina en aviones contratados al efecto. En los diversos viajes realizados después de 1945, visitó granjas en Estados Unidos y transfirió los conocimientos así adquiridos a las pampas argentinas. Resumió su interés en una entrevista concedida a un diario, sin fecha:

Si bien la industria nacional puede hallar un camino para desarrollarse con rapidez bajo una política de protección, no debe perderse de vista el hecho de que la agricultura y la ganadería son las actividades básicas de este país y, por consiguiente, el equilibrio adecuado entre los tres factores sería ventajoso para la economía nacional.⁷

Su hijo, Guido, cobró interés por las actividades de Navarro y desde la muerte del padre tiene a su cargo la administración de la estancia.

En 1939, después de visitar la colección pictórica del Prado de Madrid, expuesta en Génova, Di Tella comenzó a interesarse por la pintura y la escultura. Bajo la dirección de Lionello Venturi, crítico italiano de fama internacional, invirtió unos doscientos mil dólares en obras de arte. Sus primeras adquisiciones, de 1943, incluyen cuadros de Renoir, Pissarro y Sisley. Cézanne, Van Dyke, Picasso, Manet, Rubens, Fra Angelico, Tiziano, Tintoretto, Degas y otros fueron agregados posteriormente. También adquirió una colección de muebles del Renacimiento italiano.⁸

La reputación de Di Tella como industrial progresista y orientado hacia lo intelectual se difundió hasta los círculos profesionales de la Universidad de Buenos Aires. En 1944, el ingeniero Torcuato Di Tella fue designado profesor adjunto de Economía y Organización Industrial en la Facultad de Ciencias Económicas de esa Universidad.

⁷ Archivo de recortes periodísticos de la Compañía, sin referencias bibliográficas.

⁸ La residencia de los Di Tella está decorada con estas obras de arte. Lionello Venturi escribió un libro ilustrado, donde las describe (1960).

Un diario de Buenos Aires escribió en su artículo editorial:

Su designación satisface a todos, [...] pues es uno de los primeros que introdujo en nuestro país los principios de producción en masa y la organización científica del trabajo. [...] Adaptó a las características nacionales el sistema empleado en Estados Unidos, país donde estudió el desarrollo industrial a través de sus numerosos viajes.⁹

Los amigos de Di Tella le ofrecieron un lujoso banquete para celebrar este nombramiento, que señalaba no sólo un paso importante en su carrera, sino también una elevación de posición social de los industriales como grupo. La jerarquía académica era un pasaporte para penetrar en los círculos intelectuales. Industrial de éxito y profesor universitario, Di Tella era una figura singular en los círculos rectores de Buenos Aires. Con el cambio de posición social alcanzó también un mayor grado de influencia política. Este reconocimiento fortaleció su creencia de que los negocios eran un modo de vida, antes que el medio de lograr más y más riqueza.

En 1947, Di Tella solicitó la promoción a profesor titular. Compitió abiertamente por el puesto, presentando un programa de cursos sobre economía y organización industrial. Según declaró, su finalidad era enseñar a los alumnos los principios fundamentales de la producción en masa, haciendo hincapié en los principios técnicos y económicos. Comparaba su programa con lo realizado en Estados Unidos, sobre todo en la Universidad de Harvard, donde después de la guerra cobraron importancia los cursos sobre organización industrial. Es interesante anotar aquí que todo su enfoque se vincula con una revisión analítica de la historia de la industrialización y un análisis estructural de la industrialización basada en la producción en masa. Su programa subrayaba los siguientes tópicos:

- El método científico en relación con la eficiencia.
- Elementos económicos en las fábricas.
- Principios inherentes a la función de producción.

⁹ De un recorte periodístico, sin identificación ni fecha.

- Relación entre fabricación y comercialización.
- Fabricación y materias primas.
- Precios.
- Salarios.
- Control de producción.
- Aspectos de la estructura de poder.
- Problemas de la normalización.
- Inspecciones.
- Costo de la producción.
- Problemas en la definición de los salarios.
- Relaciones entre el industrial y el obrero.
- Sindicatos.
- Disciplina interna.
- Monopolio.
- Planificación.
- La producción y su relación con las condiciones sociales.

El 97% de los libros enumerados en una bibliografía adjunta al programa era de autores estadounidenses, el resto era de franceses y españoles.

Esta erudita discusión de los métodos estadounidenses contrasta con el fracaso de Di Tella para aplicarlos rigurosamente en SIAM. Esto refleja, es posible, su conciencia de las profundas diferencias entre las situaciones industrial y sociocultural en Estados Unidos y en América Latina. Estudioso a fondo de los contextos nacionales, Di Tella veía la necesidad de modificar los esquemas estadounidenses e introducirlos gradualmente en el proceso de industrializar la Argentina.

Resulta difícil juzgar su éxito como profesor, mas no cabe duda de que influyó sobre numerosos individuos de importancia en la industrialización nacional. Aunque su atención como profesor se concentró fundamentalmente en asuntos técnicos y organizativos, su preocupación por el elemento humano desde un punto de vista social se pone de manifiesto en su obra *Dos temas de legislación del trabajo. Proyecto de legislación del sistema de jubilaciones y de compensaciones familiares*. Escribió otro libro, *Problemas de posguerra*, en el cual intentó un análisis económico y social de la Argentina en relación con la situación mundial de posguerra. Es interesante observar que los escritos de Di Tella no tratan el problema de la psicología industrial ni el de la relación entre el desarrollo industrial y la adaptación de la Argentina rural a

una era maquinista. Al parecer, daba por sentado que la gente aceptaría sin dificultades esa era, que los argentinos amarían el proceso fabril y la máquina tanto como los amaba Di Tella.

Ya hacia 1940, los periodistas seguían los movimientos de Di Tella y relataban con detenimiento sus numerosos viajes. Las informaciones hacían hincapié fundamental sobre el tema de la industrialización: Di Tella observando los adelantos realizados por las gigantescas naciones industriales. El mismo Di Tella era sumamente contrario a las luces publicitarias, pero como representante en el exterior de SIAM y a menudo de la Argentina, sus viajes de negocios eran inevitablemente motivo de noticias en la prensa.

Durante más de veinte años, los viajes de Di Tella al exterior siguieron el mismo itinerario general: naciones europeas, Estados Unidos y los países vecinos sudamericanos. Realizó viajes de esa índole en 1924, 1928, 1935, 1937, 1939 (incluyendo una visita a Rusia), 1941, 1943, 1945, 1947 y 1948. Estas fechas no incluyen los numerosos viajes para visitar sus filiales de Brasil, Uruguay y Chile.

Antes de cada viaje preparaba planes minuciosos y programaba citas con industriales de importancia. Las vinculaciones se establecían a través de amigos en diversas compañías. Así, por ejemplo, un importador de Buenos Aires escribe a un hombre de negocios estadounidense:

Tengo el placer de informarle que el señor Di Tella espera estar en Detroit en el mes de marzo y mucho le agradecería ponerse en contacto con usted respecto a la fabricación en este país de heladeras alimentadas a querosene.

El señor Di Tella es presidente de SIAM Di Tella Limitada, de esta ciudad, el mayor fabricante y vendedor de heladeras eléctricas en este país. El volumen de ventas de SIAM equivale al 58% de las ventas totales del país. La firma tiene un capital de dos millones de dólares y todo el dinero que necesita. Asimismo, posee su propia fábrica de gabinetes y de todas las piezas mecánicas, tanto que en este año produjo tres mil quinientos equipos eléctricos completos y el programa para el año próximo es muy superior. Hablará usted con el hombre más grande de Sudamérica.¹⁰

¹⁰ Carta de Harry Reynolds, Svenson Company, Importadores, Buenos Aires. Archivos de la Compañía, 1943.

En 1943, los diarios de Buenos Aires publicaron la noticia de que Di Tella había sido recibido por el vicepresidente Wallace, por el secretario de Estado, Cordell Hull, y por otros altos funcionarios estadounidenses. También se informó sobre una serie de visitas a plantas dedicadas a la industria bélica, y a campamentos del ejército, organizadas con el fin de brindar a este industrial argentino un cuadro completo de los esfuerzos de guerra. Di Tella fue recibido y agasajado por Nelson Rockefeller “y otros personajes del gobierno estadounidense”.¹¹ Al parecer produjo una excelente impresión cuando, en ocasión de un *cocktail-party* íntimo, pronunció un minucioso y elaborado discurso de dos horas sobre la situación política y económica de la Argentina. En sus reuniones con altos funcionarios del gobierno, Di Tella siempre expresó sus opiniones con suma franqueza.

Agudo observador de los acontecimientos políticos del exterior, Di Tella cuidaba de informar directamente a senadores y a otros individuos de importancia en la Argentina. En 1939 escribía desde Europa al senador Martínez:

Aquí vivimos sobre un volcán. Todo el mundo habla de la guerra y da la fecha exacta en que será declarada. Predicciones tan precisas me hacen creer que no habrá guerra, al menos por ahora, y por ese motivo parto para Rusia, donde permaneceré desde el 10 hasta el 22 de julio.

Hablando en serio, la situación es aquí realmente desastrosa. No me refiero sólo al peligro de guerra, sino más bien al estado de preguerra que cuesta tanto como la contienda bélica y que ha fatigado ya los nervios de todo el mundo, al punto de que la mayoría de la gente desea la guerra como una solución. La Argentina es un país privilegiado, pero hemos de sentir el impacto de esta situación. Si hay una guerra, es mejor no hacer pronósticos y si no hay guerra, este país deberá afrontar la de movilización de todo ese fantástico aparato de producción para la guerra. Se hallarán de pronto ante los problemas de una economía desequilibrada; necesitarán un sistema especial a fin de

¹¹ *Buenos Aires Herald*, sin fecha, archivos de la Compañía.

conquistar los mercados extranjeros, pues aquí su capacidad de absorción se habrá agotado por completo.¹²

Durante la guerra, Di Tella no compartió la creencia predominante de que el Departamento de Estado de Estados Unidos emplearía métodos políticos para provocar la ruina de los intereses económicos argentinos. “Si tal tendencia existe en Washington –escribe en un artículo–, no se lo hallará en el Departamento de Estado, sino más bien en algunas de las llamadas agencias gubernamentales de reciente creación, con poderes para manejar la economía de guerra.”¹³

Mientras los dirigentes políticos esperaban que dedicara más y más tiempo a asuntos internacionales como los esbozados, la preocupación principal de Di Tella en sus viajes fue el estudio de la producción industrial. Lo ponen de manifiesto los centenares de cartas escritas durante esos viajes a individuos responsables del desarrollo de SIAM (Sudiero, Caserta, Clutterbuck, Schibli y parientes). Las cartas están numeradas y el contenido de las mismas, en varias páginas, incluye minuciosas descripciones de sus observaciones en fábricas, desde los puntos de vista técnico y organizativo. En sus viajes, se mantenía informado de lo sucedido en la Compañía, fuesen cosas importantes o sin importancia, y las cartas demuestran que aún en 1945 la mayoría de las decisiones se tomaban con su consentimiento. Su consejo era buscado en problemas personales, en tópicos vinculados al gobierno, en exportación e importación, en finanzas y en problemas técnicos. Di Tella prestaba atención personal a cada consulta. Nunca perdió contacto con el ritmo de sus fábricas y oficinas administrativas, aun cuando sus ausencias hayan durado hasta tres o cuatro meses.¹⁴

¹² Carta de Di Tella al senador Martínez, junio de 1939.

¹³ *Argentina Fabril*, publicación oficial de la Unión Industrial, n° 891, 19 de marzo de 1943, p. 13.

¹⁴ En los últimos años de su vida, la documentación no abunda, lo que quizá sea indicio de delegación de poderes a otras personas. Sabemos, sin embargo, que llamaba diariamente a su despacho en lugar de enviar instrucciones escritas. Centenares de telegramas transmitían breves mensajes con instrucciones.

Di Tella, el empresario nacional

A la transformación de pequeño empresario en poderoso industrial, en contacto con los grandes negocios y las altas finanzas, acompañó una ampliación en su esfera de vinculaciones sociales, desde las propias de un comerciante local hasta la sociedad nacional e internacional. A partir de 1942, un número cada vez mayor de cartas de felicitación, saludos e invitaciones a actos públicos y privados indican su elevación a un plano de preeminencia nacional. En 1942 recibió, por ejemplo, invitaciones a comer en el Plaza Hotel en compañía del embajador de la Argentina en Brasil; cartas del ministro del Interior presentándole amigos; notas de senadores felicitándolo y agradeciéndole por las copias de sus proyectos sobre ayuda familiar y jubilación; notas de personas designadas para ocupar posiciones en diversos ministerios, asegurando a Di Tella que harían cuanto estuviera en sus manos por fomentar el desarrollo industrial de la Argentina; y en los archivos se encuentran copias de los numerosos telegramas y cartas de Di Tella a oficiales del ejército argentino, felicitándolos por sus promociones.

Como su progreso industrial dependía a menudo de los funcionarios que ocupaban cargos nacionales de importancia, Di Tella se mantenía bien informado sobre las maniobras políticas en el plano nacional. Por consiguiente, parte de su correspondencia va dirigida a individuos designados para cargos de importancia para el desarrollo industrial. Esto se tornó aún más necesario con el rápido cambio de gobierno, después de la revolución militar de 1943. En 1947, la acumulación de invitaciones a reuniones sociales y oficiales era tal que sólo mediante una cuidadosa discriminación podía Di Tella encontrar tiempo suficiente para sus actividades personales y comerciales.

Como presidente de la compañía que constituía el principal vínculo de Westinghouse con la Argentina, Di Tella estuvo obligado a transmitir a Perón la siguiente oferta, recibida en 1947 desde Estados Unidos:

Nos dirigimos al excelentísimo señor Presidente con el fin de transmitirle la propuesta formulada por Westinghouse Electric International Company, ofreciendo su ayuda y cooperación al Superior Gobierno de la Nación para todos aquellos aspectos

técnicos de vuestro Plan Quinquenal que Vuestra Excelencia pudiera hallar de interés y de utilidad.

Básicamente, Westinghouse se halla en situación de brindar servicios consultivos en las diversas ramas de la ingeniería; debido a sus vinculaciones con las compañías más importantes, Westinghouse podría contratar ingenieros consultores de gran prestigio en Estados Unidos, para cualquiera especialidad que el Gobierno Argentino considerare necesaria al éxito del Plan Quinquenal.

La ayuda ofrecida por Westinghouse es amplia y flexible; adjuntamos un memorándum donde esbozamos un plan general, sugiriendo una manera de aprovechar esta colaboración, manera que no excluye cualquiera otra que Vuestra Excelencia creyere conveniente.

Los beneficios esenciales de esta propuesta de Westinghouse radican en la economía de tiempo y dinero mediante una rápida asistencia técnica, como también en asegurar al país los medios más modernos existentes para la ejecución de vuestro Plan.

Westinghouse, una de las organizaciones más grandes y progresistas del mundo, puede garantizar al Gobierno Argentino el servicio más eficiente.

Este servicio aquí ofrecido no obliga al Gobierno Argentino a compra alguna y no representa ingreso monetario para Westinghouse, pues la valoración financiera se hará sobre la base del tiempo invertido por los consultores técnicos, más los gastos que demanden el viaje y la estadía en el país. Como etapa inicial de este plan, Westinghouse está preparada para enviar de inmediato algunos de sus mejores técnicos, poniendo a disposición del Gobierno Argentino todos sus recursos, su conocimiento técnico y su experiencia práctica.

Dios guarde a Vuestra Excelencia.¹⁵

La oferta fue rechazada, pero las estrechas vinculaciones de Di Tella con Westinghouse lo expusieron a la crítica en un país donde la opinión pública era en general antiyanqui. En 1947, Di Tella escribe a su

¹⁵ Carta de Di Tella, en representación de Westinghouse, a Juan Perón, 1947.

íntimo amigo, general Manuel Nicolás Savio, en defensa de su política industrial:

Sé que en varias ocasiones le ha preocupado el hecho de que SIAM pudiera haber sido vendida a los estadounidenses, [...] que comenzaban a correr rumores; pero tuve oportunidad de explicar a usted la relación existente entre SIAM y Westinghouse. Se trata, en esencia, de una relación fundada en un contrato que nos confiere el derecho de usar los adelantos técnicos patentados por Westinghouse.

La participación financiera de Westinghouse en nuestra Compañía nunca fue superior al 5% y me siento muy feliz de comunicarle, amigo mío, que he comprado a Westinghouse una parte de sus acciones. En estos momentos, la compañía estadounidense posee sólo el 2,07% del capital total de nuestra firma y nada más.

Podría decir que conforme a algunas de nuestras costumbres, he realizado un acto de patriotismo al recuperar parte de nuestro capital; pero no deseo galardón alguno por ello, [...] fue simplemente una buena operación comercial.¹⁶

Di Tella y la Unión Industrial¹⁷

Una firma industrial no es sólo parte de la comunidad en la cual trabaja; una firma de la magnitud de SIAM llega inevitablemente a influir sobre los problemas y la política nacionales. Las compañías argentinas debieron afrontar los problemas comunes a todo proceso de industrialización, tales como salarios, horarios de trabajo y niveles de vida. Estas cuestiones eran complejas en la Argentina, donde las operaciones fabriles de rutina reemplazaban con rapidez a la tradición artesanal. Con el desarrollo de grandes y poderosas sociedades anónimas, creció con rapidez el antagonismo entre trabajo y dirección. Esta última tendía a desarrollar eficiencia y a reorganizar la industria

¹⁶ Carta de Di Tella al general Manuel Nicolás Savio, 1947; archivos de la Compañía.

¹⁷ El material relativo a la Unión Industrial se obtuvo gracias a la cooperación de César Grassi, de Buenos Aires.

para llegar a la producción en masa, mientras el trabajo se organizaba en sindicatos con el fin de proteger las ocupaciones existentes y conquistar mejores niveles de vida. Tal como en otros países capitalistas, se acusó al obrero de “obstruir los canales del mercado libre e imponer sus poderes teóricos al resto de la economía”, y también se lo vio como “un revolucionario que, por la índole de sus demandas, trabaja para destruir el sistema de precios” (Lerner, 1957; p. 329). Di Tella no podía escapar a estos problemas y muchas veces SIAM debió hacer frente al desafío de la Unión Obrera Metalúrgica, una de las organizaciones más fuertes de su tipo.

El 7 de julio de 1933, Di Tella fue elegido para integrar el Consejo Directivo de la Cámara Metalúrgica de la Unión Industrial, la vieja y bien asentada asociación de fabricantes. Con anterioridad, se había negado a toda participación directa en la Unión debido a su política interna. Después de conocer a algunos de sus miembros y contando con el aliento de Clutterbuck y otros, Di Tella llegó al convencimiento de que la Unión era una organización valiosa, a través de la cual podrían encontrar solución muchos problemas originados por la industrialización y los intereses de los industriales. Dos problemas específicos surgieron de inmediato. A través de esa organización podían estudiarse las líneas de política gubernamental en relación con las necesidades de las industrias argentinas y llegarse a formulaciones adecuadas para una acción específica. En segundo lugar, presentaba una oportunidad para cerrar el abismo existente entre la industrialización y los intereses agrarios.¹⁸

Su atractivo personal y sus muestras de iniciativa hicieron de Di Tella un hombre popular en la organización. Al poco tiempo fue nombrado secretario de la Cámara Metalúrgica, cargo que ocupó hasta 1945. Al mismo tiempo se lo designó representante de la Cámara Metalúrgica ante el Consejo Directivo de la Unión Industrial. Ocupó ese cargo hasta que Perón intervino y disolvió la Unión Industrial.¹⁹

¹⁸ La Unión Industrial y la Sociedad Rural venían luchando desde tiempo atrás por eliminarse mutuamente. Di Tella estaba convencido, y expresó este convencimiento públicamente, de que ninguna de ellas podía llevar a la práctica su programa a expensas de la otra.

¹⁹ Los archivos de la Unión fueron destruidos por el gobierno de Perón; la mayor parte de los datos usados en la preparación de esta sección proviene de informantes y de una colección incompleta de documentos, existente en los archivos de la Compañía.

Di Tella defendía con firmeza sus puntos de vista sobre un orden industrial apropiado. Resumía su filosofía en la frase “los negocios son un modo de vivir”. No rechazaba a los sindicatos; sostenía que son parte funcional del sistema capitalista. En sus tratos con los obreros, su actitud ante el problema fue de comprensión, afable, y demostraba evidente interés por mantener la dignidad y la habilidad artesanal de los trabajadores. Quería verlos como “hombres industriales integrantes de su sociedad”. Sus colegas de la Unión Industrial no siempre interpretaron correctamente su posición:

Con frecuencia, después de las discusiones sostenidas en la Unión, regresaba a casa con cierto desasosiego. [...] Tenía oportunidad de compararse con otros y sentía que se alejaba más y más a medida que planificaba su desarrollo industrial futuro, dejando atrás a grandes grupos de industriales conservadores. [...] Solía decir que al discutir problemas industriales, laborales y al formular planes, se encontraba tratando con industriales cuyos métodos se asemejaban a los de pequeños comerciantes.²⁰

El período de participación activa de Di Tella en la Unión Industrial fue un período caracterizado por crisis económicas y políticas. Pero dejando a un lado la política, Di Tella se interesaba principalmente por los problemas que afectaban a SIAM. Una de sus preocupaciones principales fue el desarrollo de una política nacional para protección de la industria argentina. Era imprescindible poner en vigor derechos aduaneros, argumentó en una de las sesiones, basados en principios equitativos, aun cuando perjudicaran algunos intereses. Los productos terminados deberían pagar derechos mayores que las materias primas usadas en su fabricación.

En más de una ocasión, Di Tella solicitó al gobierno, por intermedio de la Unión Industrial, la clasificación precisa de equipos importados, para llegar a un tratamiento aduanero justo. Un caso fue el de equipos eléctricos para heladeras (compresores), en 1935. Di Tella creía que, como los compresores no se fabricaban en el país, debían ingresar prácticamente libres de derechos, y que sólo podía aplicárseles un derecho

²⁰ Entrevista con la señora María de Di Tella.

elevado cuando se los elaboraba en el país. SIAM ganó el juicio y dejó establecida en la economía de la nación una política hoy todavía en vigor.

Di Tella integró el grupo de delegados industriales argentinos a la Conferencia Internacional del Trabajo, celebrada en Ginebra en 1939. El tema de su discurso público fue las “absurdas y terribles consecuencias” del rearme mundial para el desarrollo agrícola e industrial de la Argentina y el peligro de inundar los mercados de regiones no desarrolladas con manufacturas importadas, de menor precio que los productos locales. Di Tella recomendó a la Conferencia Internacional del Trabajo la realización de un estudio sobre la transición económica entre un período de preguerra y guerra, y una economía de paz. Esto era necesario, creía, a fin de impedir serios crímenes originados, paradójicamente, por el advenimiento de la paz. El punto final se refería al trabajo. Si se llegaba a un acuerdo en la adopción de horarios más cortos de trabajo (cuarenta horas semanales), ello debía producirse de manera simultánea en todos los países interesados en tal cambio. Es necesario recordar, observaba Di Tella, que “el escenario social internacional de cada país difiere”. Aunque la situación argentina era distinta a la de Estados Unidos y Europa, los industriales argentinos, sostenía, estaban dispuestos a acatar las decisiones de la organización internacional.

En los años 1941 y 1942 fueron numerosas las apariciones públicas de Di Tella como representante de los puntos de vista de la Unión Industrial; en esos años, la inflación derivada de la guerra mundial producía intranquilidad e insatisfacción entre los obreros. Con el auspicio de la Unión Industrial, Di Tella pronunció un discurso por radio, analizando las opiniones de la organización respecto al salario familiar básico. Los industriales, dijo entonces, buscaban un “salario justo”.

Una vez determinado un salario básico para una categoría de trabajadores, ese salario debe representar el valor de su servicio, con relación a una vida normal para un hombre soltero. Es inevitable que sus obligaciones aumenten en medida considerable cuando se constituye una familia. Habrá un déficit y ese déficit puede equilibrarse mediante un subsidio familiar por cada hijo nacido de ese matrimonio y de cuya manutención y educación sea responsable el obrero. No debe ser éste el único subsidio:

debe ir acompañado del seguro de maternidad, comedores escolares, un aumento de la compensación de retiro por cada hijo educado, y manutención para los huérfanos. Todo el plan debe tender a un beneficio armonioso para la familia entera.²¹

Estos pensamientos condujeron a su libro *Dos temas de legislación del trabajo. Proyectos de ley de seguro social obrero y asignaciones familiares*, publicado en 1942. Dirigentes obreros atacaron su tesis en el diario comunista *La Hora*, presentando a Di Tella como el enemigo de los trabajadores en SIAM, pese a todos sus discursos. El diario publicó fotografías de obreros de SIAM con sus familias a la hora de la comida, sentados alrededor de una mesa sobre la cual no había siquiera pan.

Durante la notoria huelga de 1942, elementos dirigentes de la Confederación General del Trabajo y de la Unión Obrera Metalúrgica enviaron al Congreso de Organizaciones Industriales de Estados Unidos el siguiente cablegrama:

Pese a órdenes del gobierno, SIAM Di Tella rehúsa volver a admitir a doscientos obreros participantes en las recientes huelgas por mejores condiciones de trabajo y mejor nivel de vida. Solicitamos el despido de conocidos elementos fascistas. Solicitamos vuestra intervención a través de Westinghouse en favor de nuestra Unión, que lucha por la unidad de las Américas y el triunfo de los Aliados sobre Alemania.²²

El 27 de octubre de 1943, cuando Perón ocupó la Secretaría de Trabajo y Asistencia Social, comprendió la necesidad de una organización sindical más efectiva a fin de consolidar su apoyo político. Colocó entonces la Confederación General del Trabajo bajo el contralor centralizado del gobierno y con ello pronto privó a la parte patronal de su voz en la decisión de condiciones mínimas de trabajo, salarios y gratificaciones.²³ Uno de los ingenieros de SIAM describe de la siguiente manera el efecto de la política gubernamental:

²¹ Archivos de la Compañía, 28 de agosto de 1942.

²² Archivos de la Compañía.

²³ Entrevista con Sozio.

Antes de Perón, los salarios eran bajos, pero los obreros eran buenos: respetuosos y disciplinados. Con la política de Perón se abrió una nueva era de euforia, tanto para los industriales como para los obreros. [...] El trabajador recibió más dinero por su trabajo, pero al mismo tiempo aumentó el costo de la vida. Hubo otro efecto: al cabo de dos años de protección por parte de Perón, los obreros querían ganar más, pero trabajar menos. Los medios y técnicas usados por los sindicatos provocaron no pocos momentos de angustia. Los trabajadores acusaron a muchos capataces de estar contra el régimen de Perón y no antes de mucho tiempo el papel de capataz sufrió en tal medida que muy pocos querían continuar como tales. La autoridad conferida al capataz en la estructura de la fábrica entraba en conflicto con los delegados sindicales. Se creó un círculo vicioso de quejas, de luchas, de inseguridad individual; la consecuencia para la industria fue menor eficiencia y menor producción. La dirección de la fábrica no podía mantenerse fuera de la situación y pasaba la mayor parte de su tiempo discutiendo, justificándose, defendiendo los derechos de la organización y de los empleados fieles. Menos tiempo quedaba para planificar y para estudiar los problemas de producción. La igualdad de salarios para toda la mano de obra fue psicológicamente muy perjudicial, por cuanto el trabajador calificado perdió el incentivo que lo movía a trabajar bien.²⁴

Di Tella había hablado ya en favor de la seguridad social, cuando dijo en el Primer Congreso de Medicina Industrial, reunido en 1939:

La industria argentina ha realizado enormes progresos, pero debemos reconocer que la legislación en favor del obrero y su protección no han tenido un adelanto acorde con el desarrollo y la prosperidad industriales. [...] Debemos prestar seria atención a la salud del trabajador, a sus condiciones de trabajo, a la justa remuneración de sus tareas, y a una relativa seguridad para su futuro.²⁵

²⁴ Mantenemos el nombre en reserva, por pedido del entrevistado.

²⁵ Archivos de la Compañía.

En el convenio de 1942, Di Tella habría preferido seguridad social a un aumento general de salarios; pero con Perón como secretario de Trabajo y Asistencia Social, desde fines de 1943, Di Tella se opuso a toda interferencia gubernamental en las relaciones patrón-empleado.

Antes de la Navidad de 1943, Perón envió un telegrama a los patrones indicándoles que pagaran aguinaldo, a lo cual replicó Di Tella:

Acuso recibo del telegrama en que solicita usted la colaboración de esta firma mediante regalos a los empleados con motivo del fin de año.

Estamos de acuerdo con la idea del señor Secretario de hacer una contribución para las fiestas; esta firma tiene en vigor un sistema de gratificación de Año Nuevo, o aguinaldo. Cada empleado y cada obrero reciben un salario extra, según el tiempo que llevan trabajando en la Compañía, y a ello se agrega una caja de golosinas.

Esta firma cuenta también, como debe usted saber ya, con los siguientes servicios sociales, además de los exigidos por la legislación, servicios que en el curso del presente año han costado a la Compañía aproximadamente cuatrocientos treinta mil pesos:

1. Salario familiar, implantado en junio de 1941. (Éste fue el primer establecimiento de importancia que puso en práctica un programa de esta índole.)
2. Aumentos de sueldo por casamiento y por el nacimiento de cada hijo.
3. Servicio médico para hijos de empleados.
4. Beneficios por maternidad.
5. Gratificaciones a empleados sobresalientes.²⁶

La intervención del gobierno continuó durante todo el régimen de Perón. La Memoria de la Cámara Argentina de la Industria Metalúrgica correspondiente al año 1948 observa:

La creciente intervención del Estado en la empresa privada ha sido un motivo de preocupación durante este año. La Unión

²⁶ Carta en los archivos de la Compañía, 3 de diciembre de 1943.

Industrial reconoce que en toda situación difícil podría ser necesaria la intervención del gobierno, pero debiera ser de duración limitada, tener una finalidad específica y no reemplazar ni anular las funciones fundamentales de un sistema industrial organizado bajo el régimen de industria privada.²⁷

Los esfuerzos de Di Tella por encontrar puntos comunes en las demandas de los sindicatos y de la industria no dieron resultado. El conflicto con su ideal de un paternalismo benévolo hacia los obreros bajo un gobierno democrático defensor de la libre empresa le produjo inevitablemente dificultades personales con el régimen de Perón.

Mientras Di Tella fue un industrial de mediana importancia, con escasa reputación nacional, pudo luchar sin problemas por sus ideas e ideales básicos. A través del movimiento Italia Libre, por ejemplo, adoptó una posición a favor de la democracia y contra el fascismo; durante la Segunda Guerra Mundial se pronunció abiertamente en favor de los Aliados mientras el gobierno era oficialmente neutral y prácticamente proalemán. Di Tella trabajó en Italia Libre a cierta distancia de Italia; poco podía hacer Mussolini para interferir en los negocios argentinos de su antagonista. Después de 1945, en cambio, ya no existía este margen de seguridad en la oposición al totalitarismo.

En un comienzo, Di Tella se opuso abiertamente al peronismo y a sus seguidores. En 1945 renunció al cargo de secretario y miembro de la Comisión Directiva de la Unión Industrial y escapó al problema inmediato mediante un prolongado viaje de negocios al exterior. En octubre de 1945, Perón fue derrocado por un breve período de algunos días. Hallándose en Londres para ese entonces, Di Tella hizo las siguientes declaraciones, en defensa de los "sentimientos democráticos" de la Argentina:

Me sorprendió y entristeció encontrar en este país una opinión infundada: que los argentinos somos fascistas. Este sentimiento, que he observado en personas de todos los niveles sociales, es perjudicial para las relaciones futuras entre ambos países. El pueblo argentino es, entre los de todos los países sudame-

²⁷ Archivos de la Compañía.

ricanos, aquel cuya organización más se asemeja a la de las democracias más avanzadas de Europa. [...] Prueba irrefutable de los sentimientos democráticos del pueblo argentino es que pese a cuatro años de estado de sitio –cuatro años sin libertad de prensa, sin reuniones públicas, sin medio alguno de expresar la opinión pública–, en el lapso de unos pocos días ha barrido con el régimen antidemocrático. La lucha democrática de nuestro pueblo ha comenzado y continuará hasta eliminar el último vestigio de fascismo.²⁸

Estas declaraciones se publicaron en *La Nación* de Buenos Aires, pero Perón retornó al poder, lo que colocó a Di Tella y a su Compañía en posición precaria; por último, se vio forzado a adoptar una política de simbólica coexistencia con el régimen de Perón, según lo explica su hijo Torcuato:

Mi padre creyó lógico adaptarse, al menos exteriormente, a la situación política, a fin de proteger lo construido en el transcurso de muchos años de duro trabajo. [...] Creía que había sacrificado su propia vocación (actividades políticas y pedagógicas) por el verdadero trabajo. Su amor a la máquina y su sentido del destino de construir una empresa para el bien del país, para el bien del pueblo, habían sido metas de suma importancia. En consecuencia, no se decidió a tomar un papel político activo, como lo hizo antes contra procedimientos antidemocráticos. De haberlo hecho, toda la organización SIAM se habría derrumbado.²⁹

Dos tipos de dificultades se le planteaban a Di Tella: primero, cómo dirigir un negocio en condiciones de inseguridad e incertidumbre, en las cuales un falso movimiento podía resultar en la reducción de los suministros, o bien en la nacionalización de la empresa; en segundo lugar, cómo conciliar sus profundas convicciones antifascistas y las relaciones amistosas con el gobierno de Perón, esenciales para la supervivencia del trabajo de toda su vida, SIAM.

²⁸ *La Nación*, 17 de octubre de 1945.

²⁹ Entrevista con el hijo mayor de Di Tella, Torcuato Salvador.

Adoptar una actitud de decidida oposición a Perón y a Evita era destruir todo lo que había construido durante muchos años. Por consiguiente, siempre se sintió muy apenado e intranquilo acerca de esa situación. Con todo, durante el régimen de Perón hizo lo menos que pudo. Siempre dijo que Perón estaba haciendo algo muy malo y que él no aprobaba ese fomentar el odio en los trabajadores de la Argentina. No se oponía a que Perón concediera mejoras a los obreros, pues el mismo Di Tella había estado en favor del mejoramiento del obrero y en favor de los planes de jubilación y de asistencia familiar. Fue un pionero en ambas cosas. Decía que era necesario hacer algo por los obreros; de lo contrario, se volcarían al comunismo y eso es lo que temía. [...] Lo que Perón hizo [...] estuvo bien, pero no la manera de hacerlo, ni la técnica usada, ni la forma de hablar a los obreros. Di Tella decía siempre que se habla mucho sobre los derechos de los obreros, pero nada sobre los deberes de esos mismos obreros. Esto constituía una mala técnica de inculcar el odio hacia el capital y hacia los líderes industriales del país.³⁰

Así, pues, durante el régimen de Perón, Di Tella experimentó uno de los conflictos más intensos de su vida, un conflicto que quizá haya precipitado su muerte, acaecida en 1948.³¹

Muerte de Di Tella

En la primavera de 1947, Di Tella realizó con su familia un largo viaje a Europa y Estados Unidos. Uno de sus principales objetivos comerciales era establecer contacto con la firma Innocenti de Milán, Italia. Estaba en camino la creación de la primera subsidiaria de SIAM, SIAT, y Di Tella se dedicaba una vez más a la adquisición de *know-how* en el exterior. Algunos indicios, sin embargo, permiten suponer que para

³⁰ Entrevista con la señora María R. de Di Tella.

³¹ Ese mismo año también se enteró de que su hijo mayor no deseaba heredar la dirección de la familia y el negocio. El joven Torcuato prefería la carrera de académico a la de industrial. Además de la lucha entre ideal y conveniencia en relación con el panorama nacional, Di Tella se sentía ahora confundido en sus obligaciones hacia sus hijos. Aunque tardíamente, reconoció la verdadera inclinación de su hijo.

esa época ya tenía conciencia de que su salud declinaba. Durante su estada en Suiza consultó a algunos especialistas. Aunque toda su vida fuera católico sólo nominalmente, en Roma obtuvo una audiencia con el papa Pío XII y salió de ella profundamente emocionado.³²

Poco después de regresar de un viaje a Estados Unidos, en enero de 1948, Di Tella sufrió una hemorragia cerebral. Al cabo de unos meses de tratamiento murió, el 22 de julio de 1948. Los diarios comentaron la muerte de uno de los promotores más decididos de la industria nacional. La Compañía y la familia recibieron millares de cartas y telegramas, y varios centenares de personas concurren al sepelio. Funcionarios públicos y representantes de numerosas organizaciones pronunciaron discursos en el cementerio, subrayando la contribución de Di Tella a la Argentina y pasando revista a su vida. Un año más tarde, su viejo amigo, el general Manuel N. Savio, pronunció el siguiente homenaje en una reunión de directorio de la Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina:

Considero un deber recordar a quien fue nuestro gran amigo, el ingeniero Torcuato Di Tella. Tenía la brillante cualidad de mirar a nuestro país con extraordinario optimismo y con gran fe en su futuro, tal como lo hicieron muchos hombres nacidos en el extranjero. Desde el primer momento apoyó con decisión la idea de iniciar una industria siderúrgica en la Argentina, confiando en que un plan de esas características llegaría a ser realidad en el país. Cuando se inició la emisión de acciones de esta Compañía, demostró una vez más su firme disposición de ayudarnos, emprendiendo la tarea en la medida necesaria. Con la muerte del ingeniero Di Tella, el país perdió un hombre de valor inestimable, y en su memoria invito a los señores Directores a guardar un breve momento de silencio.³³

Todos los años, para la fecha de su muerte se realizan en SIAM actos recordatorios. En la primera de estas ceremonias se descubrió frente a la fábrica de Avellaneda una estatua de Di Tella, de tamaño natural. El material para la estatua fue preparado por obreros de SIAM en su

³² Entrevista con Guido Di Tella.

³³ Acta del Directorio, Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina, n° 47, 28 de julio de 1948.

propia fundición; José Alonso fue el escultor. La obra se fundió en bronce. En una de las iglesias de Buenos Aires se oficia todos los años una misa a la que se invita a todos los obreros y empleados. Sobre su tumba se depositan flores, se pronuncian discursos y se colocan placas recordatorias. En cada una de las oficinas y talleres figura una gran fotografía de Di Tella.

En consonancia con el *ethos* latinoamericano, pudimos observar una persistente actitud respecto de que la pérdida del hombre Di Tella ha sido para SIAM y para su familia una pérdida sólo en el sentido físico. Algo del espíritu de Di Tella, la esencia íntima, vitalizadora, subsiste. Es el hombre alrededor de quien se agrupa toda la configuración de los ideales de SIAM; Di Tella vive en su Compañía y a través de la identificación personal de sus allegados con su causa.

Sumario

Aunque italiano de nacimiento, Di Tella alcanzó el éxito en virtud de su sensibilidad a las condiciones y a los valores argentinos. Como “gran hombre”, igualmente a sus anchas en la oficina y en el aula, en los despachos de gobierno y en los talleres fabriles, se adaptaba a marcadas diferencias de clase, de antecedentes étnicos y de intereses personales. Un dirigente socialista argentino dijo que Di Tella “tenía de la vida un punto de vista humanista, casi filosófico, porque no reducía el comportamiento a una fórmula matemática o mecánica”.³⁴ Fue rápido para valorar situaciones nuevas y para ajustarse a ellas en función de los fines inmediatos, aunque trató, en todo lo que le fue posible, de aferrarse a sus convicciones básicas y a sus objetivos últimos. La sensibilidad a los cambiantes estados de ánimo y actitudes de las personas más allegadas impedía que su autoridad sobre la familia provocara resentimientos.

Si bien Di Tella se dedicó a actividades tales como la propiedad de una estancia, comúnmente asociadas con terratenientes acaudalados y residentes fuera del país, distaba mucho de ser un porteño autocrático o un caudillo heroico, telúrico. Su atención personal a los problemas

³⁴ Entrevista con Juan A. Solari, destacado dirigente socialista argentino.

operativos y de personal, y su papel simbólico como patrón benévolo de la familia SIAM, despertaron ferviente lealtad en muchos de sus empleados. Esto tuvo gran valor en el trato con el intranquilo proletariado, listo –como lo demostró la historia– para el llamado cuasi caudillístico de Perón.

La Unión Industrial procedió con inteligencia al elegir a Di Tella como su representante en congresos internacionales y durante la crisis obrera de 1942. Sus colegas industriales reconocían en él a un estudioso, a un caballero y a una suerte de radical genio empresario. Durante el régimen de Perón, Di Tella equilibró con habilidad los intereses industriales y los intereses gubernamentales, orientados hacia la satisfacción de los obreros. En consecuencia, pudo mantener la posición de SIAM durante los años de mayor angustia de la Argentina. Estos acontecimientos pusieron de manifiesto que su selección de empleados por sentimiento y simpatía, más que por la sola inteligencia y capacidad, era una política de éxito en el contexto argentino.

La índole de este lazo quizá resulte desconcertante para un estadounidense. El concepto del patrón, reinante en Europa meridional y traído a la Argentina, constituye una de las claves para comprender la índole particular y la intensidad de la lealtad despertada por Di Tella en su personal. La relación latina patrón-cliente se basa en un complejo lazo de responsabilidades y satisfacciones mutuas, integradas alrededor de un real sentimiento de simpatía:

La relación patrón-cliente no es asunto unilateral, donde el cliente es pasivo destinatario de los favores del patrón. Es obligación del cliente no sólo brindar lealtad y apoyo a su patrón, sino cumplir activamente esa promesa y difundirla. Con ello obedece una regla fundamental del sistema de patronazgo, es decir, la de estimular constantemente los canales de la lealtad, y además crea buena voluntad, contribuye al nombre y a la fama de su patrón, y esto le asegura una suerte de inmortalidad. (Kenny, 1960; p. 21.)

Di Tella comenzó como hombre de confianza para las familias Di Tella y SIAM. Su establecimiento de relaciones personales con otros industriales y figuras públicas, y su ascenso a un plano de preeminencia nacional como hombre de confianza para la sociedad argentina en

general, pueden verse en parte como un ascenso a través de niveles sucesivos en la estructura piramidal del patronazgo.

Debe comprenderse, con todo, que Di Tella no fue un buscador consciente de prestigio, en el sentido que se da a esta expresión en Estados Unidos. Si bien la expansión de sus actividades comerciales hacia intereses extranjeros y actividades de otra índole tuvo consecuencias en cuanto a su reputación social, siguió siendo “muy humilde”, para usar las palabras de sus allegados más íntimos. Di Tella se orientaba hacia su círculo de íntimos, hacia las familias SIAM y Di Tella, y hacia las personas con quienes lo ligaba algún lazo personal. La red de parentescos reales y ficticios tenía sus cimientos en la confianza y en la responsabilidad. Tal es la imagen que más preocupaba a Di Tella construir y mantener.

5 | SIAM: la década final de Di Tella

En 1939, un ejecutivo de la Wayne Pump Company escribía: “El señor Di Tella es un industrial destacado de la Argentina: no uno de los destacados, sino el más destacado”.¹ Con ventas superiores a los doce millones de pesos, o sea unos tres millones de dólares, SIAM no era una compañía grande según el criterio estadounidense, pero era entonces uno de los fabricantes de maquinarias más grandes de Sudamérica. Además, a comienzos de 1939 todo parecía propicio para una rápida expansión. Los contratos con Wayne y con Kelvinator permitían a Di Tella traer expertos para ayudarlo en la instalación de nuevos procesos y, de esa manera, evolucionar hacia una línea de fabricación más amplia.

Restricción de importaciones

El gobierno conservador del presidente Ortiz, elegido en 1938, favorecía los intereses terratenientes y militares más que la industria. Sin embargo, si bien su política de restringir las importaciones produjo dificultades inmediatas, prometía beneficios de largo alcance para SIAM y otros fabricantes locales.

El 7 de noviembre de 1938, el presidente Ortiz promulgó un decreto, que comenzaría a regir el 19 de enero de 1939, por el cual se creaban severas restricciones a las importaciones provenientes de Estados Unidos: quedaban prohibidas 103 categorías de productos estadounidenses (Salera, 1941; p. 202 y ss.). Según José Terrile, del Departamento de Importación de SIAM, el decreto presidencial parecía dirigido particularmente al material que la Compañía necesitaba para su producción. Una comisión del Banco Central aceptaba solicitudes de permisos de importación. Para los artículos no incluidos en la lista de admitidos:

¹ Carta de Wayne Pump Company a Wm. Kelepper, Kraft Phoenix Company, 1939.

Las formalidades burocráticas eran muy grandes y, por supuesto, se necesitaba influencia personal. [...] El señor Di Tella actuaba personalmente. Establecía los contactos necesarios y si algo requería decisiones rápidas, él se encargaba de conseguirlas. Seguimos de cerca todas las solicitudes y todos los trámites requeridos en cada caso, pero nunca nada fuera de los canales legales.²

Cuando la guerra interrumpió el suministro de productos europeos, el gobierno argentino suavizó las restricciones sólo en las categorías indispensables de productos estadounidenses. Hacia marzo de 1940, estas categorías debieron ser ampliadas en forma considerable: las restricciones a la importación disminuyeron hasta volver al nivel de 1937 (Salera, 1941; p. 266). Según dice Terrile: “El Banco Central abrió las puertas y podíamos conseguir permiso por todo lo que quisiéramos de Estados Unidos”.

Expansión del sistema de permisos

Algunas importaciones seguían siendo esenciales para SIAM y para otros fabricantes argentinos de productos mecánicos y eléctricos de cierta complejidad. Resulta difícil a quien no está familiarizado con la fabricación comprender cuántos procesos complicados intervienen en máquinas relativamente sencillas como un surtidor. En 1949, por ejemplo, Di Tella firmó un acuerdo de licencia con la Mueller Brass Company de Port Huron, Michigan, para fabricar accesorios de la línea “Streamline Fittings”. Las cláusulas del acuerdo eran similares a las incluidas en los contratos con Wayne y Kelvinator. La firma estadounidense debía suministrar información técnica, resultados de ensayos, planos e instrucciones. También aceptaba realizar todas las conferencias que SIAM pudiera necesitar. SIAM podía fabricar los accesorios pagando una regalía del 5% sobre el precio de lista o bien comprar el artículo a Mueller a “precio de instalador”. Si las regalías significaban menos de quinientos dólares

² Entrevista con José Terrile.

por año, SIAM renunciaría a su privilegio exclusivo de fabricar los accesorios en la Argentina.

La conversión completa de Di Tella al principio de fabricar bajo licencias otorgadas por compañías de primera línea queda de manifiesto también por el contrato con la Pomona Pump. Aunque desde hacía seis años SIAM venía fabricando bombas a turbina perfeccionadas por Sudiero y otros, Di Tella consideró más conveniente pagar una regalía y poder contar con los mejoramientos introducidos en las bombas Pomona. El contrato, firmado en marzo de 1941, abarcaba la fabricación y venta en la Argentina de las bombas a turbina SIAM-Pomona. SIAM podía comprar piezas en California al costo de fabricación, excluyendo gastos de administración y ventas, más un 25%. Sobre las fabricadas en la Argentina, SIAM pagaría a Pomona una regalía del 5% sobre el precio de venta, ya fuera de las bombas completas o de sus partes. Se establecía una excepción para las bombas vendidas a Obras Sanitarias de la Nación: sobre estas unidades se cargaba un 3%. Se firmó al mismo tiempo un convenio de distribución de las bombas Pomona y Niágara en Uruguay y Chile, con duración de cinco años.³

No fue fácil la forzosa transición a una industria más basada en los recursos del país. Según Sudiero, los primeros intentos de fabricar el cuerpo de la heladera Kelvinator produjeron:

Un período de terrible angustia, pues la puerta de la heladera no se abría. Truco [a cargo de la operación] casi lloraba de frustración porque la fábrica no podía lograr que la puerta funcionara y tenía una larga lista de clientes esperando heladeras. Fue una experiencia trágica. Nada podía hacerse para arreglar las puertas, los días pasaban y los clientes esperaban.⁴

La dificultad provenía de una instalación improvisada. Una prensa hidráulica como la necesaria habría significado una gran inversión y se habrían usado privilegios de importación que no abundaban. Por consiguiente, trataron de resolver la situación con una vieja prensa antes

³ En septiembre de 1944, Fairbanks Morse and Company adquirió la firma Pomona y con ello se puso término al contrato: la distribución, con treinta días de preaviso en agosto de 1945; la licencia de fabricación, al expirar, en marzo de 1946.

⁴ Entrevista con Sudiero.

usada para triturar sebo. Truco halló por último una manera de fijar las puertas inadecuadamente prensadas de modo que abrieran.

Las visitas de estudio a Estados Unidos eran más y más frecuentes. En 1938, Michi y Sudiero viajaron a la planta de Kelvinator para estudiar la fabricación de evaporadores, condensadores y compresores. Mientras se hallaba en Estados Unidos, Sudiero escribía a Di Tella largas y minuciosas cartas describiendo las compañías visitadas y las operaciones observadas. A través de Kelvinator se adquirió maquinaria especial para la fabricación del compresor sellado (“bocha”) y del condensador, la que fue instalada en lo que luego recibió el nombre de edificio “J” de Avellaneda. No hubo supervisión por parte de ingenieros estadounidenses para la instalación de estas máquinas. Sudiero y su gente trabajaron por sí solos.

La operación mixta de fabricar algunas piezas y armar otras para heladeras domésticas resultó un éxito. La producción superó las ocho mil unidades en el año finalizado en abril de 1940. En ese momento, algunos cambios en la dirección de Kelvinator significaron el comienzo de una nueva política. La compañía decidió normalizar su línea y disminuir así los gastos de producción, lo que le permitiría vender a menores precios que sus competidores en el mercado estadounidense. Este cambio de política tuvo repercusiones en la Argentina. La producción de SIAM se basaba en la variedad y flexibilidad, a fin de satisfacer las necesidades particulares de los consumidores. Una línea normalizada, de un solo modelo, sería de difícil venta en la Argentina.

Entretanto, Westinghouse International había decidido cerrar su filial argentina y buscar una compañía local a la cual otorgar una licencia para montaje y distribución de sus productos. J. W. White, entonces gerente de Westinghouse en la Argentina, entró en contacto con SIAM, el mayor fabricante de heladeras del país, como candidato lógico. Las condiciones ofrecidas eran generosas y Di Tella inició las negociaciones. SIAM cortó sus relaciones con Kelvinator sobre una base de amistad y a pesar suyo; ambas partes comprendían que las demandas de sus respectivos mercados diferían demasiado para poder conciliarlas en una sola política de producción.⁵

⁵ Entrevista con Clutterbuck.

Westinghouse

El acuerdo de licencia firmado con Westinghouse el 28 de agosto de 1940 fue uno de los principales hitos en la historia de SIAM. No sólo puso casi toda la gama de productos eléctricos al alcance de la fabricación en la Argentina, sino que suministró también asistencia y asesoramiento técnico. La cooperación se facilitó aún más cuando J. W. White fue elegido para ocupar la presidencia de Westinghouse: SIAM pasó de una serie de talleres construidos según las necesidades prácticas de cada situación a un sistema planificado y coordinado de producción en masa.

El contrato, vigente a partir del 1 de noviembre de 1940 para la línea general de Westinghouse y a partir del 1 de abril de 1941 para las heladeras, tenía una duración de siete años. SIAM adquiría derechos exclusivos para la fabricación y venta en la Argentina de motores, generadores y transformadores (salvo los de potencia muy elevada), y de todos los tipos de artefactos domésticos.⁶ Westinghouse se comprometía a suministrar:

Planos, planillas de cálculo y diseño, especificaciones de materiales, procesos y desempeño, datos de ensayos, fichas de materiales, fotografías, copias fotostáticas y datos análogos conocidos como información técnica, de fabricación y operación, relativos al material cubierto por la licencia.

Algunos productos Westinghouse, tales como lámparas incandescentes, válvulas electrónicas, máquinas lavarropas y diversos dispositivos vinculados a radiotelefonía y radiocomunicaciones, estaban sujetos a licencias especiales e implicaban pagos adicionales. Si SIAM no planeaba la fabricación de un producto Westinghouse determinado en un plazo de dos años a partir de iniciado el contrato, esta última firma podía cancelar la licencia en lo relativo a ese producto, anunciándolo con noventa días de anticipación.

Westinghouse enviaría expertos por pedido de SIAM. Las regalías eran relativamente bajas, pues SIAM ya fabricaba con éxito heladeras y

⁶ Los motores de potencia superior a doscientos HP o doscientos kW corriente continua, o los transformadores de capacidad superior a quinientos kVA, eran optativos y significarían un acuerdo especial.

motores. Por consiguiente, Westinghouse no debía instruir a su licenciada en cuanto a las técnicas básicas de fabricación. En cambio, SIAM se beneficiaría por el continuado acceso a nuevos hallazgos tecnológicos.⁷

La cláusula del contrato relativa a heladeras está fechada en abril de 1941, con el fin de dar a SIAM tiempo para poner término a su acuerdo con Kelvinator. Pero la situación internacional demoró aún más el cambio al equipo Westinghouse. SIAM tenía buena existencia de piezas Kelvinator y la avalancha de pedidos recibidos ante la seguridad de una guerra demoró las entregas de Westinghouse. Como resultado de ello, cuando Estados Unidos entró en la guerra, el 7 de diciembre de 1941, SIAM producía todavía la heladera doméstica tipo Kelvinator, a partir de una existencia cada vez menor de piezas importadas.

En julio de 1940, Estados Unidos promulgó una ley de licencias que permitía al presidente de la Nación prohibir la exportación de materiales utilizados en la fabricación de municiones. Al cabo de un año, la mayoría de los metales y casi todos los tipos de máquinas figuraban en la lista de restricciones. Debido a estas complicaciones, se necesitaba un representante de SIAM para vigilar los negocios de la Compañía en Nueva York. Era necesario lograr permisos de exportación y el representante también recibía mercancías y tomaba las medidas necesarias para su almacenaje. El gerente de la División de Compañías Asociadas de Westinghouse International concedió licencia a un joven ingeniero que pasó a ser empleado de SIAM. Se encontró una oficina en el número 40 de Wall Street, oficina central de Westinghouse International en Nueva York, y el ingeniero se incorporó a SIAM. Para facilitar las transacciones, en febrero de 1942 se le autorizó a crear la Di Tella Corporation of New York. El capital nominal estaba en manos de la Schröder Trust Company como fideicomisaria de Di Tella.

El representante tenía a su cargo los tratos con la Board of Economic Warfare, de Washington. A comienzos de 1942, informó a Di Tella que el gobierno había dado instrucciones a los industriales estadounidenses especificando el orden de prioridad de los productos a fabricar. Primero habrían de satisfacerse las necesidades del país, luego las de los beligerantes que cooperaban con Estados Unidos. Los países amigos que habían aceptado romper relaciones con el Eje ocupaban

⁷ Por motivos de política competitiva, tanto SIAM como Westinghouse desean mantener en el plano confidencial el monto exacto de las regalías.

el tercer lugar de la lista y los neutrales, el último. El representante advertía el 26 de marzo:

La Argentina, por propia elección, entra en la cuarta categoría y si algunos materiales quedan de las primeras tres, Argentina, Chile y cualquier otro país neutral quizá los reciban. [...] La conclusión definitiva es que la Argentina obtendrá muy pocos materiales, a menos que esta política se modifique, ya sea por un cambio de actitud de la Argentina, ya por un cambio de actitud en el gobierno estadounidense.⁸

Una semana después, escribía:

Había logrado que las cosas marcharan con relativa suavidad en Washington, cuando “algo sucedió”. [...] Estados Unidos anunció que no otorgaría a la Argentina materiales de guerra, pero sí otros artículos. En la práctica, esto significa que mientras la Argentina mantenga su resistencia actual a cooperar en la defensa del hemisferio, nada recibirá y ustedes verán gradualmente que para el 1 de mayo existirá una prohibición completa, a menos que uno u otro gobierno modifique en forma definida su actitud hacia el otro.

No creo que sirva de algo recurrir al embajador estadounidense en ese país; dudo que haya recibido instrucción alguna. También dudo que pueda tener algún resultado recurrir al embajador argentino. En realidad, esto ya se ha hecho. El mundo de los negocios de la Argentina tiene conciencia de que se encuentra en la posición de un gigantesco peón en el ajedrez de la política internacional. Cuanto antes comiencen a hacer algo para resolver esa situación, tanto mejor será para todos. [...] La industria está siendo usada como arma política y es necesario encontrar una solución.

Las compañías estadounidenses dejaron de aceptar pedidos, a menos de contar con la seguridad de una acción favorable por parte de la

⁸ Archivos de la Compañía. Westinghouse International prefiere no dar los nombres de sus empleados, por lo cual usaremos “Westinghouse” en lugar del nombre del remitente o destinatario.

Export License Board de Estados Unidos o recibir permisos de prioridad. En una carta fechada el 19 de junio de 1942, Westinghouse notifica a SIAM:

Es evidente que no podremos embarcar ninguna de las máquinas del pedido enviado por su oficina de Buenos Aires. Confiábamos poder embarcar por lo menos algunas, pero tendremos que reservar nuestra producción para nuestros clientes establecidos.⁹

En la respuesta a su agente en Nueva York, Di Tella expresa parte de su preocupación:

He hecho y sigo haciendo todos los esfuerzos posibles para que las autoridades argentinas se interesen y encuentren una solución a nuestros problemas, pero por desgracia la situación no ha variado, debido sobre todo a que las autoridades argentinas no comprenden la seriedad de nuestras dificultades y creen que nuestras peticiones se basan en la exageración. [...] Su optimismo me complace en verdad y sinceramente lo felicito por mantenerlo. En los momentos actuales, el optimismo es lo que no debemos perder.¹⁰

Al parecer, Di Tella comenzó a cuestionar el hecho de que algunas firmas pequeñas, sobre todo de Uruguay, hubieran recibido en 1942 embarques de mercadería estadounidense y se quejó a Westinghouse:

Suponemos que si firmas menos importantes que la nuestra pueden obtener e importar mercaderías de Estados Unidos, nosotros, con una filial en ese país, deberíamos recibir por lo menos tanto como nuestros competidores menos importantes.¹¹

Durante este primer año del contrato, SIAM no consiguió permisos de exportación para piezas de heladeras. Hacia el otoño de 1942, el vice-

⁹ "Westinghouse" a Di Tella.

¹⁰ Di Tella a su agente, 8 de junio de 1942.

¹¹ Di Tella a "Westinghouse", 10 de noviembre de 1942.

presidente White urgía a Di Tella que viajara a Washington. Al parecer desalentado, Di Tella dudaba de poder lograr algo en una corta visita. En cambio, le pidió a White que le prestara “una persona de su absoluta confianza para cuidar nuestros intereses”. También pidió la ayuda de la oficina en Washington de la Westinghouse International. En enero de 1943 decidió por último verificar las cosas personalmente. Halló que las solicitudes de permisos mencionaban cantidades sumamente grandes y que la presentación era demasiado agresiva. Di Tella debía establecer mejores relaciones en Washington y reorganizar las operaciones de la Di Tella Corporation.

Di Tella logró cierto éxito en cuanto a suavizar las relaciones en Estados Unidos y le pidió a Terrile, con quien había viajado, que permaneciera en Nueva York como asesor. Este arreglo temporario finalizó con la designación de Terrile como nuevo director de la Di Tella Corporation, a cargo de los intereses estadounidenses de SIAM.

Con este cambio de personal, SIAM comenzó a adquirir los materiales necesarios. Con frecuencia, sólo se embarcaban cantidades pequeñas, para mantener una producción mínima. Esto ayudó a la Compañía a aprovechar una disposición según la cual se otorgaba una licencia general para exportaciones de valor inferior a veinticinco dólares. A menudo, las necesidades inmediatas de Buenos Aires en cuanto a algún material o pieza esencial no superaban ese valor.

Pero ninguna estrategia podía crear un suministro adecuado para la fabricación de heladeras domésticas. El número de estas heladeras fabricadas por SIAM disminuyó en forma continua, desde casi seis mil en 1941 hasta 1.232 en 1945. Salvo los condensadores, las unidades incluían pocas piezas Westinghouse.

Cuando se agotó la existencia de piezas Kelvinator y Sudiero se vio frente a la necesidad de fabricar prácticamente la heladera completa con piezas hechas en Avellaneda, Di Tella se sintió hondamente preocupado. Sudiero dice que Di Tella se tranquilizó sólo después de comprobar el buen resultado de diez unidades. La operación fue costosa, pero con la escasez de guerra significó pingües beneficios. Di Tella propuso a Westinghouse un arreglo para el pago de regalías por estas heladeras “caseras”.¹²

¹² Di Tella a “Westinghouse”, 21 de mayo de 1943.

Otra dificultad originada por la falta de suministros de Westinghouse provino de las relaciones de SIAM con los distribuidores de aquella firma en la Argentina. Como distribuidor exclusivo, SIAM había accedido de mala gana a continuar con dos líneas de agentes: los que vendían productos SIAM y los que vendían Westinghouse.¹³ Pero cuando resultó imposible entregar la mayoría de los productos de esta última marca, la única manera de mantener a esos agentes y evitar su bancarrota era enviarles heladeras y otros equipos fabricados por SIAM. Di Tella quería emplear el rótulo Westinghouse, de modo que SIAM no compitiera con sus propios agentes, pero Westinghouse se mostró vacilante en un comienzo. Por último se llegó a un arreglo según el cual los rótulos dirían “Fabricado por SIAM bajo licencia Westinghouse” o “Fabricado por SIAM según diseño Westinghouse”.¹⁴ Di Tella aseguró a Westinghouse:

Hemos dado, por supuesto, todos los pasos posibles para contrarrestar la “propaganda” de los competidores respecto de la desaparición del nombre “Westinghouse”. Uno de estos pasos es un letrero luminoso de gran tamaño en la Avenida de Mayo con el nombre Westinghouse en letras muy grandes, y también dos salones de exposición en la misma calle, dedicados a las líneas Westinghouse.¹⁵

Cuando se negociaba la distribución de Westinghouse, Di Tella había esperado un considerable volumen de negocios en lámparas fluorescentes. Sylvania había ofrecido a SIAM una licencia y una planta para fabricación de lámparas, pero Di Tella esperaba a Westinghouse. Se preparó en Avellaneda el lugar necesario para fabricar los artefactos y, en caso necesario, las reactancias, pero arrancadores y tubos debían importarse. En la primavera de 1941 estaban listos los preparativos para esta nueva línea, pero Westinghouse no pudo entregar las lámparas antes de que entrara en vigor el sistema de permisos de exportación. El 1 de abril de 1942, el gerente de la División Compañías Asociadas de Westinghouse escribió a Clutterbuck que dudaba poder lograr el

¹³ Di Tella a “Westinghouse”, 5 de mayo de 1941.

¹⁴ “Westinghouse” a Di Tella, 28 de mayo de 1942.

¹⁵ Di Tella a “Westinghouse”, 12 de mayo de 1942.

permiso de exportación para lámparas fluorescentes. Di Tella replicó el 13 del mismo mes:

Lo que más nos preocupa en la carta de ustedes es la mala noticia sobre lámparas fluorescentes, reactancias, etcétera. Si echan una mirada a sus archivos, verán que venimos tratando de obtener entregas de ese material desde hace casi un año, mucho antes de que la situación se agudizara; y mientras nosotros no recibimos mercadería alguna, General Electric ha recibido embarque tras embarque y tiene sus depósitos llenos al máximo. Además, Hi-Grade ha estado abasteciendo a innumerables importadores y éstos han recibido equipos fluorescentes en barco tras barco durante los últimos meses, mientras nosotros no tenemos nada. Estamos preparados para sufrir las mismas consecuencias que todo el mundo en el futuro, pero creemos que en el pasado hemos sido más que desafortunados, por comparación con nuestros competidores.

La confusión predominante en Estados Unidos queda ejemplificada en un cablegrama de Westinghouse del 19 de agosto de 1942:

En la actualidad, reactancias, arrancadores y zócalos fluorescentes no pueden obtenerse sin prioridad A-1-K.

Las lámparas fluorescentes están racionadas, pero no hay asignación para el tercer cuatrimestre. Sin embargo, nadie sabe o quiere decir qué pasará en el cuarto cuatrimestre.

Los controles oficiales actuales sobre equipos para iluminación fluorescente tienden a limitar el uso de estos equipos a industrias bélicas esenciales y las únicas excepciones son por arrancadores y lámparas fluorescentes de reemplazo en instalaciones existentes, no para existencia.

Quizá General Electric haya importado grandes cantidades de lámparas fluorescentes, arrancadores y zócalos, pero probablemente consiguieron reactancias de proveedores pequeños como Chicago Transformer y otros, en condiciones de embarcar antes de que las restricciones se tornaran tan severas. Si la competencia embarcó reactancias, arrancadores y zócalos durante 1942, fue imprescindible que consiguieran un permiso de prio-

ridad para hacerlo y, en tal caso, debieron tener una historia aceptable en cuanto al uso final.

En el futuro sugerimos presentar por separado solicitudes para lámparas fluorescentes, zócalos y arrancadores, pues al parecer nuestros competidores lograron obtener algunos artículos, pero no consiguieron formar una existencia equilibrada.

Di Tella siguió este consejo complacido y presentó solicitudes de permiso separadas, pues creía que ninguna otra firma de la Argentina podía fabricar reactancias. Con el tiempo, SIAM pudo comercializar una pequeña cantidad de artefactos fluorescentes, pero pese a los deseos de Di Tella, la fábrica de lámparas nunca pareció factible.

Las mismas dificultades, en pequeña escala, habían entorpecido la comercialización de las heladeras a querosene Coldspot, de Sears, Roebuck and Company, con gabinetes fabricados en Buenos Aires. Después de vender cien unidades en 1940, SIAM pidió quinientas para el año 1941, pero las restricciones impuestas en Estados Unidos a las exportaciones impidieron a Sears satisfacer ese pedido, y el mercado de heladeras a querosene siguió dominado por Servel y Electrolux.¹⁶

Organización de la fábrica: el plan Reynders

Las restricciones de tiempos de guerra originaron gradualmente la autosuficiencia de SIAM y de la Argentina como nación. Ahora se fabricaban heladeras en Avellaneda, sin importar los compresores. SIAM suministraba a hogares e industrias de la Argentina motores eléctricos, transformadores y generadores de gran potencia. En el proceso de adquirir esta autosuficiencia, se recurrió a los conocimientos de Westinghouse para organizar mejor la producción.

La organización SIAM de 1940 se mantenía por obra personal de Di Tella. Éste recorría la fábrica dos o tres veces a la semana, conversando con jefes y capataces, y resolviendo problemas en el lugar. El Departamento de Personal existía sólo como oficina para pago de sueldos y salarios. Di Tella aconsejaba personalmente a cada capataz

¹⁶ Di Tella a Artamanoff, Sears Roebuck International, 25 de julio de 1941.

sobre el personal de importancia que necesitaba o en el plano de las relaciones laborales. El capataz recibía órdenes especiales directamente de Di Tella. Como los capataces eran responsables ante los supervisores tales como Truco, Treutz o Michi, ante el vicedirector técnico Caserta y el director técnico Sudiero, el resultado podía haber derivado en una total confusión. Di Tella evitaba serios conflictos sólo mediante el contacto casi cotidiano con todos estos hombres. Análoga situación existía en las divisiones de ventas, a cargo de Clutterbuck. Cuando Di Tella abandonaba Buenos Aires por algún tiempo, se lamentaba de que sobre su mesa se acumularan millares de problemas.

Este contralor altamente personalizado se prestaba más a un pequeño "taller" que a una gran fábrica, pero todos los indicios permiten pensar que brindaba a Di Tella verdadera satisfacción. Los ejecutivos de Westinghouse lo convencieron, sin embargo, de que contratara un ingeniero industrial con el fin de proyectar una organización más eficiente para SIAM. Westinghouse envió a A. B. Reynders, uno de sus ejecutivos, jubilado poco tiempo atrás, quien llegó a Buenos Aires en mayo de 1941. En los años siguientes, Reynders intentó ganar a la "familia SIAM" a las ideas estadounidenses de organización y administración de fábricas.

Tal como los veía Reynders, los problemas de SIAM abarcaban: 1) forma u organización, 2) reordenamiento de edificios y equipos, 3) sistemas e instrucciones.¹⁷

Poco después de su llegada, Sudiero entregó a Reynders un organigrama. Este último lo estudió y sobre esa base elaboró lo que habría de ser, según creía, un ordenamiento jerárquico adecuado. Antes, algunos grupos de hombres eran supervisores o capataces y trabajaban en forma semiindependiente, sin niveles bien definidos de autoridad entre ellos y la dirección. Según el plan de Reynders, en cada grupo se designaría un jefe. Entre estos superintendentes de taller y los gerentes como Clutterbuck y Sudiero se necesitarían también jefes de división. Quizá Sudiero haya estado de acuerdo en principio con el esquema de Reynders, pero no se creía "en condiciones, dada la falta de hombres capaces, de designar a quienes debían llenar los puestos clave".¹⁸ Si bien los puestos indicados en los informes de Reynders fueron llena-

¹⁷ Informe n° 1, 15 de junio de 1941.

¹⁸ *Ibíd.*

dos, los hombres designados para ellos no gozaron, en verdad, de la autoridad necesaria.

Después de ocho meses de funcionamiento del nuevo tipo de organización, Reynders debió admitir que “se han logrado resultados sólo en parte”. Se lamentaba con las siguientes palabras:

Hay muchos casos en que se pasan por alto las funciones de la organización. Los ingenieros, por ejemplo, hacen trabajos de taller, los encargados de taller hacen trabajos de ingeniería, se comienza a construir edificios sin informar al Departamento de Mantenimiento, los vendedores dan instrucciones directas al taller. Esta llamada “acción directa” se toma en ciertos casos “para obtener una acción rápida” y en otros, pues tal ha sido la práctica en el pasado y no se conoce a fondo el procedimiento dentro de la nueva forma de organización.¹⁹

Según el doctor Reina, Reynders había tropezado con un motivo ideal de la cultura argentina, expresado en la frase: “A mí no me manda nadie”.

Reynders tuvo mayor éxito en el reordenamiento físico de edificios y producción, si bien cabe sospechar aquí que los informes eran demasiado optimistas. Se identificaron los edificios mediante distintas letras y se numeraron las oficinas y habitaciones de cada uno. Se prepararon planes para establecer un orden de procesos que se alimentarían unos a otros. Debía construirse un depósito de tres pisos, con un ancho de veinticuatro metros y una longitud de 124 metros, para productos terminados; normalmente, estos productos se acumulaban en las áreas de trabajo hasta el momento de su expedición. La mayor parte de los planes sobre edificios se llevó a la práctica.

La racionalización del trabajo y las instrucciones sobre normas de tiempo y calidad tropezaron con las mismas dificultades que las demás definiciones de responsabilidad. En su noveno informe, Reynders escribe:

El Sistema de Control Centralizado de Producción no recibe esa constante supervisión [...] necesaria hasta tanto quede firme-

¹⁹ Informe n° 9, 5 de marzo de 1942.

mente establecido. [...] En general, el sistema opera sin mucha orientación. [...] Se presiona al Departamento Técnico para que suministre [...] especificaciones, etcétera, al taller. Hasta ahora, con pocas excepciones, se ha carecido de éstas y la fábrica debía usar su propio juicio, o bien basarse en instrucciones orales para realizar su trabajo.

Dos ejecutivos de SIAM describen las dificultades comprendidas en la puesta en práctica del sistema de Reynders: Terrile, que podía apreciarlo sin hallarse directamente envuelto en él, y Sudiero, a quien cabía la responsabilidad de las operaciones. Según Terrile:

[Reynders] creía que SIAM necesitaba organización, que era necesario establecer reglas y seguirlas. Siempre insistió en ser estricto. [...] Uno tenía que seguir el sistema. No era posible hacer excepciones, pues en tal caso toda la producción se atrasaría. [...] Según el viejo procedimiento, si alguien como el señor Venturini necesitaba algo con urgencia, se dirigía a su jefe, el ingeniero Caserta, y ambos decidían hacerlo. Desde su punto de vista era algo urgente, pero paralizaba toda la producción. Mr. Reynders [...] advirtió que toda la línea de producción se paralizaba debido a decisiones individuales de capataces o ingenieros. Esto [...] era típico de SIAM Di Tella en 1940. [...] Mr. Reynders decidió que la producción no podía detenerse. [...] El señor Di Tella estuvo de acuerdo. [...] Todos los ingenieros de jerarquía se mostraron muy complacidos con este nuevo aspecto de la producción, pero los afectados fueron los empleados de menor jerarquía [los capataces]. Estaban acostumbrados a decidir tal como en un pequeño taller y ahora se sentían con las alas cortadas.²⁰

Sudiero dudó en un comienzo de la eficacia del sistema:

Desde el momento en que Reynders comenzó a organizar las cosas en SIAM, todo aumentó. Antes, sin especialistas en la

²⁰ Entrevista con José Terrile.

Compañía, los productos se vendían a precios muy bajos. En cambio, una vez puesto en marcha el sistema de Reynders, aumentó sobremedida el número de empleados.

Antes, el sistema de trabajo era informal. En cambio a partir de 1941, cuando la Compañía adoptó el sistema Westinghouse, la organización tuvo un sistema de trabajo estadounidense. Antes de esa fecha, cada departamento tenía un jefe y ese jefe hacía lo que creía correcto. Por ejemplo, ordenaba las compras necesarias, daba órdenes aquí y allá. Con el nuevo sistema, había una oficina a cargo de las compras y por esa oficina debían pasar las compras de cada jefe, de modo que todo era muy distinto.

Cuando Reynders puso en marcha su sistema, tropezó con abundante oposición, sobre todo por parte de los supervisores. Con el nuevo sistema, éstos se sentían disminuidos ante los obreros y eso no les agradaba. Hasta entonces, la Compañía era relativamente pequeña y SIAM no se molestaba en encarar este tipo de organización. Con el creciente aumento de producción, no podía seguir a la manera antigua, pero les resultaba difícil a los jefes con numerosas personas a sus órdenes someterse a ese nuevo sistema. Muchos supervisores vinieron a verme para que los autorizara a dejar de lado el nuevo sistema y continuar como habían venido haciéndolo hasta ese entonces. “Muy bien, les contesté, volveremos al viejo sistema, pero despediremos a todo el personal que ingresó debido al sistema nuevo.” Por supuesto, los supervisores no podían aceptar en esos términos.²¹

“Durante la guerra, concluye Sudiero, no se hizo mucho respecto del nuevo sistema. Terminada la guerra, se volvió a comenzar.”

La Compañía adoptó gradualmente el sistema de Reynders, en una forma modificada. Di Tella le brindó todo su apoyo, como lo demuestra una carta a Alberto Di Tella, escrita en 1947:

Es cierto, por supuesto, que el aumento de tamaño de la organización SIAM hace que, comparada con el todo, cada parte parezca más pequeña. Hoy mi función es de importancia

²¹ Entrevista con Sudiero.

secundaria dentro de la organización total. Antes, cuando la organización era pequeña, yo hacía todo; hoy mi función es sólo la de contralor general. Debo luchar constantemente contra la tendencia de individuos que quieren hacerlo todo. [...] Muy a menudo, cuando se quita a alguien una función, su poder parece haber disminuido. Pero lo que se pierde en distinción se gana en propulsión. Cada uno tendrá menos y menos que hacer, pero hará las cosas mejor y mejor; en otras palabras, especialización.²²

Aumentó la eficiencia de la producción y comenzaron a hacerse evidentes algunos cambios organizacionales. Di Tella conservaba, con todo, un grado considerable de control personal y subsistía la libertad en cuanto a las especificaciones de los distintos trabajos. Reynders había observado numerosas desventajas en la organización de la producción y, en su capacidad de consultor, corrigió tantas como pudo. Al parecer, no se mostró dispuesto a transigir con el viejo sistema, aunque tal lo sucedido en la práctica después de su partida, en 1942. El ritmo industrial basado en la tradición argentina requería flexibilidad, adaptabilidad y relaciones personalizadas. Estas características se combinaban con medidas adoptadas por los ingenieros y la dirección, tendiendo hacia mayor eficiencia en la disposición de los equipos y en los programas de producción. Después de la guerra, esa combinación resultó en una administración eficiente que produjo una impresión satisfactoria en el subgerente general de Westinghouse International, quien visitó el establecimiento de Avellaneda en enero de 1948 y escribió luego:

Primero, no sería exagerado decir que tienen ustedes una organización fabril extremadamente prolífica, enérgica y versátil, bien apoyada por el equipo técnico puesto a sus órdenes. La organización y el equipo producen una gran impresión por sí solos, pero hay en su establecimiento algo aún más desusado.

Pareciera que la necesidad de improvisar y salir de apuros a medida que las diversas fuentes de abastecimiento se reducían o

²² Archivos de la Compañía.

desaparecían por completo, necesidad existente desde la fundación de SIAM Di Tella, ha producido una actitud extraordinaria en la gente de producción de esa firma. El despliegue de ingenio y recursos hecho por su gente es algo que en mi muy amplia experiencia en el estudio de organizaciones fabriles en todo el mundo nunca he visto superado.

En febrero de 1947, la modificación gradual de la estructura formal de SIAM recibió nuevo impulso con la formación del Consejo, una reunión semanal sin protocolo entre Clutterbuck, Sozio y Sudiero. En esas reuniones se discutían políticas y problemas de la Compañía, y se tomaban decisiones. Di Tella asistió en algunas ocasiones y se lo mantenía informado sobre los asuntos de importancia. En términos generales, sin embargo, Di Tella se desempeñaba en carácter de semiconsultor y su posición dentro del plano directivo de la Compañía comenzó a aproximarse a la de un presidente de directorio. Consideró necesario delegar mayor responsabilidad final en estos integrantes de la familia SIAM, que gozaban de toda su confianza, a medida que la expansión de la Compañía aumentaba la complejidad de las operaciones y de la administración.

El período de intensa preocupación por una operación más eficiente significó la madurez de los planes de Di Tella para establecer en la fábrica una escuela de aprendices. La escuela, inaugurada en 1942 bajo la dirección del ingeniero Pedro Echarte, brindaba, además del adiestramiento práctico necesario, un curso de historia argentina. La escuela tuvo valor no sólo para adiestrar obreros calificados y técnicos, sino también para educar a los mecánicos encargados de la atención mecánica en las agencias. Di Tella dedicó también esfuerzos a la promoción de escuelas vocacionales públicas, que aparecieron poco tiempo después.

Relaciones con YPF

A mediados de la década del treinta, el gobierno de Uriburu tomó medidas para reducir las grandes importaciones de petróleo, apoyando la actividad de YPF. Di Tella informó a YPF que SIAM podía suministrar motores eléctricos y bombas para la explotación de los yacimientos petrolíferos de Comodoro Rivadavia, propiedad de la Nación.

Según sus manifestaciones, “no guiaba [a SIAM] en este asunto ningún interés pecuniario”. El desarrollo de la maquinaria necesaria para vender en competencia con las importadas significaría en esa ocasión una pérdida, pero “confiamos que en el futuro el volumen resultante nos recompensará de nuestros sacrificios inmediatos”.²³

La correspondencia entre Di Tella e YPF ilustra un aspecto de su táctica comercial. Di Tella proyecta una imagen de SIAM trazada con gran habilidad. SIAM se abre paso contra condiciones adversas y ante la competencia extranjera para satisfacer las necesidades de la nación. Arguye que sus esfuerzos merecen recompensa:

Los precios cotizados fueron siempre más bajos que los de máquinas extranjeras similares, aunque en ningún caso se calcularon en favor nuestro los derechos aduaneros. Hemos debido luchar contra fábricas conocidas internacionalmente, con sus costos iniciales amortizados, que venden grandes cantidades de sus productos en todas partes del mundo y que, refiriéndonos aquí a las industrias italiana y alemana, reciben subsidios para la exportación. Competir en estas condiciones nunca puede ser negocio lucrativo y podemos asegurar a ustedes que hasta ahora nuestra única satisfacción es haber demostrado nuestra capacidad técnica. [...]

No solicitamos subsidios, ayuda ni protección, pero pedimos que en la adjudicación de futuros pedidos se tome en cuenta la situación de una industria sin posibilidades de exportación, sin subsidios, que debe limitarse a las necesidades del país. [...] Basta mencionar estos hechos para subrayar la importancia de contar con fabricación nacional de estos productos básicos. [...] Nadie puede sostener que un capital tan grande y un trabajo tan intenso no merecen remuneración adecuada: [...] Pero más importante aún es la seguridad de trabajo, la continuidad del trabajo.²⁴

SIAM continuamente señalaba a YPF que la compañía había hecho importantes inversiones en equipos, mano de obra y tecnología para

²³ Carta, 13 de marzo de 1936.

²⁴ Carta, 13 de noviembre de 1939.

satisfacer pedidos de aparatos especiales, tales como bombas de petróleo de cuatro, siete y once toneladas, cuyo único comprador era YPF. De no contar con un volumen regular de pedidos, SIAM quedaría “paralizada”.

La interrupción de las importaciones europeas y las restricciones impuestas a las provenientes de Estados Unidos acentuaron la dependencia de YPF respecto de SIAM. Sólo esta última podía fabricar en el país el tipo de motores eléctricos y de bombas necesarios. Las relaciones sufrieron la tensión usual de tiempos de guerra. SIAM no podía conseguir las materias primas necesarias y las entregas a YPF se demoraban. La Comisión de Distribución de Combustibles racionó el fueloil y Di Tella se quejó de que su cuota era muy pequeña y de que las entregas insuficientes no permitían cumplir con los pedidos de YPF. SIAM comenzó a convertir sus instalaciones para emplear coque, producido a partir de carbón traído desde Río Turbio y Mendoza. Se instalaron seis hornos en Avellaneda y hacia 1945 la compañía no sólo se bastaba a sí misma, sino que en ocasiones vendía coque a terceros. Nieves llamó a Di Tella “el pionero de la producción de coque en la Argentina”.²⁵

Pese a la solución del problema del combustible, sin embargo, la escasez de materiales continuaba. Las demoras en la producción obligaron a YPF a suspender nueve de los pedidos colocados con SIAM. Los cilindros para gas envasado pueden servir como ejemplo de estas dificultades. YPF usaba grandes cantidades de dichos cilindros. Los problemas para fabricarlos durante la guerra eran similares a los ya vistos al referirnos a las heladeras. Ante la demora en las entregas, Di Tella explicó:

Afortunadamente, se nos concedió la licencia de exportación para una prensa especial que hemos hecho fabricar especialmente en Norteamérica para elaborar los tubos de gas envasado; por desgracia, una vez terminada y pocos días antes del embarque, el gobierno estadounidense la confiscó. Pese a todas nuestras protestas en el sentido de que la máquina estaba totalmente pagada, no se nos escuchó. Como si eso no fuera suficiente, el precio que se nos devolvió fue inferior al pagado originalmente.²⁶

²⁵ Entrevista con Eladio Nieves.

²⁶ Carta, 21 de agosto de 1945.

A fin de contar con los materiales necesarios para los pedidos de YPF y para los gabinetes de heladeras, durante la guerra Di Tella hizo experimentos sobre fabricación de acero: compró las aleaciones necesarias en Estados Unidos y chatarra donde pudo encontrarla. Nieves informa que seis o siete vagones llenos de hierro, algunos provenientes de los ferrocarriles, llegaban todos los días a la fundición.

La Fábrica Militar de Aceros, próxima al establecimiento de Avellaneda, suministró los planos de un horno Siemens-Martin para producir acero. Entre octubre de 1943 y el fin de la guerra se construyeron tres hornos de ese tipo, que trabajaron en forma continuada, incluyendo domingos. Nieves dejó su casa anterior y se mudó a seis cuadras de la fábrica, de modo de poder supervisar personalmente cada colada. Los lingotes de acero se llevaban a la Fábrica Militar y allí se los laminaba hasta obtener chapas delgadas.

Pese a las inevitables molestias mutuas, durante la guerra SIAM continuó suministrando a YPF la mayor parte de sus equipos de fabricación nacional. Esto constituyó un factor de suma importancia para mantener la producción de petróleo de la Argentina durante esos años. Después de 1945 y hasta fines de la década, en cambio, problemas de intercambio internacional llevaron a YPF a comprar sus máquinas en el mercado europeo. SIAM consideró esta tendencia como muestra de ingratitud y como el fracaso de un organismo gubernamental en cuanto a apoyar la industria nacional.

Perón y la actividad económica

Con el triunfo peronista de 1946, los hombres de negocios debieron soportar un régimen de rechazo a la libre empresa. Por decreto del 25 de marzo de 1946, el Banco Central tomó el contralor de todas las operaciones bancarias del país. Si bien los bancos comerciales podían todavía tratar con sus clientes, recibían los depósitos como agentes del Banco Central; tanto préstamos como tipos de interés podían ser regulados conforme a los propósitos del Estado. La mayor parte de las exportaciones estaban en manos de un organismo oficial y las importaciones se controlaban mediante el sistema de permisos. Gran parte de la favorable balanza comercial se usó para nacionalizar los ferrocarriles y otros servicios públicos de propiedad extranjera, y para repatriar la

deuda pública. Desde 1943, el gobierno reguló los salarios por decreto, las huelgas estuvieron sometidas a los manejos políticos y los sindicatos se convirtieron en filiales del partido peronista.

Además de controles sobre el crédito y la mano de obra, los empresarios industriales debieron afrontar otro problema. Si bien hasta la muerte de Di Tella la Argentina poseía todavía una balanza de cambio favorable, el crédito no era transferible de Europa a Estados Unidos, y con este último país, la Argentina tenía un continuo déficit. Sin embargo, SIAM y muchas otras compañías estaban organizadas para trabajar sobre la base de piezas y materiales semielaborados de procedencia estadounidense en su mayor parte. De esta manera, la compañía dependía de la buena voluntad del gobierno, que otorgaba los permisos de importación.

Los dos últimos años de vida de Di Tella coincidieron con el período de auge del régimen peronista. Desde 1945 hasta 1948, el volumen de fabricación, en pesos de valor constante, aumentó un 55%; el ingreso real proveniente de todas las actividades aumentó un 50%. El personal ocupado por la industria aumentó una tercera parte y, continuando la tendencia observada a partir de 1938, los salarios reales, tanto para operarios calificados como no calificados, aumentaron con mayor rapidez que el costo de la vida;²⁷ 1947 fue el año de mayor prosperidad económica. Los términos del intercambio continuaron siendo favorables; en 1948, las importaciones cuadruplicaron las de 1945 y duplicaron las de 1946.

Si la agricultura y las otras industrias de exportación hubieran recibido igual estímulo, la prosperidad habría quizá continuado, pero entre 1946 y 1948, las exportaciones disminuyeron un 20% y esa caída se acentuó más aún en los años siguientes. Parte de la disminución inicial se debió al mayor consumo de carne en el país, a medida que aumentaban los salarios reales. Así, pues, la prosperidad económica argentina se interrumpió esencialmente en 1949 al consumirse las reservas de divisas y al afrontar la necesidad de volver a una política de “pago al contado”. Como el gobierno no limitó sus gastos, el resultado fue una mayor inflación.

²⁷ Di Tella y Zymelman (1958). Sobre la base de 1943 = 100, los salarios de obreros calificados fueron 288,1 y de no calificados, 246,8; el costo de la vida fue de 180,4 en 1948. Tomando 1937 = 100, los salarios reales aumentaron como sigue: 1938, 111; 1940, 115; 1941, 125; 1942, 121; 1943, 141; 1945, 148; 1949, 238 (p. 298, cuadro 99).

Perón y los obreros

La impresión general reinante entre los argentinos es que el efecto más duradero del régimen de Juan Domingo Perón se hizo sentir en la actitud de los trabajadores industriales. En su manejo del problema laboral, Perón capitalizó para su propio provecho uno de los problemas más delicados de la situación argentina. Al igual que en las primeras etapas de la industrialización de cualquier otro país, los obreros argentinos recibían salarios bajos completados por la benevolencia de los empleadores, tal como en el sistema iniciado por SIAM en 1934. Torcuato Sozio dice, refiriéndose a este problema:

Perón tomó una situación nacional muy urgente, que nadie había explotado antes para provecho personal [...]; a saber, la creciente insatisfacción de la clase obrera y la necesidad de legislar en favor de la situación económica de esa clase. Por desgracia, los propósitos y los medios fueron objetables.²⁸

A partir de 1930, la Confederación General del Trabajo (CGT) había representado en la Argentina a los oficios calificados. Si bien no se dispone de cifras correspondientes a la mano de obra en 1942, quizá pueda estimarse que menos de un 7% del total de obreros estaba sindicado (Whitaker, 1954; p. 40).

Cuando la escasez originada por la Segunda Guerra Mundial provocó inflación interna, no reflejada en el tipo de cambio de las divisas extranjeras, la presión a que se vio sometido el ya bajo nivel de vida de los obreros y una fuerte dirección izquierdista en el movimiento sindical condujeron a huelgas que el elemento moderado de la CGT no vio con buenos ojos. A mediados de 1942, una huelga general que comprendió a SIAM provocó la intervención del gobierno de Ramón Castillo, mientras el coronel Perón se hallaba todavía en una guarnición de los Andes. Desoyendo una protesta de Di Tella, el ministro de Trabajo y la Unión Industrial otorgaron un aumento general de salarios.

Desde el comienzo de la presencia de Perón a cargo de la Secretaría de Trabajo hasta el fin de su régimen dictatorial en 1955, de ninguna

²⁸ Entrevista con Torcuato Sozio.

compañía puede decirse que haya tenido una política laboral individual. Las empresas se limitaban a acatar leyes, decretos y órdenes de los sindicatos. Eva Perón ejercía sobre los obreros urbanos una influencia aún mayor que la de su marido. Como dice Sudiero: “Durante el régimen de Perón, la única que mandaba era Eva Perón, su mujer. Los obreros cambiaron tanto que en las fábricas uno ya nada podía decirles”.²⁹

El golpe de Estado mediante el cual Juan y Eva, apoyados por la masa obrera militante, despojaron del poder a Farrell y a los conservadores que habían planeado el exilio de Perón significó una interrupción de tres días en la producción. Caserta anotó en su diario:

16 de octubre de 1945: Ha comenzado el movimiento revolucionario. El objetivo es liberar a Perón. [...] Alrededor de las tres de la tarde, los obreros comenzaron a abandonar la fábrica y al cabo de una hora no quedaba nadie.

17 de octubre: Nadie vino a trabajar hoy y nosotros no pudimos entrar. Volvimos a casa.

Dos días después, la fábrica reanudó las operaciones normales. El 19 de diciembre, Caserta anota en su diario que los obreros dejaron el trabajo al mediodía, para oír hablar a Perón. El diario contiene otras anotaciones similares, una de ellas mencionando una visita de Eva Perón a Avellaneda.

Perón concedió a los obreros salarios reales más elevados, vacaciones pagas, jubilación y una organización sindical políticamente controlada. Por ello, la masa obrera, en gran parte recién llegada desde el Interior, carecía de la autodisciplina y la experiencia que se habrían desarrollado en caso de haber estructurado sus propios sindicatos y conquistado lentamente, gracias a sus propios esfuerzos, el reconocimiento de las negociaciones colectivas. La condición de SIAM como empleador sufrió a consecuencia de la legislación. Como ya vimos, Di Tella había iniciado en 1934 su propio programa de asistencia social, con beneficios extrasalariales, y en 1941 se fundó una asociación social y recreativa para los obreros, el Club SIAM.³⁰ El programa de Perón,

²⁹ Entrevista con Sudiero.

³⁰ El Club SIAM nunca tuvo, al parecer, verdadero éxito. Este tipo de organización formal se adapta menos a las industrias latinoamericanas que a las estadounidenses. En 1944,

extendido a toda la industria, eliminó la mayoría de las ventajas especiales derivadas del hecho de trabajar para SIAM. El 30 de noviembre de 1944, SIAM tenía quinientos empleados administrativos y 3.134 obreros, pero durante ese año ingresaron 3.906 obreros y dejaron la Compañía 3.382.³¹ Considerando la necesidad de adiestrar a la mayoría de los nuevos obreros de fábrica, este movimiento de personal debe haber constituido uno de los factores principales en los elevados costos de producción. Según Venturini, sólo un obrero de cada diez conocía realmente su trabajo. En 1948, la mayoría de los obreros eran argentinos, muchos de ellos con muy escasa experiencia en la industria.

La Oficina de Personal se quejaba del “continuo éxodo” de obreros de SIAM y lo atribuía a la extraordinaria demanda de mano de obra calificada debida a la expansión industrial general, a las esperanzas de ocupaciones más fáciles, al hecho de que los obreros buscaran ocupación más cerca de sus casas y a la atracción que representaba incorporarse a nuevas líneas de actividad.³² Además, el ausentismo ascendía al 12-14%. Los intentos de disciplina tropezaban con demostraciones de trabajo a desgano, nuevo y eficaz recurso de la CGT. Todos los industriales enfrentaban esta situación general. Como la lealtad a la Compañía y la disciplina industrial declinaban, en 1945 Caserta comenzó a organizar reuniones bisemanales de supervisores para discutir problemas laborales, salarios y costos. Pero mientras el gobierno controlaba estos factores, parecía no haber solución.

Expansión de posguerra

En 1946, SIAM comenzó su mayor período de expansión, afectado sólo ligeramente por la depresión económica de 1949 a 1952. La base de la expansión estaba, en parte, en los menores precios reales de los bienes duraderos. Los bienes duraderos de consumo, las viejas líneas de bienes de capital y los nuevos desarrollos se han agrupado en el cuadro 9 para mostrar las tendencias en estos distintos tipos de productos. Algunos, como

SIAM estimaba el costo de los beneficios sociales, incluyendo vacaciones pagas, en setecientos mil pesos.

³¹ Memorándum de la Oficina de Personal, 13 de diciembre de 1944.

³² Archivos de la Compañía, 27 de octubre de 1948.

bombas y motores, pertenecen a ambas categorías, de consumo y de capital.

La eficiencia productiva había aumentado y los industriales argentinos se beneficiaban con un tipo de cambio oficial, sumamente favorable. Di Tella amplió la producción en 1947 y 1948 para aprovechar esta oportunidad especial concedida a la industria argentina. Aunque la ocupación creciente y los salarios reales en aumento significaban mayor ingreso por familia y, en consecuencia, cierto aumento del poder adquisitivo colectivo, el mercado de bienes durables de consumo no comenzó a expandirse con rapidez sino hasta después de 1952. Gran parte del aumento de ingresos a fines de la década de 1940 se invirtió en viviendas o en instalar pequeños negocios. Di Tella y sus allegados previeron, sin embargo, el futuro aumento en el consumo de artefactos domésticos y actuaron conforme a esa previsión.

Después de la guerra, el problema principal de la Compañía era todavía la escasez de elementos importados para producir heladeras domésticas. La producción no alcanzó los niveles de preguerra sino en 1948. Di Tella previó los problemas de posguerra. En abril de 1946, escribía a Knox, vicepresidente de Westinghouse International:

Confío que podrá usted dedicarme algún tiempo [...] de modo que podamos pensar realmente juntos y planear nuestra campaña para el período inmediato a la posguerra. [...]

Pensamos también en la conveniencia de incrementar nuestro negocio de importación en otras líneas, en las cuales su consejo será de gran valor. También tenemos el problema de conseguir cierta cantidad de personal experto para las nuevas actividades y también para nuestras operaciones fabriles actuales.

Westinghouse habría tenido sin duda dificultades, aun en las circunstancias más favorables, para cumplir todos los pedidos de SIAM durante el período de escasez de posguerra. Pero en enero de 1946 estalló una huelga que duró hasta mayo del mismo año, poniendo término a toda posibilidad de satisfacer la demanda. El 21 de diciembre de 1945, Di Tella había colocado un pedido por acero para gabinetes de heladeras y doce mil compresores sellados para conectar a 220 voltios. En una conferencia con Terrile, a comienzos de marzo de 1946, los funcionarios de Westinghouse manifestaron que confiaban entregar seis mil

compresores de 110 voltios con transformadores, y también algunos evaporadores y condensadores. Al mismo tiempo, SIAM trataba de comprar a Universal Cooler compresores de modelo abierto.

Octubre, noviembre y diciembre, los meses de primavera en la Argentina, eran los más importantes en demanda de heladeras. En agosto de 1946, Di Tella temía no contar con suficientes compresores importados para mantener en marcha la producción; escribió a Westinghouse que Universal Cooler había suministrado sólo algunos de los miles de compresores solicitados. En septiembre, Westinghouse indicó que en los meses transcurridos de 1946 se habían suministrado dos mil seiscientos compresores y otros mil cuatrocientos estaban programados para fines de ese año. A fin de cumplir este plan, Westinghouse se veía obligada a reducir el negocio –más provechoso– de fabricar heladeras completas.

En 1938 se había creado CARMA (Compañía Argentina de Representaciones y Manufacturas) SRL, con el fin de distribuir heladeras y otros artefactos domésticos. En 1945, Di Tella instaló un pequeño taller también llamado Carma, con la intención de llegar –en última instancia– a fabricar heladeras en gran escala. Esta idea nunca se materializó, aunque en 1947 Di Tella compró tierra para una nueva fábrica en Monte Chingolo; Carma era todavía un pequeño taller donde se realizaban principalmente experimentos sobre producción de lavarropas y heladeras de absorción alimentadas a querosene. El fracaso en lograr un mayor desarrollo para Carma destaca un aspecto fabril de SIAM, fundamental para comprender las operaciones de la Compañía. Si bien, en caso necesario, SIAM podía fabricar casi todas las piezas que buscaban importar, conforme a Sudiero el costo era “tremendo”. Parte de la dificultad se debía al reducido volumen, algunos miles de unidades, comparado con millones en los establecimientos estadounidenses; pero otra parte se debía también a las continuas dificultades con que se tropezaba en la planta para la producción.

Como hemos visto, después de la Segunda Guerra Mundial los empleados competentes de todo tipo eran sumamente escasos y el desplazamiento de personal, muy rápido. Sobre todo, era difícil conservar ingenieros y técnicos, y la escasez aumentó por las restricciones oficiales impuestas a la inmigración de obreros calificados. Si bien el gobierno trataba de desarrollar el conocimiento tecnológico local a través de la educación industrial, el mejoramiento era necesariamente

lento. Sudiero creía que la educación argentina subrayaba más la teoría que la técnica aplicada. Por consiguiente, llevaba mucho tiempo adiestrar en los problemas técnicos a jóvenes graduados universitarios, los que podían abandonar su puesto tan pronto como encontraran otro más prestigioso o satisfactorio en reparticiones de gobierno.³³

Pese a las dificultades, con ayuda de Westinghouse y de sus amigos en Italia, Di Tella logró asegurarse los servicios de una cantidad considerable de ingenieros. A fines de 1946, por ejemplo, Westinghouse envió a SIAM tres ingenieros estadounidenses calificados. La firma no contaba entonces con un departamento técnico separado y todos los nuevos ingenieros fueron destinados a trabajar con diversos capataces. Dice Sudiero:

Las dificultades eran muchas y el sistema no dio buenos resultados. En general, el trabajo no agradaba a los ingenieros. Quizá los capataces mostraban cierta oposición porque temían que estos jóvenes ingenieros les quitaran el lugar. [...] Muchos ingenieros renunciaron y la campaña no dio resultados del todo satisfactorios.³⁴

Nuevos productos

La necesidad de flexibilidad y de improvisar, de poder pasar de un producto a otro, había sido un factor imprescindible en los planes de Di Tella desde 1929. La experimentación con nuevos productos y su introducción en el mercado eran procesos continuos. Heladeras de absorción alimentadas a querosene, para las numerosas viviendas carentes de energía eléctrica, y lavarropas para las provistas de esa energía, fueron dos productos de importancia que con el tiempo encontraron su lugar en el sistema de comercialización de heladeras existente en el país. También aquí Di Tella pensaba en términos del mercado futuro. A comienzos del período de posguerra, la mayoría de las familias rurales no contaba con medios suficientes para comprar una heladera. No obstante ello, en Carma los hombres de Di Tella comenzaron a expe-

³³ Entrevista con Sudiero.

³⁴ *Ibíd.*

rimentar con heladeras de absorción, a querosene. No se logró éxito comercial alguno hasta 1949, cuando la Compañía fue invitada a negociar un contrato con Electrolux de Suecia, firma que hasta entonces sólo había concedido licencia de fabricación a Servel, en Estados Unidos.

Análogamente, los experimentos con lavarropas se realizaron antes del contrato con Hoover, Limited, firmado en 1951. La línea de lavarropas, tal como la producción de heladeras, tropezó con dificultades en la importación de piezas esenciales. También fueron fuente continua de problemas los escurridores mecanizados. El cuadro 9 muestra que recién en 1944 la producción superó el nivel piloto y que la línea quedó firmemente establecida sólo en 1948, cuando se alcanzó un volumen de más de mil quinientas máquinas.

Como siempre, Di Tella buscaba nuevos productos o procesos patentados, que SIAM pudiera primero distribuir y en última instancia fabricar. Sus intentos fueron demasiado numerosos para describirlos en detalle. Sólo citaremos aquí, a título de ejemplos, algunos que alcanzaron al menos la etapa de la negociación preliminar. En noviembre de 1945, SIAM logró la distribución en Argentina y Chile de los productos Ray-O-Vac, sobre todo pilas para linternas. El contrato incluía la cláusula acostumbrada sobre la posibilidad de fabricación por parte de SIAM:

Ray-O-Vac Company está dispuesta a iniciar de inmediato negociaciones con SIAM Di Tella Limitada, a fin de establecer los pormenores de un acuerdo según el cual la firma citada en último término fabricará los productos Ray-O-Vac en la Argentina, ya sea sobre la base de una regalía, ya formando una compañía separada, en la cual Ray-O-Vac participará mediante su contribución de *know-how*, fórmulas, procesos, etcétera, y probablemente maquinarias o elementos similares.³⁵

Esta posibilidad no se materializó. El gobierno de Perón, evidentemente a favor de Eveready, que poseía un virtual monopolio del mercado, denegó los permisos de importación necesarios, y Di Tella no consideró prudente insistir.

³⁵ Términos de una carta dirigida por el gerente de Exportación de Ray-O-Vac a Clutterbuck, 16 de noviembre de 1945.

En agosto de 1947 se firmó un convenio para distribuir en la Argentina y Uruguay medidores y niveles A. O. Smith que debía durar inicialmente hasta el 31 de diciembre de 1948. No se mencionaba la posibilidad de fabricación en la Argentina.

Las negociaciones de 1947 con Westinghouse sobre posibles licencias para fabricar interruptores eléctricos en aire, medidores de energía eléctrica de corriente alterna y lámparas no dieron resultados, pero son otros ejemplos de esta tendencia a la diversificación.

En 1947, la Aeronáutica Argentina otorgó a SIAM un contrato para la fabricación de quinientos dispositivos hidráulicos de aterrizaje destinados a su avión DLDL. Esa producción, según se sostiene, "figura entre los mejores trabajos realizados por SIAM".³⁶ El comandante de la Fuerza Aérea hizo una visita a SIAM para expresar su agradecimiento. A este ingreso en un nuevo campo siguió la fabricación en gran escala de cilindros hidráulicos.

En el caso del suministro a YPF no existía el problema de conseguir permisos de importación. Como parecía probable que bajo el régimen de Perón YPF explotaría rápidamente el petróleo argentino, Di Tella comenzó a negociar licencias con varios fabricantes estadounidenses de equipos. El 8 de septiembre de 1947 firmó un contrato de tres años con la National Supply Export Company para vender y quizá fabricar sus productos tubulares para pozos petrolíferos, incluyendo camisas para los mismos.

SIAM debía estudiar los requerimientos de los yacimientos petrolíferos y "recomendar a National la conveniencia de emprender la fabricación de sus productos en la Argentina".³⁷ Las regalías se fijarían de común acuerdo. SIAM debía hacer todos los pagos en dólares estadounidenses. La incertidumbre política que rodeaba a estas ventas queda de manifiesto en la cláusula B-6, según la cual National tenía "el derecho de retirar a SIAM el permiso para fabricar los productos National, en caso de que las condiciones de la Argentina tornen poco atractiva para National la colaboración según este convenio".³⁸ Esta medida, sin embargo, no cancelaría automáticamente el convenio de distribución.

Se firmó un contrato separado con National's Superior Engine Division, para la venta de motores diésel destinados al accionamiento

³⁶ Entrevista con Ermette Venturini.

³⁷ Contrato.

³⁸ *Ibíd.*

de bombas de petróleo. Como SIAM fabricaba ya tres tamaños de bombas y los correspondientes motores eléctricos, quedaba ahora preparada para satisfacer casi todas las necesidades de YPF, salvo cañería. Pero como se señaló antes, los pedidos de YPF no llegaron de inmediato.

SIAT

Di Tella pensaba en la fabricación de caños desde antes de la guerra, pero como la producción en gran escala requería costosa maquinaria importada, nada podía hacerse mientras no se reanudara el comercio internacional. Terminada la guerra, planeó las inversiones necesarias. Salvo por la construcción de Avellaneda, ésta fue la iniciativa de mayor envergadura de Di Tella.

En 1945 solicitó el asesoramiento de Bechtell, McCone y Parsons, ingenieros consultores estadounidenses. No del todo satisfecho con ellos, recurrió a otra firma estadounidense, H. A. Brassert and Company, que controlaba el proceso Yoder para producción de caños soldados. A comienzos de 1946, Di Tella trajo a la Argentina un destacado ingeniero italiano, Agustín Rocca. Éste lo convenció de que, en las condiciones argentinas, sería mejor fabricar caños sin costura utilizando el proceso Mannesmann-Calmes de la firma Innocenti, de Milán. Sudiero viajó a Estados Unidos para verificar esta afirmación, estudiando el proceso Yoder y los demás métodos usados en ese país. Descubrió que ninguna firma estadounidense hacía caños sin costura usando el proceso Mannesmann-Calmes. A comienzos de mayo de 1946, Di Tella recibió, de un representante estadounidense del proceso Yoder, una decidida opinión contra el uso del proceso italiano.³⁹

Sin embargo, YPF manifestaba su preferencia por el caño sin costura. Además, impresionaba a Di Tella el tonelaje de caños que producía el proceso Mannesmann-Calmes por dólar de capital invertido. En su carta del 31 de mayo de 1946 a la US Steel, Di Tella destaca con tacto la opinión del gobierno como factor decisivo; pero los motivos económicos tuvieron probablemente mayor importancia en su decisión a favor del proceso Mannesmann-Calmes.

³⁹ M. Castellvi (Nueva York) a Di Tella, 6 de mayo de 1946.

El 24 de agosto de 1946, Di Tella y Rocca –este último en representación de Innocenti– firmaron un acuerdo preliminar. Innocenti suministraría a SIAM la maquinaria y los planos necesarios para el proceso. Sin embargo, era necesario aclarar numerosos pormenores. En noviembre de 1946, Di Tella esperaba todavía informaciones finales de Innocenti, y Sudiero partió para Milán a fin de vigilar la marcha de los acontecimientos.⁴⁰

El Plan Quinquenal de Perón ponía el desarrollo de los yacimientos y oleoductos en manos de YPF y establecía la formación de un banco de crédito industrial para colaborar en la producción requerida. A fin de noviembre de 1946, Di Tella informó al presidente del Banco Industrial y al gerente técnico de YPF la construcción de una nueva fábrica destinada a suministrar caños sin costura, de hasta catorce pulgadas de diámetro. Aguas arriba de la planta de Avellaneda, sobre el Riachuelo, Di Tella compró setenta y siete mil metros cuadrados de tierra y comenzó los trabajos preparatorios para edificar la fábrica. Según sus planes, tendría quince mil metros cuadrados de superficie cubierta y, junto con el equipo, costaría veinte millones de pesos. Se confiaba que el Banco Industrial adelantaría cinco millones y otros siete millones se conseguirían mediante una emisión de acciones.

En 1947, después de someterse a un examen médico en Suiza, Di Tella marchó a Milán. Sudiero sospechaba que la salud de aquél ya declinaba, pues a diferencia de la decisión y el optimismo con que en general iniciaba todo nuevo proyecto, en este caso demostraba vacilaciones y dudas. Por último, mediante un intercambio de cartas, en marzo de ese año Di Tella llegó a un acuerdo con Ferdinando Innocenti sobre las máquinas necesarias; pagó como depósito de garantía cincuenta mil dólares, y debía pagar otros 798.680 dólares al embarque de los equipos.⁴¹ Terminada la operación, Di Tella telegrafió a Sudiero: “He firmado el convenio. Que Dios nos proteja y nos dé buena suerte”.⁴²

Entretanto, en 1947 el ingeniero Rocca estimó el costo de la fábrica de caños, completa y lista para entrar en servicio, en 28.769.600 pesos,

⁴⁰ Di Tella a Rocca, 29 de noviembre de 1946.

⁴¹ Ferdinando Innocenti a Di Tella, 17 de marzo; Di Tella a Innocenti, 19 de marzo de 1947. Archivos de la Compañía.

⁴² Entrevista con Sudiero.

varias veces el costo inicial de la fábrica de Avellaneda aun reducido a pesos de valor constante.⁴³ Preocupado por la deuda de casi cuatro millones de pesos en concepto de maquinaria importada cuya eficiencia era motivo de discusiones, Di Tella fue de Italia a Inglaterra, donde conversó con funcionarios de Stewart y del Lloyd's, quienes lo convencieron de que había cometido un error al adquirir esas máquinas para caños sin costura, pues aun con los costos relativamente bajos de la mano de obra en la Argentina, la producción resultaría muy costosa; también le mencionaron las numerosas dificultades que enfrentaría al usar los equipos italianos. A esta altura de los acontecimientos, Sudiero se convenció más aún de que Di Tella no estaba bien de salud. "Escribía en un tono deprimido, totalmente distinto al habitual en él." Sudiero trató de tranquilizarlo, señalando que Stewart y Lloyd's exportaban caños a la Argentina y, por lo tanto, la nueva planta sería para ellos un competidor.

Desde Londres, Di Tella fue a Nueva York y consultó a integrantes de varias firmas: todos se manifestaron de acuerdo con Stewart y Lloyd's. Según ellos, el proceso Innocenti era anticuado, a lo cual Sudiero señaló las diferencias entre la producción masiva de Estados Unidos y la producción en pequeña escala de la Argentina. Buenos Aires informó también a Di Tella la aparición de dificultades con Rocca respecto a sus comisiones. Por último, Di Tella tomó una decisión: rompió relaciones con Rocca, rescindió el contrato y perdió sus derechos a los cincuenta mil dólares de garantía. Rocca fundó luego la firma Techint, de gran reputación.

A fines de 1947, Sudiero viajó a Nueva York con el fin de comprar maquinaria para el proceso Yoder, contando con el asesoramiento de A. H. Brassert and Company, a quienes también se solicitó la recomendación de un director para la fábrica; en enero de 1948, Di Tella le ofreció el puesto a Harry E. Colwell, de Toledo, Ohio. La carta describe el programa de trabajo para la fábrica de caños:

Usted tendrá la plena responsabilidad de producir aproximadamente veintiocho mil toneladas anuales de caños Merchant de media a tres pulgadas, con los equipos Yoder M-2-1/2 y W-3-1/2, trabajando cuatro mil horas al año, y aproximadamente sesenta mil toneladas anuales de caños de cuatro a doce

⁴³ Estimaciones de costo, en los archivos de la Compañía.

pulgadas y media con el equipo Yoder W-7-1/2 (caño Merchant, caño de conducción, camisas y caños para oleoductos), también trabajando cuatro mil horas al año.

El programa, sin embargo, nunca se llevó a la práctica en forma completa.

Di Tella organizó una compañía separada, Sociedad Industrial Argentina de Tubos de Acero (SIAT). El capital inicial fue de ocho millones de pesos, pero al comenzar las operaciones en 1948, se había ampliado ya a veintiséis millones. Los dieciocho millones adicionales se dividían en seis millones en acciones ordinarias de valor nominal cien pesos, llamadas clase "A" y de un voto, y doce millones de pesos en acciones preferidas al 5,5% de interés acumulativo, también de valor nominal cien pesos. La suscripción de las acciones preferidas se haría a través del Instituto Mixto de Inversiones Mobiliarias (IMIM), dependiente del Banco Central. Se anticipaba que el IMIM prestaría el 80% del valor nominal de las acciones preferidas, hasta tanto se las emitiera. La familia Di Tella suscribió un tercio del total de las acciones nominales, SIAM otro tercio y el IMIM absorbió la mayor parte del resto en carácter de inversión; fue probablemente la mejor inversión hecha por el Instituto.

A fin del invierno de 1947, Di Tella había gestionado pedidos de caños por parte de YPF y Gas del Estado.⁴⁴ Confiaba que los negocios con estas dos organizaciones bastarían para mantener en marcha la máquina productora de caños grandes. Pero las empresas estatales no concretaron sus planes de expansión y los pedidos no llegaban. Según los informes de Sudiero, la máquina grande no trabajó en todo el primer año; los pedidos recibidos se referían a caños de diámetros pequeños, para uso doméstico o local exclusivamente. Las máquinas Yoder no llegaron, empero, a producir al ritmo esperado; SIAM inició una acción legal contra los propietarios del proceso Yoder y obtuvo una indemnización. Los primeros resultados financieros de la fábrica fueron evidentemente una decepción.

Hemos descrito estas dificultades con cierto detenimiento, pues tuvieron lugar poco antes de la muerte de Di Tella. Mucho se ha

⁴⁴ Di Tella al director general de Gas del Estado, ingeniero Julio V. Canessa, 23 de agosto; Di Tella a Orlando Maroglio, Instituto Mixto de Inversiones Mobiliarias, 11 de septiembre de 1947.

especulado sobre si los problemas influyeron sobre su estado físico y si su salud declinante influyó en esa época sobre sus actos. Durante todo el año 1947, Di Tella estuvo sometido a grandes tensiones: además de la desalentadora situación de SIAT, la política del gobierno de Perón creaba a SIAM dificultades cada vez mayores para obtener un suministro adecuado de partes. Di Tella no tenía dificultades financieras; por el contrario, SIAM registraba los volúmenes más elevados de ventas y producía las mayores ganancias de su historia; las pérdidas de SIAT podían absorberse. Pero Di Tella definía el éxito más en términos personales que en función de dividendos, reaccionaba con gran sensibilidad cuando sus planes no marchaban sobre ruedas, preocupado por el hecho de que la buena o mala fortuna de la Compañía dependiera de sus buenas o malas decisiones.

Comercialización

Si bien hacia el año 1948 SIAM comenzaba a fabricar en grandes cantidades lavarropas eléctricos, planchas y ventiladores, la prosperidad de la Compañía seguía basada en los mismos productos sobre los cuales se basara el auge de fines de la década de 1930: heladeras, bombeadores y motores eléctricos.

Como la demanda de heladeras domésticas y lavarropas superaba continuamente la capacidad de producción, no existía un firme incentivo económico que indujera a reorganizar el sistema de comercialización. Además, muchas características de este sistema, desarrolladas al ritmo del crecimiento de la Compañía, estaban estrechamente ligadas al estilo personal de dirección tan caro a Di Tella y a las modalidades argentinas en el campo de las relaciones con los usuarios.

En la década del cuarenta, el Departamento de Publicidad se mantuvo funcionalmente separado de la Agencia Exitus. Exitus trabajaba en contacto directo con los altos niveles directivos, los cuales conservaban el contralor de la política publicitaria y tomaban todas las decisiones finales sobre la base de las propuestas de la agencia. El departamento de Publicidad coordinaba las informaciones lanzadas a través de los medios de difusión popular y distribuía publicidad a los concesionarios. Tomados en valor real, los gastos de publicidad se mantuvieron después de la guerra inferiores a los de fines de la década de 1930, cuando

la Compañía se había lanzado a la apertura de un gran mercado para heladeras, y sólo en forma muy ocasional la publicidad se refería a líneas secundarias, tales como lavarropas eléctricos, ventiladores y planchas.

En 1941, para celebrar la heladera número 50.000, se lanzó una campaña especial en la radio y los diarios, y se preparó una película cinematográfica para exhibir en “más de mil salones de ventas, para ser vista por un millón de personas”.⁴⁵ En 1946 se aumentó el presupuesto de publicidad para reestimular las compras en masa, aceptando que habría suficiente capacidad de producción. Los avisos publicados en los diarios sobre heladeras decían: “¡Elija usted sus condiciones de pago! ¿Qué anticipo puede pagar y cuántas cuotas quisiera?”, e incluían un cupón para enviar la respuesta.

Los temas de atracción nacionalista y de influencia sobre el “hombre común” se mantenían en toda la publicidad de SIAM. Cada vez más dominante surgía, sin embargo, la imagen de una organización gigantesca que, por ser la más grande, debía ser también la mejor y la más digna de confianza.

Rosario y La Plata eran todavía las dos únicas sucursales directas; en el resto del país, las ventas se realizaban a través de un número creciente de concesionarios. Los representantes no se ocupaban necesariamente de la línea SIAM completa. Existía una tendencia a dejar las máquinas de panadería y otros equipos tales como heladeras comerciales, que se vendían a firmas comerciales o industriales, en manos de concesionarios distintos de los que vendían las líneas de artefactos domésticos. Los productos Westinghouse distribuidos directamente tenían, como hemos visto, sus concesionarios separados.

Para coordinar los esfuerzos de esta creciente organización de ventas, SIAM seguía usando inspectores. Estos supervisores, especializados en ciertas líneas de productos, visitaban a los concesionarios y cuidaban que los vendedores recibieran el adiestramiento adecuado. Tal como en la década del treinta, el conocimiento mecánico era esencial en toda agencia, y en el interior del país, en las zonas más alejadas de los centros urbanos, era difícil encontrar hombres adecuados. La Compañía alentaba a los concesionarios a enviar mecánicos a la Escuela de Capacitación de Avellaneda. En caso necesario, los ins-

⁴⁵ Archivos del Departamento de Publicidad.

pectores de la casa central enviaban vendedores de agencias a Buenos Aires para recibir mayor instrucción.⁴⁶

A comienzos de la década del cuarenta, los concesionarios tenían libertad relativamente amplia para programar campañas locales de promoción. Arturo Santoni, concesionario en Mendoza, figuraba a la cabeza de los demás agentes, con su utilización inteligente de afiches, diarios y carteles. Hacia 1950, sin embargo, la Compañía tendía ya a una mayor normalización en la promoción de ventas, incluyendo carteles luminosos uniformes. SIAM pagaba la mitad del costo que significara adoptar los *displays* normalizados y la mitad del costo de la publicidad local usual.⁴⁷

Evolución financiera

En el cuadro 10 se presentan de modo simplificado los resultados operativos y del activo durante el período 1939-1948.

Para interpretar estas cifras debe recordarse que, en ese período, el tipo de cambio se mantuvo para el dólar notablemente estable, variando sólo desde un mínimo de 4,35 pesos por dólar en 1940 hasta un máximo de 4,01 en 1948. El derrumbe del tipo de cambio comenzó en 1948. Pero el costo de la vida, el nivel general de precios y los salarios reales aumentaron sobremanera. Para ayudar a interpretar los números índice del cuadro 11 se agregan los precios de las heladeras SIAM, tanto domésticas como comerciales. Sin embargo, en el mejor de los casos, es imposible lograr más que una visión aproximada de las tendencias financieras en valores constantes.

La Segunda Guerra Mundial interrumpió en forma temporaria las tendencias de largo alcance en la producción de SIAM. Las ventas de heladeras domésticas aumentaron continuamente hasta agotarse las existencias de elementos Kelvinator anteriores al conflicto; pero al terminar esta ola de pedidos, las ventas disminuyeron a un nivel inferior al de las heladeras comerciales y en 1944 eran sólo un 30% superior a las de motores eléctricos, que aumentaban rápidamente debido a la falta de competencia europea. En verdad, las ventas de motores eléctricos compensaron sobradamente la disminución en surtidores de nafta

⁴⁶ Entrevista con Modesto José Bertoli.

⁴⁷ Memorándum, archivo de publicidad, entrevista con Clutterbuck.

y máquinas de panadería. SIAM se benefició también con la escasez de bombas hidráulicas estadounidenses en el mercado local. El marcado incremento de productos varios a partir de 1941 refleja la distribución de los diversos productos Westinghouse, así como también contratos especiales por artículos cuyo abastecimiento se vio interrumpido a causa de la guerra, como por ejemplo frenos, cizallas, máquinas de soldar, tornos semiautomáticos, prensas mecánicas de hasta 250 toneladas, prensas hidráulicas y dispositivos de aterrizaje para aviones.

Con el aumento de los productos vendidos a otras compañías y la menor promoción de venta de heladeras disminuyeron los costos de publicidad y las comisiones por ventas; pero, como se indica en el cuadro 12, hasta 1948 los costos de fabricación absorbían en general un gran porcentaje del precio de venta. Parte de este aumento fue sin duda resultado inmediato y temporario del nuevo sistema adoptado para la producción en masa, y parte se debió a mayores salarios.

Como puede verse en el cuadro 13, el número de obreros aumentó marcadamente entre 1941 y 1942, y luego disminuyó en forma gradual hasta llegar en 1946 a un mínimo igual al de posguerra. Gran parte del aumento sufrido por los costos de fabricación se debió al incremento de salarios reales, sobre todo después del nombramiento de Perón como secretario de Trabajo en 1943.

Comparando los resultados generales con el nivel general de precios entre 1939 y 1944, el volumen real de negocios de la Compañía fue aproximadamente constante, pero, desde el punto de vista contable, las ganancias aumentaron en alrededor de un 50%. Como aumentaron los porcentajes de depreciación y se creó una reserva especial para tener en cuenta los posibles cambios en el valor de las existencias, resulta difícil determinar cuál fue el incremento de los fondos disponibles. Las ganancias según libros pueden haber sido inferiores a las reales. Una razón que explica este resultado favorable es la disminución relativa en costos de ventas a apenas un 60% de las cifras correspondientes a 1939. Parte de las crecientes ganancias se reinvertió en introducir mejoras en Avellaneda y en la fundición, pero la mayor parte se usó para acumular materias primas. El valor de las materias primas para fabricación aumentó desde 2.923.000 pesos en 1939, hasta 12.931.000 pesos en 1944, después de deducir una reserva del 25% para posibles variaciones en el valor.

A comienzos de 1940, el capital de SIAM estaba formado todavía por cinco millones quinientos mil pesos (valor nominal) en acciones

ordinarias, invariable desde 1930, y quinientos mil pesos (valor nominal) en acciones preferidas al 8%, creadas al formarse la Compañía. La segura posición de SIAM, sobre todo después del contrato con Westinghouse, facilitaba la adquisición de capital adicional mediante el ofrecimiento al público de acciones preferidas. En junio de 1940, una emisión de tres millones de pesos en acciones preferidas al 7% acumulativo se suscribió en exceso y de lo recaudado se retiraron los quinientos mil pesos al 8%. En diciembre de 1940 se colocó con facilidad otra emisión de un millón de pesos y en octubre de 1941 una tercera emisión de cuatro millones de pesos, ambas en acciones preferidas al 7%. En octubre de 1943, el peso parecía tan estable y el mercado monetario argentino “tan fácil” que la mitad de las acciones preferidas al 7% (cuatro millones de pesos) fue rescatada mediante una emisión de cuatro millones trescientos mil pesos en acciones al 6% acumulativo. Como estas condiciones favorables se mantuvieron durante el auge económico de posguerra, hasta 1948, el capital fue aumentado mediante la emisión en gran escala de acciones preferidas. En junio de 1945 se rescataron los cuatro millones de pesos en acciones al 7%, convirtiéndolos en una emisión de siete millones y medio de pesos en acciones preferidas al 7% acumulativas. En abril de 1947 se vendieron doce millones de pesos en acciones preferidas con un interés del 5%, y en octubre de 1948, inmediatamente antes de finalizar la era de gran prosperidad, el prestigio de SIAM era tan elevado que se colocaron otros veinticinco millones de pesos en acciones al 5%, con la ayuda de una cláusula de participación equivalente a un octavo de cada uno por ciento pagado como dividendo a las acciones ordinarias, en exceso del 5%. El público en general compraba las acciones preferidas y se las consideraba como una inversión segura y rentable.

Entretanto, las acciones ordinarias habían aumentado en forma continua por suscripción, sobre todo por parte de los accionistas existentes que reinvertían sus dividendos. [Cuadro en forma tabulada de todos estos cambios del capital social disponible en la web.] En abril de 1947, cuando las acciones ordinarias habían alcanzado un total de ciento diecisiete mil, se autorizó la emisión de diez mil acciones diferidas de cinco votos cada una, emisión que fue adquirida por Di Tella y miembros de su familia. A cambio de esta considerable ayuda en el mantenimiento del control de la Compañía, Di Tella aceptó que sólo se pagarían dividendos sobre las acciones ordinarias y que, en caso de liquidación,

las acciones diferidas serían las últimas en hacer valer sus derechos de acreedores. En abril de 1948 se emitieron otras diez mil acciones diferidas, que se entregaron a la familia en iguales condiciones.

SIAM nunca dejó de abonar los dividendos de las acciones preferidas. Entretanto, los dividendos de las acciones ordinarias se pagaban tanto en dinero como en acciones. Los pagos en efectivo alcanzaban generalmente el nivel del 20% anual, y entre 1941 y 1948, los dividendos en acciones totalizaron un 150%. [Cuadro de pagos hechos desde 1941 hasta 1960 disponible en la web.]

A la muerte de Di Tella, el capital de SIAM [cuadro sobre la integración del capital de SIAM en 1948, disponible en la web] estaba formado por 788.800 acciones ordinarias, preferidas y diferidas, todas de valor nominal de cien pesos. Di Tella poseía 15.675 acciones diferidas, que pasaron a poder de su viuda junto con una mayoría de las acciones ordinarias. La familia Di Tella controlaba la totalidad de las acciones diferidas.

Conclusiones

En 1948, SIAM era una parte firmemente establecida de la economía argentina. Un volumen anual de ventas de setenta millones de pesos, o sea casi quince millones de dólares, la colocaban en la posición de mayor fabricante en Sudamérica. A la muerte de Torcuato Di Tella, las líneas principales de desarrollo de SIAM habían sido trazadas y, en 1960, los ejecutivos principales sostenían que llevaban a cabo planes ya concebidos en 1948 por Di Tella.

Como consecuencia de la incansable búsqueda de nuevos productos para armar y fabricar en la Argentina, SIAM pudo adaptarse a los cambios registrados en las necesidades de la economía nacional, haciendo hincapié ya fuera en bienes de capital, ya en bienes de consumo, según la ocasión lo exigiera. Asimismo, SIAM podía importar o fabricar su amplia gama de equipos, con una tendencia firme en favor de mayor fabricación local.

Al construir esta posición rectora dentro de las manufacturas argentinas, Di Tella fue uno de los líderes más destacados de la industrialización del país. Los motores, las bombas, los caños y artefactos eléctricos de uso doméstico ofrecidos por SIAM simbolizaban a la perfección la diferencia en el nivel de desarrollo de la Argentina, o de su autosuficiencia industrial, entre 1925 y 1948.

6 | Lo que Di Tella no alcanzó a ver

Para el observador común, la gran expansión de SIAM parecería haberse producido después de la muerte de Di Tella, pero quienes están en la Compañía afirman que Di Tella había concebido la mayor parte de los acontecimientos posteriores. “Su propia empresa, dice Clutterbuck, es el mejor monumento a Di Tella.” En la docena de años transcurridos desde su muerte, el crecimiento de la empresa fue tan enorme y variado que una descripción de esos años, aun en las líneas muy generales seguidas al ocuparnos de los primeros tiempos, duplicaría la extensión de este libro. Doce establecimientos industriales se agregaron a Avellaneda y SIAT. Al finalizar el montaje de Perdiel, en 1957, SIAM comenzó a fabricar la mayor parte de sus matrices y herramientas de producción. Se refinaron y perfeccionaron los numerosos productos ya establecidos y la incorporación de motonetas y automóviles convirtió a SIAM en uno de los complejos industriales más diversificados del mundo.

Este imperio económico, que desde el punto de vista de los productos va de ventiladores y planchas eléctricas a automóviles y generadores de energía eléctrica, y desde el punto de vista geográfico se extiende a Brasil y Chile, era todavía una compañía familiar simbólicamente controlada por María Robiola de Di Tella como presidenta y principal accionista. Pero la administración efectiva estaba en manos del mismo equipo reunido por Di Tella. Clutterbuck y Sozio tomaban las decisiones generales, y Sudiero continuaba a cargo de la producción.

El crecimiento industrial de la Argentina durante la década de 1950 significó un incremento en la ocupación urbana y mayor poder adquisitivo. Como muy pronto lo demostraron las ventas de SIAM, el mercado de bienes durables de consumo era mayor que nunca; pero también eran mayores los problemas y las incertidumbres que debía afrontar el mundo de los negocios. El Banco Central regulaba todavía las importaciones mediante el sistema de permisos. Como era difícil obtener medidas suficientemente rápidas para evitar la terminación de materiales esenciales, rara vez podía SIAM utilizar sus escasos privilegios de importación para traer maquinaria nueva. A mediados de la década, según las estimaciones de la gerencia de SIAM, un 50% de la

maquinaria tenía más de quince años de vida y debía ser reemplazada. Para ello se habrían necesitado más de diez millones de dólares y era inadmisibles una transferencia no esencial de tamaña magnitud.

El tipo de cambio conservaba una base complicada. En 1952, por ejemplo, el tipo “básico” era cinco pesos por dólar; el tipo “preferencial”, 7,5; el “libre controlado”, 13,95, y el tipo “real o de mercado”, 23,20. La conveniencia de cada importación en particular, desde la perspectiva del gobierno argentino, determinaba el tipo de cambio otorgado al importador. Asimismo, el gobierno solía indicar el mercado –no siempre el mejor– en el cual podían gastarse las divisas otorgadas. Si se considera que SIAM dependía de la importación para sus principales materias primas (hierro, acero y cobre) y que el costo de los materiales constituía alrededor del 50% del costo de producción, surge con toda claridad el carácter vital de las relaciones con el Banco Central. El efecto inmediato de las reglamentaciones fue inducir a la Compañía a acumular materiales en cantidades superiores a las necesarias en cada oportunidad en que tal cosa resultaba factible. Como el capital invertido en un exceso de producción no devengaba beneficio alguno y, por el contrario, acumulaba intereses, costos de almacenaje, gastos de transporte interno y depreciación, la Compañía trataba de reducir al mínimo posible la existencia de productos terminados. Una inflación rápida y no uniforme dificultaba sobremanera los cálculos de costos y beneficios. Los tipos de cambio libre no eran indicio seguro de las variaciones en el costo de la vida. A falta de una investigación minuciosa sobre estos equivalentes, en este capítulo de resumen nos ha parecido mejor referirnos –dentro de lo posible– a unidades físicas antes que a valores en pesos.

Un nuevo sistema de administración¹

El ritmo acelerado de crecimiento de SIAM les creó a los altos niveles directivos un problema de “gigantismo”. El plan Reynders, de la década del cuarenta, ofreció una solución conforme a la tradición

¹ R. H. G. Clutterbuck y Guido Di Tella aportaron los datos empleados para preparar esta sección. Las interpretaciones, una síntesis de los puntos de vista de Reina y de Nuttall, representan la situación de 1959. A partir de entonces, las relaciones entre compañías se han reestructurado en forma de dejar una compañía de *holding* y subsidiarias (ver sección Apéndice).

estadounidense. Como ya hemos visto, el medio argentino exigía un acomodamiento gradual, de modo de permitir cierta continuidad de actitudes y comportamiento. En la década del cincuenta, la Compañía enfrentó el gigantismo de dos maneras: organización y comunicaciones dentro de SIAM propiamente dicha, y relación de las nuevas subsidiarias, como por ejemplo SIAT, con la oficina central.

La creación del Consejo, decidida por Di Tella en 1947, fue un paso hacia una mayor descentralización del contralor. Básicamente, sin embargo, existía continuidad de modos de conducta provenientes del pasado, en un nuevo nivel de complejidad. Los integrantes del Consejo eran hombres de confianza y Di Tella era todavía, con mucho, un patrón para la Compañía, en sentido simbólico si no en sentido real. La vieja red de responsabilidades y privilegios no sufrió conmoción seria.

Muerto Di Tella, el Consejo continuó con el contralor de la política, según la tradición iniciada por aquél. A través de esta institución, SIAM funcionó sin la proliferación de vicepresidentes tan característica de la industria estadounidense. Algunos individuos ubicados en un nivel inferior al del Consejo tenían poder análogo al de un vicepresidente, pero sus relaciones con el nivel superior se estructuraban de manera muy distinta.

La diversidad de la producción llevó al establecimiento de nuevas plantas y nuevas subsidiarias en un área muy amplia. Bahía Blanca, emplazamiento de la fábrica de máquinas para panadería, está a dos horas y media de vuelo de Buenos Aires. La descentralización de las operaciones exigió administraciones autónomas, afrontando cada planta o subsidiaria sus propios problemas en forma independiente. Al mismo tiempo, la idea de la familia SIAM se proyectaba ahora a una serie de grupos y era imprescindible encontrar un medio de mantener la cohesión.

La respuesta radicaba en el modelo tradicional de organización de SIAM ampliado aun a otro nivel. Cada planta o subsidiaria debía manejarse mediante su propio Consejo, formado por hombres de confianza del "Gran Consejo" de Avellaneda. En SIAT, por ejemplo, el Consejo menor realizaba reuniones siguiendo el modelo de las que sostenían Clutterbuck, Sozio y Sudiero, resolviendo problemas y tomando decisiones. A su vez, el Consejo de SIAT estaba representado en las reuniones del Gran Consejo, mantenía informado a este último y recibía asesoramiento de él. En 1960 se habían formado ya Consejos menores en SIAT y Alámbrica, y se proyectaban otros para otras filiales en un futuro cercano.

El aspecto más importante del plan del Consejo es su función de mantener canales de comunicación a través del modo tradicional de relaciones interpersonales directas basadas en la confianza mutua y en la responsabilidad. La familia SIAM continuaba cimentándose en relaciones altamente personalizadas. El sistema se fortalecía por la flexibilidad inherente a la posición de hombre de confianza, posición conferida sólo a individuos de demostrada capacidad y lealtad a la tradición de la Compañía, y por ello parece una de las claves para comprender el éxito de SIAM en el complejo período 1950-1960. No se conservan actas escritas de las reuniones del Consejo, pero como los empleados de menor jerarquía comparecían ante aquél para informar y discutir, el Consejo se convirtió en el medio más importante de comunicación entre el alto nivel directivo y el personal de operación, además de ser el cuerpo central en cuanto a planificación y decisiones.

Clutterbuck y Sozio, con Sudiero como jefe de producción y tecnología, eran miembros permanentes del Consejo. A su regreso de Estados Unidos, en 1958, después de completar sus estudios en ese país, Guido Di Tella se incorporó a las reuniones en calidad de secretario. La presencia de Di Tella reflejó y al mismo tiempo facilitó su creciente participación en la dirección de la empresa. En poco tiempo le permitió adquirir una amplia perspectiva de los problemas técnicos y administrativos.

Las reuniones del Consejo tenían lugar en la fábrica de Avellaneda, ante una larga mesa, en una sala de conferencias amueblada de manera muy sobria.² Los representantes de los departamentos técnicos y otros funcionarios directivos de las numerosas plantas, con problemas específicos o informes que presentar, aparecían en los momentos prefijados y esperaban hasta ser llamados. Una vez entrevistados estos representantes, el grupo discutía las soluciones posibles y los miembros del Consejo expresaban sus opiniones. A menos que el Consejo aconsejara ulteriores estudios y una solución algún tiempo después, las decisiones se tomaban en la misma reunión y se llevaban a la práctica inmediatamente.

Durante las reuniones se servía café, conservando cierto clima de informalidad, pero el procedimiento era típicamente cosa de negocios

² Reina asistió sólo a una reunión del Consejo; la información aquí presentada se basa tanto en la observación como en las descripciones del procedimiento típico. El análisis detenido de las discusiones del grupo es imposible debido a la falta de constancias escritas.

e impersonal. La dirección de la firma deseaba reunir los hechos acerca de problemas particulares y traducir decisiones en acción; durante las sesiones del Consejo no se hacía intento alguno por establecer *rapport* con el personal. Sin embargo, se daba a los representantes de los distintos departamentos amplia oportunidad de expresar sus opiniones y las decisiones del grupo se sopesaban y ponderaban con sumo cuidado. Las discusiones incluían comparaciones con otras compañías argentinas y extranjeras que habían debido afrontar problemas similares. En tales casos, se prestaba especial atención a la experiencia de las firmas estadounidenses. Clutterbuck y Sozio miraban principalmente hacia Estados Unidos como modelo, mientras Sudiero estaba también familiarizado con gran parte de la experiencia italiana. La dirección trabajaba a menudo ateniéndose al supuesto básico de que los problemas de la industria son similares en todos los países y que las soluciones dadas a dichos problemas en el extranjero podían extraerse de su contexto y aplicarse a la escena argentina.

El Consejo nunca discutió retrospectivamente a Di Tella y su política, pero su presencia continuó sintiéndose. Las relaciones personales entre Di Tella y los integrantes del Consejo formaban un lazo perdurable con obligaciones tácitas, que a su vez se transformó en factor de suma importancia para la cohesión de las relaciones entre los miembros del grupo directivo, con distinta formación y experiencia.

El continuo problema laboral

Después de los materiales, el mayor gasto de SIAM lo constituía el costo de mano de obra y, a partir de 1943, también este factor quedó fuera del contralor de la empresa. Todo cambio introducido en un proceso o en las especificaciones de una tarea debía contar con la aceptación de los sindicatos, que gozaban del apoyo oficial. En una organización en expansión, como SIAM, la necesidad de establecer con todo detalle las modalidades de trabajo de nuevas fábricas puede demorar la producción mucho más de lo necesario.³ La empresa estimaba que la producción podría haber aumentado en un 30 a un 50% de haberse

³ “Estudio realizado por la Comisión Económica para la América Latina”, octubre de 1956, p. 91. Archivos de la Compañía.

contado con el contralor de la mano de obra y con la posibilidad de exigir el cumplimiento razonable de la jornada de trabajo.

Después de 1950, el Consejo comenzó a dedicar numerosas reuniones a los continuos problemas sindicales resultantes de la política de Perón. Uno de los ingenieros de más alto nivel de SIAM dice:

Los problemas laborales comenzaron con Perón y no han cesado desde entonces. En épocas anteriores a Perón, sólo un 10% de los obreros estaba afiliado a sindicatos, pues no había obligación de afiliarse y la dirección de la firma tenía amplia libertad para introducir reformas en la administración y en la línea de producción. Hoy, en cambio, cualquier modificación, por insignificante que sea, debe contar con la aprobación de sus delegados, de la Comisión Interna.

Por lo común, se producen largas y complicadas discusiones cuyo resultado es pérdida de tiempo y energías que se restan a la producción. El traslado de personal de una sección a otra o de un trabajo a otro es en la actualidad un problema de difícil solución, pues es necesario discutirlo con los miembros de la Comisión Interna, también ellos obreros y auspiciados por los obreros. Si la nueva posición no es igual a la anterior en cuanto a salario, calidad del trabajo, etcétera, la Comisión Interna puede pronunciarse por la negativa.⁴

Además de las dificultades con el nuevo sindicalismo, la expansión industrial registrada en Buenos Aires atrajo un gran número de obreros desde el interior rural de la República, con el auspicio de Perón. Estos “cabecitas negras” plantearon un problema de asimilación al industrialismo urbano. Sufrían por su falta de contacto con la disciplina industrial, sufrían discriminación social y sufrían la falta de viviendas, circunstancia que a menudo los llevaba a agruparse en barrios pobres denominados, con justicia, “villas miserias”. Los cabecitas negras se aferraban a las viejas esperanzas de explotar al patrón. Incapaces de comprender las necesidades de una producción en masa racionalizada, su oposición a la disciplina fue constante, aunque encubierta. Actuaban contra la dirección de las firmas mediante el trabajo

⁴ Entrevista con Oswald.

a desgano, el frecuente ausentismo y las quejas a la Comisión Interna. Los obreros hablaban abiertamente de engañar a la empresa, modo de comportamiento reconocido como “viveza criolla”.

Tratar estos problemas mediante el Consejo exclusivamente habría dejado escaso tiempo para coordinar los urgentes problemas de producción de la Compañía. En consecuencia, se formó una comisión dependiente del Consejo, encabezada por Torcuato Sozio e integrada por especialistas en relaciones laborales, organización industrial, problemas económicos y legales, todos ellos pertenecientes ya a la Compañía. Este grupo presentaba informes periódicos al Consejo a través de Sozio como persona de confianza.

Pero la dirección no podía elaborar sus propias soluciones. Los funcionarios del gobierno se mantenían siempre en un segundo plano, listos para presionar en favor de los trabajadores. La dificultad de negociar con los funcionarios de Perón queda ilustrada en las siguientes manifestaciones del director de Personal, Tito Caserta:

En 1945, el delegado de la Secretaría de Trabajo prohibió arbitrariamente al gerente de Personal que asistiera a sus reuniones. En 1946, la Comisión Interna de la fábrica Avellaneda solicitó al Ministerio de Trabajo una orden para que se me despidiera. El ingeniero Di Tella se negó a aceptar tal propuesta y conservé mi cargo. Al cabo de algunos días, me dispararon un tiro, pero sin alcanzarme. En 1949, el director nacional de Trabajo y yo discutíamos ciertos puntos relativos a disciplina de fábrica, posición de los capataces, etcétera. Rechacé el punto de vista del director e inmediatamente hizo llamar a un agente de policía para detenerme.

En 1953, como director general de Personal de SIAM y sus subsidiarias, envié una larga carta al ministro de Industria y Comercio, dando cuenta del gran número de anormalidades laborales. En particular, describí en líneas generales el comportamiento inaceptable de los integrantes de la Comisión Interna, lo que a su vez ocasionaba muchas interrupciones en la producción y, por consiguiente, perjuicios al país.⁵

⁵ Una carta dirigida al ministro de Justicia escrita por Tito Caserta desde la prisión. Fue llevado allí por el gobierno revolucionario en 1955 por cuestiones laborales. Los directores de la Compañía gestionaron y obtuvieron su libertad en unos pocos días.

Por desgracia, era bien conocida la oposición de Caserta al régimen dictatorial, sobre todo por haber objetado la colocación de bustos y retratos de Eva Perón en todas las fábricas.

Las consecuencias de estos cambios en la estructura de la sociedad tuvieron efectos duraderos sobre las actitudes y el comportamiento de los obreros argentinos. José Negri, director de SIAM y profesor en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires, explica de la siguiente manera la índole del problema, tal como lo ven los industriales:

La industria argentina se encuentra hoy en una situación muy precaria. [...] El estado de ánimo de los trabajadores ante la disciplina, que comenzó en época de Perón, subsiste y puede originar serios problemas sociales.

Durante el régimen de Perón, la disciplina en sí misma no importaba mucho, es cierto, pues los industriales obtenían grandes ganancias. Después de la última revolución, los empresarios y los obreros han intentado negociar. Los primeros habrían estado dispuestos a aumentar los salarios a cambio de orden y disciplina en las líneas de producción, pero estos ofrecimientos fueron rechazados. Los elementos más disruptivos en la estructura de poder han sido las delegaciones internas de los sindicatos dentro de las fábricas.

El papel importante del capataz ha sido desplazado. Hoy se sabe que muchos obreros calificados designados para el puesto de capataz con un aumento de salario lo rechazaron y continuaron trabajando como obreros, perdidos en la multitud. El puesto de capataz significa una existencia complicada, tanto dentro como fuera de la fábrica. Es interesante destacar que en el pasado, un capataz era una persona de energía, iniciativa, empuje y capacidad, y se lo respetaba. Hoy uno encuentra capataces tímidos, inseguros e inefaces. Esta situación interna de la fábrica es el mayor problema de la industria argentina hoy en día. La moral es baja.

El gobierno de la revolución de 1955 debe afrontar todos estos problemas, además del alto costo de la vida y la crítica tendencia inflacionaria. Estamos atrapados en un círculo vicioso, difícil de corregir.⁶

⁶ Entrevista con José Negri.

Aunque la dirección de SIAM era personalmente contraria al peronismo, la compañía enfrentaba el problema básico de todos los industriales. Juan Duarte, hermano de Eva Perón, había proferido amenazas: “Podemos privarlos de sus negocios”. Los hombres de Perón solían ingresar en una determinada línea de actividad económica bajo la forma de una seudocompañía o firma, monopolizando los permisos de importación, acorralando a los fabricantes legítimos y obligándolos a recurrir al mercado negro. Ante la posibilidad de la ruina económica, el desafío abierto resultaba imposible.

Luego de la muerte de Di Tella, Clutterbuck y Sozio continuaron teniendo una voz importante en la Unión Industrial, hasta que Perón la disolvió. En las Memorias publicadas por la Asociación de Industriales Metalúrgicos, Sozio aboga por una política industrial que combine los mejores elementos de la economía libre clásica con el interés y la preocupación por el bienestar de los obreros y consumidores. La mayor productividad y los adelantos técnicos deben marchar lado a lado con un mejor nivel de vida en la Argentina. Los industriales deben tener un claro sentido de su responsabilidad hacia la nación.

Los frecuentes viajes de Sozio a Europa y a Estados Unidos lo pusieron en contacto con los puntos de vista de los hombres de negocios más destacados y más de avanzada. Reconoció la importancia y necesidad mundiales de una ética capitalista basada en la responsabilidad social. Como heredero del liberalismo de Di Tella, transmitió a los industriales argentinos estas opiniones adquiridas en el contacto con empresarios extranjeros.

Tendencias de la producción

Pese a las dificultades con el gobierno y los obreros, SIAM continuaba con una producción económicamente rentable. Subsistía la tendencia hacia mayores ventas de productos eléctricos durables, evidente a fines de la década del treinta (cuadro 14). En 1951, SIAM fabricaba del 70 al 80% de las heladeras domésticas vendidas en la Argentina, y este negocio habría bastado por sí sólo para hacer a la Compañía más grande que nunca. Esta tendencia mantuvo también estrechamente vinculados a SIAM y Westinghouse. Se renovaron los contratos básicos y, en 1958, William E. Knox, presidente de Westinghouse, fue nombrado director de SIAM.

La mayoría de los productos Westinghouse fabricados por SIAM se vendía muy bien en la Argentina, pero el lavarropas Westinghouse era demasiado grande y demasiado caro para lograr una amplia distribución, y Westinghouse no fabricaba sino heladeras eléctricas para el mercado rural. En verdad, sólo la Compañía Electrolux de Suecia y su licenciada estadounidense, Servel, producían heladeras de absorción, a querosene, dignas de confianza. Hasta 1949, estas firmas siguieron una política consecuente de no otorgar licencias de fabricación a otras empresas y, como se vio en el capítulo "SIAM: la década final de Di Tella", SIAM no había tenido éxito en sus intentos de proyectar una heladera de absorción.

Si bien el mercado rural, fuera del alcance de la electricidad, no era un gran mercado para un producto de alto precio, su atractivo aumentaba a medida que avanzaba la industrialización. Por último, en 1949, Electrolux anunció su buena disposición para otorgar a SIAM una licencia, con lo cual sería la segunda firma en todo el mundo que lograba tal ventaja. La producción exigía mano de obra altamente especializada, por cuyo motivo SIAM envió un grupo de ingenieros y técnicos a Suecia para familiarizarse con la tecnología necesaria. Al mismo tiempo, vinieron a la Argentina expertos suecos con el fin de adiestrar a los obreros. En 1953, al cabo de cuatro años de labor preparatoria, la compañía produjo 6.142 unidades.

En 1951, con la aprobación de Westinghouse, SIAM firmó un convenio con Hoover, Limited, de Inglaterra, para fabricar el lavarropas Hoover, suficientemente pequeño y barato como para conquistar el mercado argentino. La línea de montaje de este producto se instaló en la nueva planta, de veinte mil metros cuadrados cubiertos, construida en 1950 en Monte Chingolo, suburbio de Buenos Aires, a pocos kilómetros al este de Avellaneda. La clase media urbana y los trabajadores calificados dieron excelente acogida al lavarropas de bajo precio. La producción aumentó con rapidez hasta 1957, cuando alcanzó un nivel de casi ochenta mil unidades anuales.

SIAM comenzó a fabricar ventiladores eléctricos, en pequeñas cantidades, en 1942. Después de 1951, la habilitación de Monte Chingolo significó un gran incremento de producción, llegando a 95.325 ventiladores en 1957. Un 70% de la producción total, poco más o menos, eran unidades de un modelo pequeño, de diez pulgadas. A partir de

1956, también se fabricaron en Monte Chingolo, en grandes cantidades, enceradoras y lustradoras de pisos.

La producción de heladeras comerciales seguía siendo una operación totalmente distinta de las heladeras para uso doméstico (cuadro 15). Aun con una producción total de seis a ocho mil unidades, tantos eran los modelos y tantos los pedidos con pequeñas modificaciones, que una verdadera línea de montaje para producción en masa resultaba antieconómica. En 1957, la producción de heladeras comerciales se trasladó de Avellaneda –ya insuficiente– a una nueva planta dotada de equipos modernos, Villa Diamante, en los suburbios de Buenos Aires. La producción máxima se alcanzó en 1955, con 8.280 unidades.

La experiencia técnica de SIAM en el campo de los equipos eléctricos aumentaba de manera continua. Las fábricas de la década del cincuenta estaban equipadas para fabricar prácticamente todas las piezas de los numerosos productos. Así, por ejemplo, los compresores sellados habían sido uno de los obstáculos tecnológicos de las décadas de 1930 y 1940. En la segunda, SIAM podía hacerlos, pero el lector recordará el comentario de Sudiero, mencionando el costo “tremendo”. En 1954, Avellaneda no sólo fabricó todos los compresores sellados empleados en las heladeras SIAM, sino muchos más. En 1955, SIAM vendía compresores a sus competidores argentinos. Así, pues, las restricciones a la importación fueron estructurando poco a poco el sentido de autosuficiencia en la Argentina y ninguna firma se movió en esa dirección con la rapidez de SIAM. Un índice de la excelencia alcanzada por SIAM en la tecnología eléctrica fue el *Manual de refrigeración* publicado por la División Ingeniería en 1959. Este volumen, detallado e ilustrado, abarcaba todo el campo de la refrigeración, desde los conceptos matemáticos básicos hasta los métodos de instalación.

A medida que la fabricación de motores, transformadores, compresores y otros equipos eléctricos aumentaba hasta alcanzar volúmenes cinco a diez veces los de 1948 (cuadro 16) se hacía más y más necesario aliviar a Avellaneda de la carga a que se hallaba sometida. En 1956, la Compañía adquirió una fábrica instalada en Munro, unos treinta kilómetros al norte de Avellaneda, para convertirla y destinarla a producir equipos eléctricos.

El objetivo principal con miras al cual Di Tella había planeado SIAT, suministrar a YPF caños de grandes diámetros, no adquirió importancia hasta fines de la década del cincuenta; pero entretanto se desarrolló

considerable actividad en la línea de caños más pequeños de acero, cobre y aluminio. Hacia mediados de la década de 1950, SIAT tenía capacidad suficiente para satisfacer más del 40% de las necesidades argentinas de caños con diámetro inferior a tres pulgadas. Entretanto, se desarrollaban buenos negocios en cilindros de 110 litros para gas, de uso generalizado para alimentar cocinas domésticas (cuadro 17). Como gran parte de todos estos productos se destinaba a uso doméstico, ello subraya una vez más el importante papel de SIAM dentro de una economía consumidora en expansión.

En 1954, SIAT obtenía ganancias satisfactorias de estas líneas subsidiarias, pero las grandes máquinas para caños se usaban raras veces por falta de pedidos. Refiriéndose a este equipo, escribe un observador estadounidense:

Los electrodos de disco más grandes del mundo y el mayor transformador rotativo para soldadura por resistencia con corriente alterna se encuentran en una gran fábrica continua de caños, en la Argentina. El establecimiento [...] ha de usarse para producir camisas destinadas al entubamiento de pozos petrolíferos y caños para oleoductos, de calidad acorde con las especificaciones del American Petroleum Institute. (Clason, 1949; p. 42 y ss.)

A fines de la década de 1950, el desarrollo petrolífero comenzó a exigir caños de gran diámetro. En 1958-1959, SIAT recibió de la compañía Sargo pedidos por cincuenta mil toneladas de caño de doce pulgadas para los oleoductos del norte, desde Campo Durán hasta San Lorenzo y desde aquella ciudad a Tucumán, unos ochocientos kilómetros. Para cumplir con estos pedidos, Sargo entregó a SIAT materia prima importada de Japón y Austria.

En 1959 se dio cumplimiento también a un contrato con Esso, a la cual se suministraron treinta y nueve mil toneladas de caño de catorce pulgadas, fabricado con chapa alemana. Este oleoducto atravesaba 640 kilómetros, desde Challacó, Neuquén, hasta Bahía Blanca.

Durante la mayor parte del período iniciado en 1930, las restricciones a la importación y las elevadas tarifas aduaneras pusieron freno al transporte automotor en la Argentina. Di Tella siempre tuvo conciencia de este mercado insatisfecho. Incluso había registrado un nombre para

un automóvil: “Argenta”. Pero tanto hubiera sido el capital, muy necesario para otra maquinaria, requerido para iniciar una industria de esa índole, que no prosiguió con el proyecto.

Al reanudarse en 1952 una era de relativa prosperidad, SIAM inició negociaciones con Innocenti para armar la motoneta Lambretta. Antes de firmar el contrato, mediante analistas estadounidenses SIAM realizó un estudio de mercado, con el fin de determinar la demanda potencial argentina de motonetas. Como los resultados del estudio fueron sumamente promisorios, se llegó a un acuerdo con Innocenti, fijando el habitual intercambio de informaciones y conocimientos técnicos, y adoptando para los productos el nombre de Siambretta. Durante el año 1953 se construyó una nueva planta industrial en Avellaneda.

El contrato establecía la fabricación en la Argentina por etapas. En la primera etapa fabricaría en ese país un 20% del valor de la motoneta, importándose el 80% restante. Esta etapa finalizaría una vez armadas cinco mil unidades. En la segunda etapa, se fabricaría en la Argentina el 50% de cada motoneta y sus correspondientes repuestos, importándose el 50% restante; este período comprendería diez mil motonetas y cinco mil furgoncitos de tres ruedas,⁷ y debía completarse a fines de julio de 1956. En la tercera etapa, el 80% de cada unidad y sus repuestos se fabricarían en la Argentina y el 20% restante se importaría; se proyectaron quince mil unidades. En la cuarta etapa, una vez producidas en la Argentina treinta mil unidades según las condiciones en las etapas previas, el proceso de fabricación sería totalmente local, limitándose las importaciones a materias primas, sobre todo chapa de hierro, flejes, estaño, aluminio y fundición de hierro.⁸ Las motonetas encontraron buena acogida en el mercado. En 1960 eran cuarenta mil las motonetas Siambretta en servicio en la Argentina. “La experiencia adquirida en esta línea –dijo Clutterbuck– fue de gran utilidad en la fabricación de automóviles.”⁹

En 1958 era tan apremiante la necesidad de automóviles, y tan favorables las perspectivas de SIAM, que el Consejo decidió poner manos a la obra. Kaiser ya armaba *jeeps* en la Argentina, con gran

⁷ Un furgoncito era una motoneta con una carrocería construida en la parte trasera, apoyada en un eje adicional con dos ruedas.

⁸ Contrato en los archivos de SIAM.

⁹ Entrevista con H. R. G. Clutterbuck.

éxito, y SIAM podía fabricar un gran número de piezas de automóvil con un mínimo de maquinaria adicional importada. SIAM estudió las posibilidades de un contrato de licencia con una serie de compañías y decidió hacerlo con la British Motor Corporation. Se discutió y se firmó un contrato para el armado y la fabricación parcial de un automóvil de tamaño mediano, del tipo Riley. SIAM era la primera compañía fuera del Commonwealth Británico a la cual la British Motor Corporation otorgaba una licencia para fabricar todos sus modelos; el acuerdo permitía a SIAM, además, exportar vehículos o fabricarlos en otros países sudamericanos. Se planeó la fabricación inicial de un modelo de pasajeros y un camión, que se completarían luego con tres modelos de vehículos livianos de transporte de pasajeros.

Para llevar a la práctica este proyecto se organizó SIAM Di Tella Automotores, con un directorio encabezado por la señora María Robiola de Di Tella como presidenta y Guido Clutterbuck en carácter de vicepresidente. Entre los directores se contaban Guido Di Tella, José Negri, Mario Robiola, Torcuato Sozio y Antonio Sudiero. El capital autorizado incluyó ochocientos millones de pesos en acciones ordinarias de cinco votos cada una, todas ellas suscritas por SIAM y las familias SIAM y Di Tella, y otros cuatrocientos millones en acciones ordinarias de un voto. En diciembre de 1959, estas acciones ordinarias se ofrecieron al público a cien pesos cada una.

Hacia fines de 1960 se habían armado ocho mil automóviles y camiones, con un 48% de elementos importados. Los programas requerían un aumento de producción en número de unidades y el reemplazo gradual de partes importadas por piezas de fabricación nacional, reemplazo que debería completarse para 1965. En 1960, SIAM inició la fabricación de su propia línea, el "Di Tella 1500", bajo marca registrada, argentino.

Además de estos nuevos productos, bajo la administración de Agustín Sozio, SIAM continuaba haciendo buenos negocios con su línea original de máquinas para panadería, que ahora incluía máquinas para fabricar fideos. A fines de la década de 1950, una nueva planta industrial adquirida en Bahía Blanca, puerto situado a 750 kilómetros al sudoeste de Buenos Aires, abastecía las cuatro quintas partes del mercado argentino.

A la muerte de Di Tella sólo Avellaneda y SIAT trabajaban. En 1960, las fábricas y los productos de SIAM eran demasiado numerosos para

poder describirlos en detalle. Además de aquellas antiguas plantas y las nuevas fábricas de Monte Chingolo y Bahía Blanca, existían los siguientes establecimientos de importancia en las cercanías de Buenos Aires: Alámbrica, fábrica de alambres; SIAF, fundición; ASSA, para reparaciones y atención mecánica de equipos SIAM; Siambretta, fábrica de motonetas; Perdriel, donde se elaboraban las máquinas y herramientas destinadas a SIAM y sus subsidiarias.¹⁰

Debe destacarse aquí una última tendencia de la producción. A fines de la década del cincuenta influyó sobre la producción un cambio significativo en la demanda de los consumidores. Se discutía el planeamiento para un cambio anual de modelos como respuesta a la competencia de los fabricantes extranjeros, a los más frecuentes viajes de los argentinos al exterior, y por sobre todo al surgimiento de la “novedad” como valor para el consumidor y como símbolo de prestigio. Esto se advertía con mayor intensidad en la línea de heladeras y se esperaba que influyera también sobre la nueva fabricación de automóviles. SIAM preveía considerables dificultades en el ajuste a las nuevas técnicas, en organización y en ritmo total de producción, ajustes comprendidos en los cambios anuales.

Ventas

Durante la década del cincuenta, la publicidad de SIAM continuó desarrollándose conforme a las líneas trazadas veinte años atrás. Si bien la palabra “nuevo” comenzó a aparecer con frecuencia creciente, en general la publicidad se orientaba hacia un mercado de masa, destacando la economía y el rendimiento como atractivos principales. Los gastos de publicidad, aun para productos tales como heladeras comerciales y lavarropas, muestran acentuadas fluctuaciones de año a año. Las cifras disponibles representan sólo lo facturado por Exitus [cuadro de gastos de publicidad para heladeras comerciales, disponible en la web] y no incluyen los gastos propios del Departamento de Publicidad de la Compañía.

¹⁰ Véase la lista de productos correspondientes a 1956 en la sección Apéndice. A ellos debe agregarse lo aparecido con posterioridad, como, por ejemplo, la fabricación de automóviles, mencionada en este capítulo.

En 1960, SIAM contrató con IPSA la investigación de las actitudes del público hacia la Compañía y hacia sus productos. El Instituto IPSA, afiliado de International Research Associates, Inc., de Nueva York, hizo un estudio intensivo y llegó a una serie de conclusiones que concuerdan de manera significativa con el análisis que hicimos en cuanto al contenido de los avisos. IPSA halló que SIAM proyectaba una imagen de una compañía grande, pero no muy diferente de las demás: “Un producto con la marca SIAM se considera en general como producto de calidad normal, económicamente accesible aunque algo costoso para las clases más pobres, pero cuya marca, si bien constituye una buena garantía de calidad, no alcanza en manera alguna el prestigio de otras marcas”.¹¹

Los competidores de SIAM son compañías extranjeras, y el “prestigio de otras marcas” a que se hace mención en el párrafo citado se refiere a la posesión de un artefacto importado como símbolo de prestigio. La clase social constituyó una variable de importancia en la respuesta. Los productos SIAM atraían más a la clase trabajadora y mucho menos a clases altas, que comprendían y rechazaban la orientación de la Compañía hacia un mercado de masas. Los argentinos de clase media apreciaban la seguridad de servicio de los artefactos SIAM, pero la posesión de uno de sus productos no les significaba prestigio alguno. IPSA halló una respuesta generalmente negativa a la publicidad de la Compañía, juzgada monótona y exagerada. Cabe destacar que este estudio se realizó en el área metropolitana de Buenos Aires, cosmopolita y en contacto con productos extranjeros desde largo tiempo atrás. Parecería que la marca SIAM alcanza mayor prestigio en el interior del país, donde la imagen deseada de “gran corporación” se habría proyectado con mayor éxito.

Sobre la base de este estudio, la dirección de SIAM preparó un programa para reorganizar su enfoque publicitario. A diferencia del hincapié anterior en el argentinismo, se destacaban las licencias extranjeras y se gestaba un esfuerzo consciente de proyectar una imagen de “calidad”. Si bien el nacionalismo quizá haya sido un tema provechoso para subrayar en las décadas del treinta y cuarenta, no se adecuaba al ritmo de las cambiantes actitudes a fines del decenio 1950-1960.

¹¹ “Imagen de SIAM: Estudio sobre la imagen de SIAM y su publicidad”, Instituto IPSA, Buenos Aires, 1960, p. vi (ms.).

SIAM continuaba creyendo en la técnica de vender de puerta en puerta, con la que obtuvo muy buenos resultados desde 1930, pero como a fines de la década del cincuenta los mercados de algunos artefactos domésticos se aproximaban a su punto de saturación, cobraba importancia cada vez mayor el estímulo a la iniciativa del consumidor, mediante publicidad y salones de venta en las agencias. La compañía conservaba, sin embargo, su preferencia por la venta directa.

Los cambios en la financiación de ventas siguieron la cambiante relación de oferta y demanda. A mediados de la década del cincuenta, la demanda de heladeras aumentó hasta superar en mucho la capacidad de producción y las entregas se demoraban a veces hasta dieciocho meses de colocado el pedido. En tal situación, no se necesitaban ventas a plazos. Para asegurarse la entrega, los clientes pagaban adelantos en efectivo. Esto creaba mayor capital en giro para la Compañía, lo cual, a su vez, aumentaba la producción. El programa de austeridad de Frondizi redujo la demanda de heladeras y las entregas alcanzaron a las ventas. En 1960, SIAM reanudó las ventas a plazos para esta línea, sin pago inicial alguno. Los automóviles se vendían con tanta rapidez que para asegurar una entrega en nueve meses se requería un depósito del 25% sobre el cual la Compañía abonaba intereses.¹²

En 1960, la Argentina estaba dividida en siete zonas de ventas, en cuatro de las cuales existían depósitos. Esta situación era resultado obligado de los transportes públicos ineficientes y de las frecuentes huelgas o "trabajo a desgano", lo que prácticamente impedía al concesionario la entrega de mercaderías directamente desde la fábrica, dentro de los plazos prometidos. [El cuadro resumen de las ventas totales de bienes de consumo de SIAM presenta una comparación de las ventas totales para las siete zonas, disponible en la web.] La posición destacada de Rosario, Córdoba y Mendoza en las ventas de SIAM a fines de la década del cincuenta, con Córdoba a la cabeza, refleja el rápido desarrollo industrial de la zona central del país y de su centro, la ciudad de Córdoba.

Además de las dos sucursales más antiguas fuera de Buenos Aires, situadas en Rosario y La Plata, en 1958 se estableció otra sucursal en Morón. Hacia 1960 eran 127 las agencias, vinculadas a su vez con unas 190 subagencias, todo lo cual representa un aumento del 50%

¹² Entrevista con H. R. G. Clutterbuck.

desde 1945. A la supervisión e inspección periódica por parte del Departamento de Ventas, en la década del cincuenta se agregaron las convenciones de agentes y distribuidores.

El aumento de los precios en la Argentina imposibilita prácticamente toda comparación entre las ventas de esa década y cifras anteriores de SIAM, o bien de compañías de otros países. Tan grande fue el éxito de SIAM desde 1948 hasta 1960, sin embargo, que cualquier medida adecuada de deflación que se aplique al cuadro 18 no alcanza a borrar la imagen que surge del mismo.

Finanzas

La política de Di Tella había sido siempre financiar el continuo crecimiento de SIAM y la instalación de filiales extranjeras mediante la reinversión de los beneficios. A partir de 1943, esta política se tradujo en el pago de dividendos con acciones, dividendos que, como vimos, llegaron al 150% en 1948. Hacia 1953, se adoptó una política uniforme de fijar un dividendo anual de diez pesos en efectivo y un 25% en acciones ordinarias. En la Argentina, se deducía antes del pago un 30% como impuesto a los réditos sobre dividendos de sociedades anónimas, de modo que el dividendo de diez pesos en efectivo, aunque disminuyendo gradualmente en valor real, constituía prácticamente la renta neta para quien la recibía.

Considerando la inflación que redujo el valor del peso desde unos cinco por dólar en 1948 hasta más de 80 en 1960, la política de SIAM de pagar dividendos en acciones y efectivo fue conservadora. Además, los dividendos fijos sobre las acciones preferidas constituyeron una carga progresivamente menor. Como resultado, después de incrementar el capital nominal un 25% al año, una gran parte de las ganancias anuales se destinaron a reservas, hasta que en 1960 las reservas eran casi iguales al capital.

La inflación casi desbocada imposibilitó la financiación local mediante acciones preferidas o *debentures*, y era muy difícil lograr capital extranjero. La alternativa restante, emisiones importantes de acciones ordinarias, habría puesto en peligro —en última instancia— el contralor de la familia, aunque en 1960 ésta poseía todavía alrededor del 50% de las acciones ordinarias, más todas las acciones diferidas de

cinco votos. Así, pues, la reinversión masiva de ganancias se utilizó para aportar el capital necesario a la expansión.

Si bien la conservadora política de dividendos, unida al crecimiento espectacular de la compañía, hicieron de SIAM una acción de gran movimiento en el mercado de capitales de la Argentina, como es natural mantuvieron en un nivel bajo el precio de la acción. Los funcionarios de la Compañía estimaban en 1960 que la acción ordinaria, cotizada en alrededor de quinientos pesos, se vendía a menos de la mitad de su valor real en el activo de la Compañía. En el idioma bursátil estadounidense, SIAM era una acción de crecimiento.

El cuadro 19 presenta, en forma condensada, los resultados de las operaciones y el cuadro 20, el activo de la Compañía para los años 1949 a 1959. Sería sumamente difícil traducir estas cifras a pesos de valor “real” o constantes, ya sea en términos de intercambio o de costo de la vida. Durante algunos años, los precios aumentaron con tanta rapidez que para un cuadro exacto sería necesario contar con balances mensuales.

Posterior expansión en el exterior

SIAM continuó exportando conocimiento tecnológico a otros países sudamericanos. Después de la muerte de Di Tella, Torcuato Sozio se hizo cargo de las compañías extranjeras. En el período posterior a 1945, la expansión continuó financiada por grandes inversiones provenientes de Di Tella y luego, de su viuda, sumas importantes de SIAM y cantidades menores de la familia, de los ejecutivos de SIAM y de amigos locales. De esta manera, la familia Di Tella conservó el contralor personal de estas operaciones.

Al contemplar las posibilidades de expansión en Brasil luego de la Segunda Guerra Mundial, Néstor Sozio urgió a Di Tella para que hiciera mayores inversiones o cerrara el establecimiento. Pero Di Tella nunca tomó una decisión final. En 1958, Torcuato Sozio organizó una nueva compañía, Westingbraz, en sociedad con Westinghouse y una firma brasileña. El activo se aumentó en dos millones de dólares estadounidenses –aportados sobre todo por Westinghouse–, se adquirieron terrenos para la expansión, se agregaron máquinas modernas a las ya existentes y se firmaron contratos con compañías extranjeras. En la nueva planta industrial, Westinghouse fabricó lavarropas, secadoras,

heladeras domésticas y acondicionadores de aire, mientras la fábrica vieja se concentraba principalmente en heladeras comerciales y máquinas de panadería. En 1960 se consideraban planes para introducir varias líneas nuevas de artefactos.

Tres eran los competidores principales de SIAM en Chile, en el campo de la refrigeración. En las primeras etapas del desarrollo de la industria, SIAM y las otras tres compañías importaban piezas, incluyendo las unidades compresoras; sólo los gabinetes se fabricaban en el país. Pero las condiciones económicas chilenas no justificaban la existencia de cuatro fábricas en este campo. La industria podía desarrollarse de mejor manera sobre la base de una sola fábrica, más completa, que suministrara a las cuatro compañías compresores y otras piezas antes importadas. Cada uno de los competidores montaría entonces la unidad básica en gabinetes de sus propios modelos y marcas. La idea de CORESA (Compresores de Refrigeración SA) surgió en 1953, pero pese a la considerable ayuda de SIAM Buenos Aires, pasaron varios años hasta que la fábrica entró verdaderamente en actividades. Cada una de las compañías –SIAM Chile, Mademsa, Fensa y Sic– aportó el 25% del capital.

En 1960, SIAM Chile agregó calefactores eléctricos, calefones a gas, motores eléctricos de hasta 15 HP, heladeras comerciales y domésticas. Se habían establecido oficinas separadas para la venta de frenos comerciales y repuestos, y para el departamento Administrativo General. En 1954, la Compañía se unió a la formación de una nueva organización, EMSSA (Equipos Mecánicos Salva SIAM SA), destinada a la producción de motonetas Lambretta. Pero la expansión en Chile tropezó con la crisis inflacionaria del país. En 1960, el personal de SIAM había descendido a poco más de cuatrocientos empleados, desde el máximo de quinientos registrado en 1956.

La firma Di Tella instaló dos fábricas en Montevideo, Uruguay; una en 1949 y la segunda, en 1954. Esta última fue un excelente fundamento para la expansión de la línea de heladeras de SIAM Uruguay y el eventual desarrollo de la producción de motonetas.¹³ Se incorporó una prensa para fabricar el gabinete de las heladeras. Durante el año 1959, la falta de divisas en el país y sobre todo en la Argentina dificultó la

¹³ En 1958, Uruguay empleaba 120 obreros, veinte mecánicos para *service*, veinte vendedores y treinta y tres empleados de oficina. La línea de producción más importante era la refrigeración.

importación de la maquinaria necesaria. Era imposible distribuir en Uruguay productos SIAM fabricados en la Argentina. Así, por ejemplo, aunque SIAM Buenos Aires podía satisfacer la demanda desde el otro lado del río, era necesario importar motonetas de Innocenti, Italia. Entre 1957 y 1959 se importaron de Italia sólo cien motonetas y no parecía haber posibilidad de importar más, dadas las circunstancias existentes.

Torcuato Sozio comenta que “respecto al Uruguay era necesario un cuidadoso planeamiento” a fin de evitar compromisos excesivos. La planta uruguaya debía ser muy eficiente, pero no contar con una organización demasiado elaborada.

En Uruguay hemos desarrollado un programa muy importante por su tamaño y por el tamaño del mercado. La fábrica está bien instalada, bien organizada y bien administrada, pero la posibilidad de desarrollo es limitada, pues el país no puede mantener una producción en gran escala, una mecanización excesiva y una organización compleja.¹⁴

En 1959 se consideraban posibles empresas en Venezuela conjuntamente con Westinghouse. También se firmó un acuerdo entre Innocenti de Italia y SIAM, sobre cooperación futura. Toda actividad ulterior que uniera a ambas compañías en Sudamérica sería un esfuerzo conjunto. SIAM aportaría el equipo para las plantas industriales, el planeamiento y el conocimiento técnico, y produciría los artículos convenidos, bajo licencia de Innocenti.

SIAM y la revolución de 1955

El derrocamiento de Perón por parte de un grupo militar moderado creó un movimiento de venganza contra quienes habían apoyado a la dictadura. El gobierno revolucionario investigó a ochocientas firmas argentinas a fin de evaluar el grado de su colaboración con el régimen de Perón. La administración de esta “Intervención” estuvo en manos de la Junta Nacional de Recuperación Patrimonial. Esta Junta incluyó

¹⁴ Entrevista con Torcuato Sozio.

a SIAM y SIAT en la lista de firmas sospechosas de haber prestado apoyo al régimen depuesto, en busca de engrandecimiento personal. La Compañía debió demostrar entonces que a partir de junio de 1943, las ganancias y las negociaciones no se habían alcanzado mediante el apoyo o la influencia peronista.

Los inspectores de la Junta verificaron el desarrollo de la Compañía y supervisaron las actividades día a día, hasta el final de la investigación. Mario Robiola y el doctor Pablo Calatayud, primer asesor legal de Di Tella, colaboraron en la defensa de la Compañía.

Las acusaciones del gobierno se concentraban en la existencia de influencias corruptas en el desarrollo de la fabricación de motonetas y en la obtención de permisos para importar acero. Perón era sumamente consciente de las relaciones públicas: había pedido que SIAM “regalara” cincuenta motonetas para su organización favorita, la Unión de Estudiantes Secundarios. Después de los desfiles de Perón por las calles de Buenos Aires, el público llegó al convencimiento de que su régimen debía tener algún interés financiero en la producción de esos vehículos. SIAM pudo demostrar que esta acusación era incorrecta: el “regalo” se había hecho bajo coerción y había sido necesario para la supervivencia de la Compañía.

SIAM fue absuelta también del cargo de haber contado con privilegios o haber utilizado el cohecho para obtener acero. El gobierno de Perón había asignado a la Compañía una cuota de acero inadecuada. Los funcionarios de SIAM arguyeron que la firma traducía el acero en ocupación industrial inmediata. Si SIAM no podía recibir la cantidad adicional de acero que solicitaba, sus trabajadores sufrirían las consecuencias de la disminución de producción. El gobierno de Perón, autotitulado benefactor de los obreros, reconoció el papel esencial de SIAM como organización industrial y accedió al pedido.

Durante la investigación comparecieron ante la Junta todos los accionistas de la Compañía y demostraron que el dinero utilizado para adquirir las acciones de la misma no había provenido de fuente gubernamental alguna. Robiola pudo documentar el hecho de que una cantidad sustancial del activo neto de la Compañía era anterior a 1943. La investigación duró desde 1955 hasta 1958; la Junta absolvió a SIAM y a SIAT por no haber encontrado en las transacciones de la Compañía ni de la familia elemento alguno que sustanciara las acusaciones. El diario *La Nación* informó de esta decisión en los siguientes términos:

El amplio juicio a SIAM Di Tella destaca en uno de sus capítulos principales que “dentro del grupo de personas y firmas objeto de las medidas precautorias de la interdicción”, el caso de esta compañía “presenta características especiales” y parecería escapar a las acusaciones que inspiraron el contralor del decreto 5148/55.¹⁵

Sin embargo, el procedimiento constituyó un serio freno para el crecimiento de SIAM. Según las palabras del tesorero: “La interdicción nos perjudicó desde el punto de vista financiero. Necesitábamos créditos bancarios y prácticamente ningún banco aceptaba aumentar o renovar los nuestros, por que estábamos interdictos”.¹⁶

Fundación Torcuato Di Tella

Hacia 1958, el interés de Guido Di Tella por SIAM comenzó a desempeñar un papel de importancia en los asuntos de la Compañía. Uno de sus proyectos principales fue la Fundación, un fondo sin fines de lucro creado para administrar una gran parte del capital de SIAM y sus subsidiarias. El Directorio inicial de la Fundación incluía a María Robiola de Di Tella como presidenta, Torcuato Di Tella (hijo), Guido Di Tella, Mario Robiola y Torcuato Sozio.

El plan refleja directamente el deseo intenso de Guido Di Tella de mantener una relación estrecha y continuada entre las familias SIAM y Di Tella, y al mismo tiempo promover la cultura y la investigación en la Argentina. Como el mismo Guido Di Tella lo dice: “Debemos asegurar el control de SIAM en manos de la familia, por un tiempo indefinido; sólo así podemos mantener ese ‘algo más’ que para todos nosotros representa SIAM”.¹⁷ La Fundación recibió 530 millones de pesos en acciones ordinarias y diferidas de SIAM, incluyendo el total de estas últimas. Los dividendos provenientes de estas acciones están

¹⁵ *La Nación*, 29 de marzo de 1958, p. 5.

¹⁶ Entrevista con J. N. Clark. Durante ese período, las acciones de SIAM no se cotizaban en la Bolsa de Buenos Aires.

¹⁷ Entrevista con Guido Di Tella.

destinados a financiar una organización sin fines de lucro, el Instituto Torcuato Di Tella.¹⁸

El mismo Di Tella había adherido a un molde articulado de filantropía personal. Además de las donaciones anuales a instituciones de beneficencia, hospitales, becas y al movimiento Italia Libre, Di Tella gustaba auspiciar anónimamente viajes a Italia para parientes de sus obreros de esa nacionalidad. Hacia el final de su vida, sin embargo, solía expresar su pesar por no haber iniciado una obra filantrópica formal, de largo alcance. Ese deseo ha de materializarse a través de la Fundación y el Instituto. La Fundación es sólo la tercera organización filantrópica de ese tipo en la Argentina, y el Instituto es único en el campo de las actividades propuestas.

Si bien en 1960 gran parte de su programa se hallaba todavía en una etapa formativa, funcionaba ya un Centro de Investigaciones Económicas destinado a financiar la investigación sobre problemas relativos a desarrollo de recursos naturales, economía industrial, antropología social, comercio exterior, operación y dirección de empresa, y otros campos. El Instituto suministraba fondos para el Centro de Artes Visuales Torcuato Di Tella, sede de la millonaria colección de arte de los Di Tella. El Centro de Artes Visuales había auspiciado una exposición de la colección en el Museo Nacional de Bellas Artes, había concedido una beca en el exterior a un destacado artista joven y organizaba una expedición arqueológica a Nubia. El Instituto financiará también contribuciones a la investigación médica y a instituciones de beneficencia, y se proyecta la formación de otros centros.¹⁹

La Fundación y el Instituto permanecerán funcionalmente separados. La primera tendrá a su cargo las tareas administrativas, sin contacto con el público. Su participación en la investigación nacional, en los programas de asistencia social y beneficencia, tendrá lugar directamente a través del Instituto. Al proyectar la inauguración formal de la Fundación para el 22 de julio de 1958, décimo aniversario de la muerte de su padre, Guido Di Tella dijo que “nada podía constituir mejor tributo a la memoria de Torcuato Di Tella”.

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ Memorándum, archivos de la Compañía.

7 | Espíritu empresario, industrialización y cultura argentina

El estudio de un solo caso dentro de un gran universo, como es el del papel que corresponde a los empresarios en las etapas de transición del crecimiento industrial, sólo puede sugerir factores generales. En este capítulo final estudiaremos la carrera de Torcuato Di Tella en relación con la situación geográfica y cultural de la Argentina, y con un número de hipótesis derivadas del estudio de hombres de empresa en otras naciones.

En 1910, la industrialización de la economía argentina se hallaba en una etapa en muchos aspectos más próxima a la de Estados Unidos en la década de 1850 que a etapas aun anteriores existentes en la mayoría de las demás naciones latinoamericanas. Buenos Aires era un antiguo centro comercial y cosmopolita, con una considerable mano de obra nativa y numerosos inmigrantes europeos. Por consiguiente, cuando se abría una fábrica, no se producía ese “choque cultural” que se supone cuando los trabajadores agrícolas entran en contacto con la disciplina industrial.¹ Otro elemento favorable a las empresas análogas a las de Di Tella era la disponibilidad en Buenos Aires de italianos calificados y deseosos de trabajar con empeño para alcanzar éxito material, grupo no muy distinto del existente en las primeras etapas de la industrialización en Europa o en Estados Unidos. Ni los documentos existentes ni las entrevistas permiten saber cómo obtuvieron Allegrucci y Di Tella en un comienzo sus obreros, ni cómo se hicieron las sucesivas incorporaciones a esa mano de obra inicial.

Durante los comienzos de la carrera de Di Tella, la red ferroviaria argentina y la electrificación alcanzaban, por lo menos, un nivel inter-

¹ El supuesto del “choque cultural” que sufre un trabajador cuando se incorpora a la rutina fabril es probablemente válido en el caso de la sociedad de economía agrícola o una estructura latifundista donde el trabajador pasa directamente de la estancia a la ciudad en busca de empleo. La mayoría de los datos sobre la industrialización latinoamericana proviene, por cierto, de sociedades con esas características. El advenimiento de la máquina en México, por ejemplo, parece ejemplificar gran parte del efecto esperado. Con todo, aun en las sociedades agrícolas primitivas, si la industrialización adopta una forma “intersticial”, ajustándose al contexto rural y a los modos tradicionales, como en el caso de Cantel descrito por Manning Nash o como lo sugiere Beate Salz para Ecuador, los efectos desorganizativos se reducen al mínimo.

medio de madurez que posibilitó la distribución de productos a las ciudades del interior y el desarrollo de un mercado para los equipos eléctricos.² Hacia la década del veinte, un sistema de caminos en crecimiento alentó el uso cada vez mayor de automóviles y creó la necesidad de equipos para servicio mecánico de los mismos. En gran medida, SIAM creció junto con el automóvil y la electricidad. En menor grado, Di Tella hizo con artículos eléctricos lo que Ford con automóviles: puso a disposición de todos, en todo el país, artefactos eléctricos de uso doméstico, seguros y dignos de confianza, y en condiciones de pago al alcance de la clase media o de los trabajadores calificados.

Si bien la cultura rural argentina tenía muchos elementos comunes con la cultura latinoamericana de otros países, las amplias pampas con sus grandes estancias constituían un interior agrícola extenso y abierto, a diferencia de las aldeas de población indígena en países como Guatemala, Ecuador o México.³ La Argentina poseía una sociedad de clases “abierta”, fundamentalmente proveniente de Europa meridional, en la cual los trabajadores agrícolas podían desplazarse a las ciudades y dedicarse a nuevas ocupaciones. Nunca existió el modelo agrícola centrado en la aldea. El juego mutuo de la gran inmigración, la tradición criollo-española y la dependencia respecto de los mercados y productos europeos, crearon cierta familiaridad con las actividades industriales y empresarias, aun cuando la economía seguía siendo en gran medida agrícola. Cuando Di Tella llegó al país, había ya pequeñas industrias locales (“talleres”) en las ciudades del interior, como también en Buenos Aires. Argentina podía suministrar una mano de obra potencialmente numerosa y psicológicamente bien condicionada.

Si bien estos factores eran relativamente favorables al éxito fabril, la intensa competencia extranjera y los gobiernos dominados por terratenientes indiferentes a los problemas del industrial habían bastado para frenar el crecimiento de la industria. Cuando Di Tella regresó de

² W. W. Rostow ha calificado al ferrocarril como “históricamente el iniciador más poderoso de puntos de partida” para un crecimiento industrial sostenido (1960; p. 55).

³ La industrialización en México ha sido estudiada por Wilbert Moore (1951) y por Sanford Mosk (1950). Sobre Guatemala tenemos la obra de Manning Nash (1958) dedicada al municipio de Cantel y a su fábrica textil. Beate Salz (1955) ha explorado el contexto del Ecuador indígena en términos de los problemas presentados a la industrialización futura. Thomas C. Cochran (1959) describe el curso del desarrollo empresario en función de factores físicos y culturales. John W. Fayerweather (1959) analiza las actitudes de los ejecutivos en México, sobre la base de una serie de casos.

la Primera Guerra Mundial, sin embargo, el país tenía un gobierno favorable al desarrollo industrial. Aunque los representantes de la oligarquía terrateniente volvieron al poder en 1930, Di Tella, con el apoyo de la Unión Industrial, pudo lograr medidas aduaneras favorables. Su capacidad, y la de Guido Clutterbuck y Torcuato Sozio, para negociar exitosamente con gobiernos poco favorables a la industria, como grupo, fue un importante elemento en el éxito total de SIAM.

En países carentes de materias primas y que tratan de construir la industria alrededor de maquinaria compleja, la historia de SIAM sugiere que un sistema flexible de derechos aduaneros, que favoreciera las distintas etapas del armado gravando a los productos terminados pero no a sus componentes, es más valioso que una protección uniforme y pesada. SIAM progresó con mayor rapidez en el desarrollo de sus propios procesos cuando pudo importar componentes con facilidad, y no cuando las restricciones de tiempos de guerra o el déficit de divisas pusieron vallas a todo tipo de importación.

Por comparación con Estados Unidos a fines de la década de 1850, la Argentina poseía tanto o más “capital general social” en ferrocarriles y otros servicios públicos, pero menor desarrollo industrial. Por lo tanto, podía esperarse que el desarrollo industrial realizara rápidos progresos una vez que se contara con una dirección empresaria suficiente, en un nivel capaz de hacer frente a la competencia extranjera. Tal fue el papel de Di Tella en la producción industrial, desde sus primeras amasadoras hasta los motores y las heladeras.

La comparación de carreras en diversas naciones sugiere un número de elementos comunes a la personalidad de los empresarios más exitosos, cualquiera sea la cultura específica en la cual operan. Estas respuestas constructivas a las necesidades económicas incluyen rasgos tales como frugalidad personal y ahorro para inversión, disposición para innovar, planificación y una respuesta positiva a la incertidumbre, reconocimiento y aceptación de los riesgos en ella implicados.

Di Tella ejemplifica a todas luces estas características clásicas. Vivió modestamente y estructuró su empresa, al máximo posible, sobre la base de la reinversión de ganancias; salvo por algunos años de la gran depresión, SIAM siempre necesitó todos los equipos nuevos que podía suministrársele.

Si bien desde el punto de vista mundial Di Tella fue principalmente un adaptador, innovó en cuanto al armado y la producción

de muchas máquinas en la Argentina. Las bien programadas innovaciones de este tipo requerían el conocimiento de lo que se hacía en Europa y en Estados Unidos, o bien, en términos teóricos, un alto nivel de comunicación (Cochran, 1960). Di Tella tenía aguda conciencia de esta necesidad: importó ingenieros de Italia, buscó asesoramiento en centros de enseñanza del exterior, viajó extensamente, envió a sus ejecutivos al exterior y estudió ingeniería para perfeccionar sus propios conocimientos. En grado importante, el éxito de Di Tella se basó en la importación directa de conocimiento técnico a la Argentina, por lo general a través de acuerdos de licencia con firmas extranjeras de primera línea.

La historia de este traslado de conocimientos técnicos sugiere una hipótesis general: a medida que una compañía crece y diversifica sus productos, aumenta en general el caudal de información proveniente del exterior, relativa tanto a los productos como a las técnicas de dirección y administración; pero esa información aumenta en complejidad y su aplicación se torna cada vez más dificultosa. En la etapa de amasadora, un buen mecánico de SIAM podía armar la máquina y uno o dos hombres capaces podían supervisar la fabricación y la venta. Tratándose del surtidor de nafta, ambas operaciones eran más complejas y, en última instancia, Di Tella decidió que debía importar más resultados de las investigaciones realizadas al respecto en otros países, renovando los convenios de licencia con una firma estadounidense. En la etapa de las heladeras domésticas, la consulta personal directa entre SIAM y los ingenieros estadounidenses, con intercambio de planos, no resolvió los problemas de fabricación de compresores y una visita de un año por parte de un experto norteamericano no trasladó adecuadamente nuevas ideas acerca de la administración de la empresa. Pero Di Tella y sus sucesores se mantuvieron activos en este problema de hacer frente al creciente caudal y complejidad de información.

Di Tella era un planificador imaginativo. Sin duda, visualizaba en forma periódica la posición de sus empresas en un futuro lejano y trataba de preparar el crecimiento necesario. La construcción de la fábrica de Avellaneda, el desarrollo de los surtidores de nafta y los equipos de refrigeración, los planes convenidos con YPF para la explotación petrolífera y las filiales en el exterior, son todos ejemplos de esa "planificación previsoras". Si su política admite una crítica justa, probablemente sea que en algunas ocasiones su planificación pecaba por

excesiva, no por escasa. Pero es difícil encontrar casos de empresarios desusadamente exitosos que en alguna etapa de su carrera no hayan caído en la misma trampa.

El principal ejemplo de lo que se ha criticado como exceso de compromisos en la carrera de Di Tella es la expansión en el exterior, entre 1927 y 1930. Según la impresión del doctor Reina, estas inversiones implicaban motivos que escapan a la mera ganancia: amistades con empresarios extranjeros, la ambición de ser un hombre de negocios internacional y quizá el sueño de un liderazgo económico continental. Por otra parte, puede argumentarse que Di Tella veía los beneficios devengados por las inversiones industriales pioneras como potencialmente más elevados que los correspondientes a ulteriores incrementos en su empresa de Buenos Aires. Sus cartas no permiten descubrir clave alguna en cuanto a su motivación inicial. Los factores que subestimó en cada caso fueron la depresión económica de la década de 1930 y la dificultad de contar con la supervisión y dirección de tipo personal que tanto éxito produjo en la Argentina.

A diferencia de lo que en México se denomina “proyectismo”, donde el desarrollo desaparece en mera conversación, Di Tella actuó siempre con vigor para llevar a la realidad los planes que consideraba prácticos, salvo por las ocasionales reacciones que sufre todo optimista. Tendía, sin embargo, a ser oportunista o flexible, aun cuando sus organizaciones habían alcanzado gran magnitud, antes que adherir a planes y programas cuidadosamente elaborados. Así, por ejemplo, al parecer no apoyó con toda su influencia el plan Reynders de organización, sino que dejó que sufriera graduales modificaciones hasta adaptarse a los deseos de la “familia SIAM”. Aunque la negativa para ligarse a una planificación formal se ha aceptado como característica empresaria latinoamericana, fue también común a numerosos empresarios de éxito en Europa y en Estados Unidos, durante las primeras etapas de la industrialización (Fayerweather, 1959; pp. 65-77). Más aún, todo el concepto de programas cuidadosamente coordinados con todo tipo de controles y verificaciones es producto del surgimiento de la administración burocrática en el siglo veinte.

Como lo ejemplifica el manejo de sus compromisos durante la gran crisis, la respuesta de Di Tella a la incertidumbre era acentuadamente positiva. Salvo por lo que hace a la oficina de Londres, no clausuró ninguna de las filiales extranjeras. La depresión parece haber estimulado

las innovaciones y el planteo de nuevos riesgos, con el fin de utilizar la mano de obra y la capacidad productiva de SIAM. Siempre en busca de nuevos productos, Di Tella hizo frente a las sucesivas declinaciones del mercado registradas a comienzos de la década del treinta, introduciendo en Avellaneda nuevas y exitosas líneas de producción que salvaron el joven imperio. Si bien esta actividad era anticíclica en sus efectos, no queda claro si Di Tella la comprendió como tal en cuanto a los términos de su política empresaria. Por el contrario, parece ser una política notablemente exitosa de supervivencia por la expansión y no por la contracción.

Así, pues, Di Tella poseía ciertas actitudes valiosas para el éxito como empresario, pero debía ajustarse y actuar en función de los valores argentinos. Estudiosos de la actividad empresarial sostienen que ciertas características latinoamericanas funcionan como disuasorios respecto del éxito en el desarrollo de la industria. En medida considerable, Di Tella demostraba la verdad contenida en el comentario de Albert O. Hirschman (1958), para quien “lo que es un obstáculo para el progreso en un medio y en una serie de condiciones, puede contribuir al progreso en otras circunstancias”. Dando por sentado que no podía ni quería romper los moldes emocionales de un individualismo introvertido, ni dejar de apoyarse en el personalismo y en los lazos familiares, ni destruir las tradiciones argentinas, Di Tella neutralizó con destreza estos supuestos obstáculos, o bien los convirtió en factores positivos dentro de su activo. Usó para el desarrollo de SIAM temas y relaciones tales como “personalismo”, “dignidad”, “simpatía”, “confianza” y la relación “patrón-cliente”. Su personalidad se adaptaba a otras actitudes argentinas conducentes a la actividad empresarial, tales como la valoración del individuo singular, multifacético, flexible y “simpático”.

Un ejemplo del ajuste de Di Tella a los imperativos de la sociedad y también ciertas limitaciones impuestas por ella puede verse en su política laboral. En un personal de centenares de obreros provenientes en gran medida de actividades no fabriles, una necesidad primaria era crear la disciplina industrial que permitiera a los directores “tener la seguridad de que cada individuo haría lo adecuado en el momento y en el lugar adecuados” (Salz, 1955; p. 94). En sentido tradicional, la disciplina industrial estadounidense se basaba fundamentalmente en la sanción última del despido, pero en SIAM el “despido” era un recur-

so de ultimísima instancia, no el curso esperado de acción. En cualquier sociedad, sin embargo, la disciplina más efectiva debe contener alguna esperanza común y una dirección hacia un objetivo, así como también el poder ejercido por la dirección, y Di Tella aprovechó al máximo estos incentivos positivos. Hasta la Segunda Guerra Mundial, mantuvo por lo general un alto espíritu en la Compañía a través de las relaciones personales, gratificaciones, asistencia social, hincapié simbólico en la importancia de SIAM, y desplazando los hombres menos eficientes a tareas de menor importancia, mientras protegía al mismo tiempo ese aspecto fundamental de la personalidad, la dignidad de la persona. Para mitigar la subordinación a una jerarquía impersonal en la cual los hombres no calificados tenían poca posibilidad de iniciativa o autoexpresión, Di Tella trató de mantener un tono personal en las relaciones dirección-obreros. Trató de transmitir su apreciación del valor de cada obrero y hacerlo sentir como un “capataz” con las prerrogativas de un patrón. Todos estos recursos estaban de acuerdo con las relaciones patrón-cliente latinas.

En 1942, un grupo izquierdista militante de la Confederación General del Trabajo planteó un desafío al paternalismo y exigió negociaciones colectivas y legislación social. El reajuste era con toda probabilidad más dificultoso en América Latina que en Estados Unidos, pues el paternalismo había sido en aquella más personalizado y más general. Según lo que sabemos, por ejemplo, ninguna firma importante de Estados Unidos pagaba gratificaciones por casamiento, ni hacía regalos por nacimiento de hijos. El surgimiento de Perón y su política de decisivo apoyo gubernamental a las demandas obreras impidió todo ajuste mutuamente satisfactorio según líneas de nueva igualdad entre sindicatos y empleadores. Entre los nuevos obreros que desde el interior del país acudieron a los centros industriales el lazo paternalista se sentía con referencia a los representantes de la CGT controlada por el gobierno, o a sus representantes en cada establecimiento, la Comisión Interna. El doctor Reina cree que los hombres más activos en la agitación sindical, que ingresaron en la Compañía inmediatamente antes y durante el régimen de Perón, se resistieron a asimilar las tradiciones de la Compañía y alentaron con éxito a sus compañeros a que también las resistieran.

Este cambio de poder y de autoridad en las relaciones laborales no afectó los lazos de la “familia SIAM” con la dirección de la firma. A

medida que la Compañía crecía y resultaba demasiado grande para una relación personal con Di Tella o con el pequeño grupo de ejecutivos principales, la descentralización de las operaciones en un gran número de fábricas relativamente pequeñas y el establecimiento de compañías afiliadas, tales como SIAT o Alámbrica, facilitaron la continuidad de una interacción directa, cara a cara con un dirigente responsable.

Di Tella se benefició, sin duda, con la clara percepción de uno mismo en relación con una sociedad, que surge en los inmigrantes afincados en otra nación. La educación en el seno de una familia culta, con intereses comerciales, una familia que sufrió dificultades primero en Italia, luego en la Argentina, debe haberle conferido una especial sensibilidad a los negocios y al ambiente social. En el caso de Italia y la Argentina, la diferencia de culturas era suficiente para darle perspectiva, pero no suficiente para impedir un fácil ajuste. Aprendió pronto a pensar y actuar como argentino, pero cuatro años de adiestramiento técnico y servicio militar en el norte de Italia no pudieron menos que traerle a la memoria las prácticas y actitudes de una de las principales regiones industriales de todo el mundo.

Si bien quizá la mayoría de los argentinos no ha visto con la claridad de Di Tella la vinculación entre educación técnica y progreso industrial, en la Argentina se tenía alta consideración por el hombre bien educado, de cultura amplia. En virtud de su educación, de sus actividades internacionales, de su preocupación por las artes y de su interés por la tierra y el ganado, Di Tella se ajustaba a las concepciones argentinas de los papeles adecuados para el hombre de éxito.

Aunque son escasos los estudios sobre la actividad empresarial en la sociedad italiana moderna, parece seguro suponer que las actitudes italiana y argentina no difieren mucho en cuanto a los problemas –vinculados entre sí– de obligación hacia la familia en su totalidad, a su dirección, y a la delegación de autoridad a personas no pertenecientes a dicha familia. El autosacrificio de Di Tella en la Primera Guerra Mundial, su estrecha vinculación con los problemas familiares y su éxito en los negocios realzaron a edad temprana su posición rectora dentro de la familia. Y debido a la índole de la tradición familiar italiana, ello lo autorizaba a tomar decisiones sin el obstáculo de prolongadas discusiones familiares. Debido a su visión personal del mundo y a su personalidad, Di Tella usó su poder con sumo tacto, sin colocar a parientes en posiciones demasiado importantes para ellos y sin otorgar-

les mayor autoridad que a sus hombres de confianza no pertenecientes a la familia.

Mediante su simpatía y su capacidad personales, Di Tella se rodeó de un grupo de hombres no pertenecientes a la familia, a quienes denominamos "hombres de confianza", cuya devoción a Di Tella y a sus empresas no permitía abrigar duda alguna. Estos hombres formaron el núcleo de la "familia SIAM", expresión que no debe confundirse con el clisé estadounidense de la familia que constituye una empresa. En SIAM, desde el nivel medio hacia arriba, y en algunos casos aun desde niveles inferiores de la organización, la relación era de vinculación personal, de honor y de obligación, una relación imposible de medir en valores de trabajo o de empleo. No se puede demostrar con un solo ejemplo el grado en que la indudable fuerza de este lazo dependía de las características singulares de Di Tella, pero otros estudios señalan que esa relación está presente en todas las sociedades latinoamericanas (Fayerweather, 1959, pp. 41-42; Cochran, 1959, pp. 123-130; Gillin, 1955, pp. 488-494).

Desde el punto de vista estadounidense, Di Tella no delegaba mucha autoridad a estos hombres de confianza. En cambio, los veía con frecuencia y los familiarizaba con sus puntos de vista y con su política. En la medida en que a menudo debían actuar en su ausencia, ejercían realmente la propia autoridad, pero consultaban a Di Tella por correo, quien al regreso de sus viajes encontraba gran cantidad de decisiones de importancia pendientes a la espera de su presencia. De esta manera se dirigieron las firmas de propiedad individual, en todas las naciones occidentales, en decenios anteriores. Las ideas de descentralización y la autonomía de los directores de nivel intermedio parecen haber surgido a fines del siglo diecinueve, quizá principalmente en Estados Unidos.

Este grupo mixto de algunos parientes y un cuerpo más numeroso de hombres de confianza proveyó un sistema de contralor central para las empresas SIAM, a medida que se ampliaba su número. Di Tella imbuyó a este grupo, conscientemente, de la idea del "destino de SIAM" en el crecimiento industrial de la Argentina y países vecinos, pero el grupo podía leer también las maravillas de este destino en la curva creciente de negocios de la oficina de Buenos Aires. La lealtad al equipo ganador se logra con facilidad. Es imposible estimar si en todos los casos estos hombres de confianza fueron los lugartenientes más capaces de que se disponía, pero en el desarrollo inicial de otros países,

la integridad y la devoción a la firma se han considerado a menudo como más importantes que una inteligencia poco común.

Después de muerto Di Tella, SIAM evolucionó gradualmente en la dirección de las prácticas directivas estadounidenses. La influencia continuada de Westinghouse desempeñó sin duda un papel de importancia en ese proceso, pero la historia sugiere también que, como los ejércitos, todas las grandes compañías industriales con numerosos establecimientos y millares de obreros se ven inevitablemente obligadas a adoptar prácticamente los mismos recursos para el contralor directivo y administrativo. Así, pues el plan Reynders de 1941 fue revivido y se le dio nuevo cumplimiento. La compañía principal estaba administrada por un comité, el Consejo, en cuyas reuniones anteriores a 1960 participaba en forma regular sólo un miembro de la familia propietaria. A fines de la década del cincuenta se decidió delegar considerable autoridad en los “pequeños consejos” de las filiales y subsidiarias principales. Cada uno de estos consejos debía enviar representantes a determinadas reuniones del Gran Consejo en Avellaneda. Esto permitía continuar la discusión frente a frente, tenida en alto valor por sus integrantes.

Tal como los niveles dentro de SIAM se concatenaban mediante contactos personales, de la misma manera toda la organización se integraba alrededor del símbolo de Di Tella, en una forma que probablemente no habría tenido eficacia en Estados Unidos. El Consejo dirigía SIAM no sólo a través de las posiciones formales de sus miembros, sino –y esto es más importante– en virtud de haber heredado la confianza de Di Tella. Después de su muerte, el patrón sufrió un proceso análogo al de canonización. Para mantener la leyenda de infalibilidad, los miembros del Consejo nunca criticaron su política ni sus decisiones. Adondequiera que iba un empleado, veía símbolos tangibles del hombre. Fotografías de Di Tella cuelgan en todas las oficinas y una estatua tamaño natural dirige su mirada a la entrada de la fábrica Avellaneda. El empleado que ingresa en la firma se orienta en la tradición SIAM por acción de viejos empleados, como parte de su proceso de adiestramiento; la continuidad del símbolo Di Tella se usa como principal soporte de la moral de la Compañía.⁴ La efectividad aparente de este

⁴ El fragmento tomado de *Noticias SIAM* que se transcribe en la sección Apéndice ejemplifica este punto. El análisis de Di Tella como símbolo de prestigio se basa fundamen-

proceso, al menos en los niveles directivos, fundamenta el aserto de John Gillin:

Algunas de las metas [...] básicas del moderno latinoamericanismo son [...] comprensión de las potencialidades del alma individual; [...] contacto satisfactorio con algo más allá [...] de la existencia mundana. [...] Para gente condicionada a tal cultura, los enfoques pragmático y tecnológico no constituyen por sí solos lo que podría denominarse un atractivo de primer orden. En términos de la cultura latinoamericana, deben combinarse con algo más. (Gillin, 1955; p. 498.)

“Algo más”, en el caso de SIAM, significaba aceptar el énfasis de Di Tella sobre la actividad creadora y el destino, y la identificación con el espíritu de Di Tella en cuanto hombre.⁵

El juego recíproco entre necesidad económica y temas culturales queda ilustrado en la fusión de la operación tipo SIAM con las tradiciones argentinas. El aparente conflicto entre el tema de un fuerte individualismo y el sistema directivo jerárquico de una gran compañía se resolvió a través de la relación tradicional patrón-cliente y al mismo tiempo a través de la imagen que el individuo tiene de su lugar en el sistema. SIAM mantenía una configuración simbólica centrada alrededor de la “familia”-compañía y de la tradición Di Tella, y la mayoría del personal inicial internalizó todo esto satisfactoriamente, para beneficio mutuo.

Las características de SIAM en la sociedad argentina, que parecen diferenciar su desarrollo del de compañías similares en algunas naciones industriales adelantadas, plantean una cuestión interesante. Por una parte, antropólogos y sociólogos suponen que cuanto mayor el nivel de desarrollo, mayor será la influencia de factores culturales no económicos sobre las decisiones empresarias (Vogt, 1960, p. 266; Lazarsfeld, 1959, pp. 17-19). Conforme a esta tesis, las grandes firmas con posiciones seguras en sus mercados, y por hipótesis concomitan-

talmente en la impresión personal recogida por el doctor Reina durante sus visitas a Avellaneda.

⁵ La mejor ejemplificación de lo que queda dicho se encontrará, quizá, en la entrevista con Venturini, presentada en la sección Apéndice.

tes con un industrialismo avanzado, poseen un campo de elecciones económicas más amplio que el de las empresas pequeñas, batalladoras, altamente competitivas. Por ende, los dirigentes de grandes compañías pueden buscar más fácilmente satisfacción en diversas formas de "visibilidad social". Pueden auspiciar buenas obras, como en el caso de la Fundación Di Tella y el Instituto Torcuato Di Tella. Pueden llegar a ser líderes intelectuales en campos no vinculados con los negocios. En una palabra, pueden seguir diversos incentivos no directamente relacionados con las ganancias y fortalecer objetivos no monetarios. Los objetivos fijados de esta manera pueden diferir sobremanera, es evidente, de una a otra cultura.

Con todo, por otra parte, el adelanto de la tecnología mecánica en fábricas y oficinas exige respuestas uniformes a problemas uniformes. Control de calidad, contabilidad de costos, y delegación eficiente, como también descentralización de la autoridad se estudian sin descanso en las principales naciones industriales, y las conclusiones de los especialistas parecen a menudo ineludibles. En 1960, los dirigentes de SIAM eran todavía tan argentinos como lo fuera Torcuato Di Tella, pero la estructura de la Compañía se asemejaba más y más a las de sus contrafiguras en Estados Unidos y Europa.

No es necesario señalar que similares fuerzas niveladoras contenidas en la producción en masa trabajan contra los hábitos nacionales de vida y consumo. Mientras los niveles de vida más elevados producen márgenes superiores a la subsistencia que, en teoría, podrían usarse según una infinita variedad de formas, en la práctica todo el complejo industrial construido sobre la base del consumo masivo determina que los márgenes se usen en formas similares.

Con todo, pese a las influencias niveladoras de la producción en masa, existen todavía diferencias nacionales y regionales que pueden estudiarse en términos de procesos de difusión y aculturación. Mediante licencias de fabricación, viajes al exterior y la contratación de personal extranjero, SIAM abrevó en una corriente mundial de conocimiento tecnológico y directivo. Pero las dificultades con que se tropezó para la adopción del plan Reynders constituyen un ejemplo sorprendente del hecho de que los elementos del industrialismo moderno no se difunden como complejo ni encuentran igual aceptación en todos los medios sociales. La continua interpretación en términos argentinos tuvo lugar, en la mayoría de los casos, desde el primer contacto.

El tipo de dirección fuerte y paternalista que Di Tella aportó con tanto éxito, difundida a la Argentina desde Italia, puede vincularse con una etapa del industrialismo. Hombres como Di Tella, dotados de percepción y flexibilidad, construyeron las primeras grandes compañías industriales en todos los países. En las naciones más adelantadas del siglo veinte, esos talentos se han absorbido y oscurecido parcialmente en las burocracias de oficinas y comités necesarios para la marcha de la empresa gigante. Pero en gran parte del mundo, hombres como Di Tella construyen todavía la industria pionera. Las conclusiones que cabe extraer del estudio de SIAM se aplican ampliamente en América Latina.

Confidencial

CUADROS

Cuadro 1 Allegrucci y Di Tella: activo a diciembre de 1914, en pesos argentinos

	Pesos
Caja	3.822,75
Mercaderías	13.160,15
Créditos a cobrar	44.740,25
Maquinaria	5.500,00
Muebles	3.227,70
Licencias	306,66
Capital privado:	
Allegrucci	41.374,39
Di Tella	39.356,60
	151.488,50

Fuente: Index Diario, 1911-1915; “capital privado” representa inversiones, presumiblemente en bienes inmuebles y edificios, además de los ítems discriminados en el activo. La firma no era todavía una sociedad anónima.

Cuadro 2 Allegrucci y Di Tella: balance general al 31 de mayo de 1919, en pesos argentinos

Activo		Pasivo	
Disponible	14.694,00	Capital social	100.000,00
Acciones	7.526,12	Bancos argentinos	12.000,00
Máquinas y equipos	9.920,00	Cuenta privada de Guido Allegrucci	12.416,87
Existencias en general	12.417,88	Intereses por pagarés registrados	1.415,70
Producción:			
Bombas, tanques, surtidores	24.588,10		
Deudores varios	17.897,33		
Cuentas a recibir	37.036,70		
Varios	1.752,44		
	125.832,57		125.832,57

Fuente: Archivo de la Compañía. El tipo de cambio era en esa época 2,305 pesos por dólar estadounidense.

Cuadro 3 Precios cotizados por máquinas amasadoras y servicio de instalación, 9 de marzo de 1921, en pesos argentinos

Una amasadora SIAM de último modelo, con batea de 2 metros de longitud; capacidad hasta 5 bolsas de harina de setenta kilogramos cada una, puesta en Buenos Aires	\$2.250,00
Material de instalación	\$200,00
Total	\$2.450,00

Condiciones de pago:

\$250,00 al contado

\$500,00 al mecánico

\$200,00 material de instalación

Pagarés de \$100,00 cada uno, con vencimientos mensuales, por los \$1.500,00 restantes.

Fuente: Archivos de la Compañía. El tipo de cambio era entonces 3,141 pesos por dólar estadounidense.

Cuadro 4 Estado financiero, 1923-1927, en pesos argentinos

Fecha	Activo	Capital	Ventas netas	Beneficio neto
Octubre 1923	834.176	451.864	--	--
Marzo 1924	967.729	550.279	457.465	103.467 **
Julio 1925	1.925.199	1.008.037	2.433.763	457.070.***
Julio 1926	2.876.973	1.888.040	3.113.891	412.519.**
Julio 1927	4.335.750	2.929.952	4.756.567	1.406.789

** Período de seis meses.

*** Período de ocho meses.

Fuente: Deloitte, Plender, Griffiths and Company, *Informe sobre la cuenta de ganancias y pérdidas*, Buenos Aires, 14 de julio de 1928. En 1927, el tipo de cambio era 2,362 pesos por cada dólar estadounidense.

Cuadro 5 Ventas de la línea principal, 1930-1931, en pesos argentinos

	Año fiscal (finaliza 31 de julio)		Aumento o disminución
	1930	1931	
Surtidores de nafta	2.749.687	1.422.733	(1.326.954)
Equipos de panadería	1.520.054	1.072.105	(447.949)
Estaciones de servicio	649.624	740.029	90.405
Quemadores industriales	213.663	161.993	(51.670)
Ablandadores de agua	195.298	153.616	(41.682)
Calderas	--	280.825	280.825
Bombas de agua	--	46.627	46.627
Aluminio	--	14.799	14.799
Motores eléctricos	--	13.722	13.722
Heladeras	--	7.442	7.442
Quemadores domésticos	--	5.401	5.401
Varios	--	635	635
Total	5.328.326	3.919.927	(1.408.399)
A deducir: ajustes, devoluciones	9.238	15.006	5.768
	5.319.088	3.904.921	(1.414.167)

Fuente: Deloitte, Plender, Griffiths and Company. En 1930, el tipo de cambio era 2,74 pesos por cada dólar, y 3,46 pesos en 1931.

Cuadro 6 Estadística general en miles de pesos. Ejercicios con fin en los meses enumerados

	Julio 1930	Julio 1931	Julio 1932	Julio 1933	Julio 1934	Julio 1935	Julio 1936	Julio 1937	Abril 1938*
Ventas netas**	5.319	3.905	3.595	3.812	4.059	4.935	5.099	7.602	8.431
Surtidores de nafta	2.750	1.423	1.640	1.511	1.333	1.157	883	451	214
Máquina panadería	1.520	1.072	579	460	475	571	604	825	532
Estaciones de servicio	650	740	229	103	210	309	370	400	367
Quemadores	214	162	116	99	148	106	81	63	71
Ablandadores de agua	195	153	56	83	94	111	214	85	78
Bombeadores de agua	--	47	254	220	294	375	387	547	459
Heladeras comerciales	--	7	596	1.083	1.000	1.813***	1.405	2.686	3.320
Heladeras domésticas	--	--	--	--	--	--	635	1.853	2.517
Costos de fabricación**	2.046	1.728	1.368	1.236	1.502	1.567	1.688	2.088	1.735
Salarios	408	286	174	140	154	210	196	215	239
Sueldos	972	663	653	675	837	822	834	1.107	898
Gastos de administración y ventas**	1.132	966	871	968	1.041	1.262	1.402	2.159	2.380
Sueldos	410	286	207	173	179	175	170	185	193
Comisiones	235	288	305	426	462	663	719	1.193	1.320
Publicidad	--	--	54	55	66	41	60	104	209
Interés neto y descuento	76	242	185	176	205	169	166	195	194
Ganancia neta	909	217	215	271	283	300	332	914	1.053
Activo fijo	4.057	4.345	3.959	3.929	3.978	4.027	4.012	4.143	4.242
Activo líquido****	6.011	5.908	5.806	5.541	5.938	5.915	6.711	7.784	8.138
Activo total	11.826	12.179	9.766	9.470	9.915	9.943	10.722	11.656	12.380
Préstamos hipotecarios	2.040	3.115	2.470	1.556	1.356	1.166	1.166	1.166	1.155

* Nueve meses.

** Sólo se incluyen los ítems principales. Las subcolumnas no concuerdan con el total.

*** Incluye algunas ventas de heladeras domésticas.

**** Incluye ítems secundarios enumerados bajo "Activo diferido e intangible".

Fuente: Archivos de la Compañía. El tipo de cambio, en pesos por dólar, fue: 1930, 2,74; 1931, 3,46; 1932, 3,89; 1933, 3,23; 1934, 3,95; 1935, 3,80; 1936, 3,60; 1937, 3,33; 1938, 3,92.

Cuadro 7 Gastos anuales en publicidad

Año	Porcentaje de las ventas	Pesos
1932	0,015	54.000
1933	0,014	55.000
1934	0,016	66.000
1935	0,008	41.000
1936	0,012	60.000
1937	0,014	104.000
1938	0,025	209.000*

* Sólo nueve meses.

Fuente: Archivos de la Compañía.

Cuadro 8 Producción de heladeras

Año	Domésticas	Comerciales
1934	480	530
1935	760	810
1936	1.765	1.089
1937	4.010	1.297
1938	5.480	1.401

Fuente: Archivos de la Compañía.

Cuadro 9 Producción anual en unidades

Artículo	1943	1944	1945	1946	1947	1948
Heladeras domésticas	2.803	2.343	1.214	2.587	7.335	11.693
Máquinas de lavar	119	705	239	207	580	2.071
Bombas centrífugas	1.650	1.593	1.910	2.385	3.954	4.267
Ventiladores	1.310	3.692	6.030	5.899	6.813	15.656
Motores eléctricos	12.437	10.320	9.831	9.689	15.018	15.586
Heladeras comerciales	*	*	*	*	3.039	4.352
Máquinas panadería	207	232	87	120	366	399
Surtidores nafta	65	110	65	24	150	331
Tubos gas	--	--	2.838	8.619	13.734	7.577
Compresores aire	237	283	270	243	310	493
Compresores (heladeras)	--	--	--	--	--	42
Condensadores (unidades)	116	250	227	294	89	28
Condensadores (kVA)	902	2.040	3.612	2.840	842	192
Condensadores 1, 2 y μ F	8.750	9.574	13.144	12.000	11.500	14.200
Bombas de petróleo 4, 7 y 11 t	160	135	132	120	65	4
Interruptores	640	430	804	400	1.721	915
Transformadores	152	110	120	126	110	86
Transformadores (kVA)**	16.200	17.767	9.508	15.200	12.100	8.700
Caños 10 m x $\frac{3}{4}$ "	--	--	--	--	1.013	193.634

* Ventas anuales, alrededor de 1.600.

** Las cantidades representan capacidad total.

Fuente: Archivos de la Compañía.

Cuadro 10 Estadística general en miles de pesos

	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	1946	1947	1948
Ventas netas*	12.111	14.550	15.866	20.282	20.746	23.343	29.214	29.199	36.009	58.510
Heladeras domésticas	3.999	5.526	5.755	6.300	4.497	3.564	3.199	3.667	5.527	15.928
Heladeras comerciales	4.207	4.472	4.403	3.958	3.726	4.958	5.573	6.240	9.208	14.298
Bombeadores de agua	655	756	718	851	1.020	1.354	2.074	2.084	2.208	3.763
Estaciones de servicio	606	618	600	576	659	608	545	387	949	1.499
Surtidores de nafta	414	727	477	479	321	168	134	260	192	839
Maquinaria de panadería	717	712	547	471	451	452	625	525	946	2.143
Motores eléctricos	31	85	761	1.056	2.247	2.761	3.635	2.978	2.225	2.127
Lavarropas	187	368	288	286	502	427	418	162	153	795
Bombas de petróleo	56	57	40	--	--	--	3.049	2.566	2.278	833
Varios	655	738	1.466	3.182	3.608	3.355	1.497	3.190	3.622	2.525
Costos de fabricación*	2.956	3.588	5.243	6.328	8.127	9.406	11.393	14.016	21.245	32.766
Sueldos	373	424	522	792	1.033	1.210	1.463	1.746	2.747	4.391
Jornales	1.438	1.887	2.658	3.499	4.343	5.020	5.656	7.385	11.615	18.148
Costo administrativo y de ventas*	3.412	3.768	4.409	4.204	3.698	4.128	4.325	5.147	6.196	9.874
Sueldos	383	433	498	668	841	979	1.062	1.088	1.483	2.174
Comisiones	1.514	1.762	1.760	1.433	1.091	1.239	1.368	1.430	1.971	3.390
Publicidad	309	295	347	304	191	212	209	185	362	599
Ganancia neta	1.157	1.402	1.651	2.236	2.819	3.532	3.774	4.517	4.861	8.250
Activo fijo	3.755	4.121	6.212	7.045	8.025	9.217	9.751	9.494	11.674	13.755
Activo líquido	9.567	11.278	16.121	21.683	27.603	28.342	29.580	36.018	56.480	114.443
Activo total	13.422	15.400	22.728	22.334	35.628	37.660	39.331	45.512	68.154	128.198

* Exclusivamente ítems principales. La suma de las subcolumnas no es igual al total.
Fuente: Archivos de la Compañía.

Cuadro 11 Tendencias económicas en la Argentina y precios de SIAM

Año	Costo de vida 1937 = 100	Nivel general de precios 1937 = 100	Salarios reales 1937 = 100	En pesos			
				Heladeras domésticas		Heladeras comerciales	
				Modelo 55	Modelo 75	Modelo 44	Modelo 104
1939	96	96	116	720	936	2.050	--
1940	98	109	115	1.070	1.310	2.200	--
1941	101	129	122	1.100	1.420	2.420	--
1942	106	166	121	1.580	1.980	3.210	--
1943	108	178	141	1.755	2.200	3.730	--
1944	105	186	161	1.980	2.420	4.000	--
1945	126	193	148	1.584	936	?	--
1946	151	--	--	1.684	1.928	?	5.825
1947	165	--	--	2.580	2.384	6.745	7.555
1948	192	--	--	2.880	3.744	6.900	10.675

Fuente: Naciones Unidas, *World Survey*, 1956, p. 74.

Cuadro 12 Porcentaje sobre ventas netas

Año	Costos de fabricación	Salarios de fábrica
1939	24	12
1940	25	13
1941	33	17
1942	31	17
1943	39	21
1944	40	22
1945	39	19
1946	48	25
1947	59	32
1948	56	31

Fuente: Archivos de la Compañía.

Cuadro 13 Personal empleado por SIAM, 1940-1948

Año	Obreros de fábrica		Total	Administrativo y ventas	Total general
	Hombres	Mujeres			
1940	2.254	113	2.367	530	2.897
1941	2.551	163	2.714	524	3.238
1942	3.547	168	3.715	451	4.166
1943	3.290	160	3.450	476	3.926
1944	2.913	161	3.074	468	3.542
1945	2.770	166	2.936	593	3.529
1946	2.694	185	2.879	604	3.483
1947	2.936	262	3.198	721	3.919
1948	3.226	267	3.493	741	4.234

Fuente: Archivos de la Compañía.

Cuadro 14 Ventas de productos eléctricos, 1948-1958, en unidades

	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958
Heladeras eléctricas	11.693	18.171	25.971	28.506	50.488	52.873	61.158	73.928	70.486	88.700	72.831
Heladeras a querosene	--	--	--	--	344	6.142	2.704	6.691	10.128	9.733	6.747
Lavarropas	--	--	2.452	4.853	7.681	11.240	18.873	28.945	38.542	77.933	38.666
Ventiladores eléctricos	15.656	15.814	16.010	15.472	27.362	39.620	57.805	77.153	61.870	95.325	36.854
Lustradoras eléctricas de pisos								617	3.158	12.627	9.439

Fuente: Papeles de Sudiero, archivos de la Compañía.

Cuadro 15 Producción de heladeras comerciales

Año	Unidades	Año	Unidades
1948	4.352	1953	6.201
1949	3.019	1954	6.046
1950	4.167	1955	8.280
1951	5.870	1956	7.370
1952	8.156	1957	7.802
		1958	3.419

Fuente: Papeles de Sudiero, archivos de la Compañía.

Cuadro 16 Producción de equipos eléctricos, 1948-1958, en unidades

Año	Compresores para heladeras (equipos sellados)	Motores eléctricos	Condensadores 1,25 y 4 MFD	Interruptores eléctricos	Transformadores de potencia KVa
1948	42	15.586	14.200	915	8.700
1949	9.265	17.746	16.800	1.250	16.750
1950	17.190	41.388	24.732	1.327	12.787
1951	24.297	80.106	4.395	1.401	10.293
1952	38.198	68.090	25.019	1.609	9.542
1953	42.263	62.505	7.898	1.835	34.707
1954	61.227	61.781	10.285	1.161	8.402
1955	96.917	96.958	17.248	512	17.775
1956	89.154	80.385	25.199	907	31.630
1957	107.571	145.655	22.715	554	21.460
1958	91.376	127.585	13.271	616	24.202

Fuente: Papeles de Sudiero, archivos de la Compañía.

Cuadro 17 Tubos de gas

Año	Unidades	Año	Unidades
1948	7.577	1953	73.787
1949	10.615	1954	6.743
1950	23.291	1955	0
1951	1.038	1956	103.007
1952	41.222	1957	144.118
		1958	159.063

Fuente: Archivos de la Compañía.

Cuadro 18 Ventas en miles de pesos (el año fiscal finaliza el 30 de abril)

	1949	1950	1951	1952	1953	1954
Ventas netas						
Heladeras domésticas	32.336	76.538	113.286	187.224	416.887	427.119
Heladeras comerciales	27.907	33.618	40.628	65.734	88.054	105.370
Lavarropas	5.270	6.202	4.093	22.611	25.217	45.942
Ventiladores eléctricos	--	--	6.775	11.016	12.574	22.771
Lustradoras de pisos	--	--	--	--	--	--
Motores eléctricos	3.452	5.715	17.505	34.042	20.717	24.314
Bombeadores de agua	4.910	7.218	11.982	15.693	15.354	17.994
Maquinaria de panadería	2.918	2.783	2.581	5.919	5.363	8.537
Surtidores de nafta	939	393	1.981	2.066	816	502
Varios	30.873	26.997	18.522	30.305	51.378	52.284
Ventas netas totales	108.605	159.464	217.353	374.610	636.360	704.833
	1955	1956	1957	1958	1959	
Ventas netas						
Heladeras domésticas	530.165	584.699	647.207	978.811	1.143.898	
Heladeras comerciales	110.141	103.907	117.020	173.020	177.677	
Lavarropas	58.584	90.462	137.348	237.988	210.186	
Ventiladores eléctricos	28.780	38.779	33.959	57.081	48.829	
Lustradoras de pisos	19	1.209	10.991	33.075	23.502	
Motores eléctricos	23.621	25.954	29.952	34.690	67.887	
Bombeadores de agua	14.329	14.884	25.904	32.145	82.367	
Maquinaria de panadería	8.476	9.335	9.287	12.801	20.132	
Surtidores de nafta	1.112	578	1.323	3.660	4.112	
Varios	57.956	52.249	99.818	175.791	92.660	
Ventas netas totales	833.183	922.056	1.112.809	1.739.062	1.871.250	

Fuente: Memorias anuales 1949-1959, archivos de la Compañía.

Cuadro 19 Resultados operativos, en miles de pesos

	1949	1950	1951	1952	1953	1954
Ventas netas	108.605	159.464	217.353	374.610	636.360	704.833
Costos directos						
Sueldos y salarios	22.539	33.765	40.457	67.628	86.036	107.938
Existencias al comienzo del ejercicio, compras de materiales y gastos generales, menos existencias al cierre del ejercicio	48.622	55.209	84.693	175.086	377.994	353.914
Total	71.161	88.974	125.150	242.714	464.030	461.852
Gastos generales e impuestos						
Sueldos y gratificaciones	4.562	5.869	8.345	11.291	15.046	19.923
Comisiones de vendedores	5.721	7.817	10.356	11.848	13.017	22.224
Contribuciones por jubilación	772	1.298	1.339	1.950	3.555	5.879
Gastos de viajes	324	640	917	1.160	1.628	1.945
Publicidad	1.040	1.277	1.334	2.581	5.540	7.504
Amortización	1.648	2.266	4.027	10.883	11.627	25.741
Impuestos.	5.214	13.384	23.160	37.399	56.786	59.050
Varios	3.238	2.145	2.935	5.789	12.242	21.663
Total	22.519	34.696	52.413	82.901	119.441	163.929
Ganancia neta antes de deducir los ítems que siguen	14.925	35.794	39.790	48.995	52.889	79.052
Otros ingresos (deducción)						
Comisiones e intereses recibidos; menos los pagados	(1.388)	(10.186)	(4.590)	(4.699)	(7.276)	(15.026)
Intereses y dividendos sobre inversiones	37	38	1.190	55	707	22
Superávit en la venta de elementos de activo fijo y varios	5	17	55	1	8.258	2.831
Total de otros ingresos (a deducir)	(1.346)	(10.131)	(3.345)	(4.643)	1.689	(12.173)
Total	13.579	25.663	36.445	44.352	54.578	66.879
Transporte a ingreso diferido	--	--	--	--	--	--
Ganancia neta del ejercicio	13.579*	25.663	36.445	44.352	54.578	66.879

Cuadro 19 Continuación

	1955	1956	1957	1958	1959
Ventas netas	833.183	922.056	1.112.809	1.739.062	1.871.250
Costos directos					
Sueldos y salarios	133.614	161.109	170.657	253.219	356.480
Existencias al comienzo del ejercicio, compras de materiales y gastos generales, menos existencias al cierre del ejercicio	378.346	427.195	559.740	1.006.932	898.388
Total	511.960	588.304	730.397	1.260.151	1.254.868
Gastos generales e impuestos					
Sueldos y gratificaciones	27.420	42.830	58.530	78.708	129.307
Comisiones de vendedores	23.478	28.042	42.538	79.790	118.791
Contribuciones por jubilación	6.390	9.527	14.919	28.003	46.155
Gastos de viajes	4.212	4.870	5.781	9.256	18.698
Publicidad	13.335	7.515	16.490	20.044	19.163
Amortización	26.246	25.922	45.450	60.017	96.068
Impuestos	93.909	108.850	77.577	31.015	46.423
Varios	28.821	24.173	38.871	50.448	71.250
Total	223.811	251.729	300.156	357.281	545.855
Ganancia neta antes de deducir los ítems que siguen	97.412	82.023	82.256	121.630	70.527
Otros ingresos (deducción)					
Comisiones e intereses recibidos; menos los pagados	11.133	14.155	23.636	34.971	60.229
Intereses y dividendos sobre inversiones	2.161	3.900	5.381	1.189	23.785
Superávit en la venta de elementos de activo fijo y varios	7.602	546	3.880	182	7.379
Total de otros ingresos (a deducir)	20.896	18.601	32.897	36.312	91.393
(a deducir)	118.308	100.624	115.153	157.972	161.920
Transporte a ingreso diferido	30.315	1.867	9.523	17.643	9.611
Ganancia neta del ejercicio	87.993	98.757	105.630	140.329	152.309

* Las cifras finales de ganancia neta reflejan ajustes introducidos en la cuenta de ganancias y pérdidas publicada, con el fin de eliminar cantidades que representan transferencia de ganancias a reservas generales, incluyendo reserva para contingencias, y cantidades reservadas para hacer frente a mayores valores de reposición de elementos del activo fijo.

Fuente: Memorias anuales de 1949-1959; archivos de la Compañía.

Cuadro 20 Activo, en miles de pesos

	1949	1950	1951	1952	1953	1954
Activo fijo						
Máquinas y equipos	28.279	35.480	57.936	100.617	109.935	120.015
Reservas por depreciación	(11.455)	(13.715)	(17.717)	(28.600)	(33.838)	(57.158)
Activo fijo total (neto)	16.824	21.765	40.219	72.017	76.097	62.857
Activo disponible						
Efectivo y bancos	4.281	18.282	1.981	2.066	816	502
Cuentas a cobrar	54.358	87.331	120.111	93.998	121.502	211.912
Existencias	55.718	54.262	81.085	192.181	201.023	212.095
	1955	1956	1957	1958	1959	
Activo fijo						
Máquinas y equipos	149.686	213.873	322.729	502.624	585.650	
Reservas por depreciación	(82.284)	(107.817)	(151.810)	(205.618)	(269.666)	
Activo fijo total (neto)	67.402	106.056	170.919	297.006	315.984	
Activo disponible						
Efectivo y bancos	1.112	578	1.323	3.660	4.112	
Cuentas a cobrar	321.706	459.003	643.752	856.389	1.027.349	
Existencias	221.548	367.110	435.861	586.194	671.983	

Fuente: Memorias anuales, 1949-1959, archivos de la Compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanksten, George, 1953, *Perón's Argentina*, Chicago: University of Chicago Press.
- Brady, Robert A., 1943, *Business as a System of Power*, Nueva York: Columbia University Press.
- Clason, Clyde B., 1949, "World's largest pipe welder", en *The Welding Engineer Journal*, mayo.
- Cochran, Thomas G., 1953, *Railroad Leaders, 1845-1890*, Cambridge: Harvard University Press.
- , 1959, *The Puerto Rican Businessman: A Study in Cultural Change*, Filadelfia: University of Pennsylvania.
- , 1957, *The American Business System*, Cambridge: Harvard University Press.
- , 1960, "Cultural factors in economic growth", en *Journal of Economic History*, vol. 20, n° 4.
- Cole, Arthur H., 1959, *Business Enterprise in its Social Setting*, Cambridge: Harvard University Press.
- DeFelippe, Bruno A., 1959, *Geografía económica argentina*, Buenos Aires: Losange.
- Di Tella, Guido y Manuel Zymelman, 1958, "History of the economic development of Argentina, 1880-1955", disertación de Doctorado, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology (mime).
- Di Tella, Torcuato, 1941, *Dos temas de legislación del trabajo*, Buenos Aires.
- , 1943, *Problemas de posguerra*, Buenos Aires.
- Fayerweather, John W., 1959, *The Executive Overseas*, Siracusa: Syracuse University Press.
- Foster, George M., 1960, *Culture and Conquest: America's Spanish Heritage*, Nueva York: Viking Fund Publications in Anthropology.
- Germani, Gino, 1955, *Estructura social de la argentina*, Buenos Aires: Raigal.
- Gillin, John, 1955, "Ethos Components in Latin American Culture", en *American Anthropologist*, vol. 57, n° 3.
- Hanke, Lewis, 1959, *South America*, Princeton: Van Nostrand.
- Herring, Hubert, 1955, *A History Latin America*, Nueva York: Knopf.

- Hirschman, Albert O., 1958, *The Strategy of Economic Development*, New Haven: Yale University Press.
- Instituto IPSA, 1960, "Imagen de SIAM. Estudio sobre la imagen de SIAM y su publicidad", Buenos Aires: Institute Research Association, Inc., (ms.).
- Kenny, Michael, 1960, "Patterns of patronage in Spain", en *Anthropological Quarterly*, vol. 33.
- Kirkland, Edward Chase, 1956, *Dream and Thought in the Business Community, 1860-1900*, Ithaca: Cornell University.
- Lasswell, Harold Dwight, 1948, *Power and Personality*, Nueva York: Norton.
- Lazarsfeld, Paul F., 1959, "Reflections on business", en *American Journal of Sociology*, vol. 65.
- Levene, Ricardo, 1937, *A History of Argentina*, Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Miller, William, 1952, *Men in Business*, Cambridge: Harvard University Press.
- Moore, Joseph A., 1945, *Famous Leaders of Industry*, Fifth Series, Boston: L. C. Page and Company.
- Moore, Wilbert E., 1951, *Industrialization and Labor*, Nueva York: Cornell University Press.
- , 1954, *Las relaciones industriales y el orden social*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Mosk, Sanford A., 1950, *Industrial Revolution in Mexico*, Berkeley: University of California Press.
- Nash, Manning, 1958, *Machine Age Maya: The Industrialization of a Guatemalan Community*, Wisconsin: American Anthropological Association, vol. 60.
- Ortiz, Ricardo M., 1955, *Historia económica de la Argentina*, vols. I y II, Buenos Aires: Raigal.
- Pendle, George, 1955, *Argentina*, Londres: Royal Institute of International Affairs.
- Phelps, Vernon Lovell, 1938, *The International Economic Position of Argentina*, Filadelfia: University of Pennsylvania Press.
- Redfield, Robert, 1956, *Peasant Society and Culture*, Chicago: University of Chicago Press.
- Reina, Ruben E., 1959, "Two patterns of friendship in a Guatemalan community", en: *American Anthropologist*, vol. 61, n° 1.

- , 1960, *Chinautla, a Guatemalan Indian Community: A Study in the Relationship of Community Culture and National Change*, Middle American Research Institute, Tulane University, Pub. 24.
- Rennie, Ysabel F., 1945, *The Argentine Republic*, Nueva York: The Macmillan Company.
- Romero, José Luis, 1946, *Las ideas políticas en Argentina*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Rustow, W. W., 1960, *The Stages of Economic Growth.*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Salera, Virgil, 1941, *Exchange Control and the Argentine Market*, Nueva York: Columbia University Press.
- Salz, Beate R., 1955, *The Human Element in Industrialization: A Hypothetical Case Study of Ecuadorean Indians*, Wisconsin: American Anthropological Association, vol. 57, Memoir n° 85.
- Saravia, José Manuel, 1959, *Argentina 1959. Un estudio sociológico*, Buenos Aires: Del Atlántico.
- Taeusch, Carl F., 1931, *Policy and Ethics in Business*, Nueva York: McGraw Hill Book Company.
- Taylor, Carl C., 1948, *Rural Life in Argentina*, Baton Rouge: Louisiana State University Press.
- United Nations, 1958, *Management of Industrial Enterprise in Underdeveloped Countries*.
- , 1956, *World Survey*.
- Vogt, Evon Z., 1960, "On the concepts of structure and process in cultural anthropology", en *American Anthropologist*, LXII, n° 1.
- Whitaker, Arthur P., 1954, *The United States and Argentina*, Cambridge: Harvard University Press.
- Wythe, George, 1945, *Industry in Latin America*, Nueva York: Columbia University Press.

APÉNDICE

Tributo a Di Tella¹

[...] El hecho de que la empresa por él fundada sea hoy una de las más importantes del país confirma lo que eminentes figuras de la banca, el comercio y la ciencia han dicho a su respecto y lo que deben [...] a esta firma. Los innumerables tributos ofrecidos en vida y los brindados hoy a su memoria constituyen un fiel testimonio de la alta estima en que siempre se lo tuvo. Más que al millonario, se admiraba en él al vidente. Más que al industrial, se apreciaba al luchador. Más que al empresario, se valoraba al hombre. [...] Di Tella ha dejado al país un legado inestimable: esa inagotable fuente de trabajo que hoy se llama SIAM Di Tella, donde muchos miles de obreros y empleados le rinden homenaje permanente, trabajando para el enriquecimiento de la Argentina que él quiso por sobre todas las cosas y que tanto necesita ejemplos como el suyo. Recordar al ingeniero Torcuato Di Tella en una ocasión como la presente, que señala un hito honorable en la marcha de la firma que fuera para él cuerpo y alma, es una obligación.

Entrevista con Ermete Venturini, junio de 1959 (fragmentos)²

Nací en Italia, en una aldea llamada Terri, a ochenta kilómetros de Roma, en 1895. Abandoné Italia en 1923 y vine a la Argentina, a trabajar como mecánico. Viajábamos como animales. Nos daban comida en un plato de aluminio y si

¹ El número especial de *Noticias SIAM*, 1950, publicó en su primera página un tributo a Di Tella en el cuadragésimo aniversario de su compañía y por la construcción del nuevo edificio Di Tella. Señala que el legado de la tradición Di Tella continúa en la década posterior a su muerte.

² Ermete Venturini, capataz de taller en Avellaneda, trabaja en SIAM desde 1928 y ha sido un informante de sumo valor. Los fragmentos de su entrevista con el doctor Reina ponen de manifiesto el material adquirido mediante la compilación de datos. Mucho revelan también sobre el concepto que de Di Tella tenían los hombres que trabajaron bajo su dirección, y sobre la reacción de los inmigrantes europeos ante las actitudes y costumbres argentinas. Quizá lo más interesante sea la documentación del cambio registrado en la composición del personal obrero de SIAM en cuanto a su organización, composición y orientaciones. Al leer estos fragmentos, nos damos cuenta de que, en muchos sentidos, SIAM es un microcosmos de la sociedad argentina, más amplia.

dejábamos alguna sobra, no recibíamos comida durante tres días. Es cierto, no todos habíamos pagado el pasaje, pero viajábamos como animales. Al llegar, sin parientes, me sentí muy solo. Gozaba de buena salud, pero me preocupaba la posibilidad de no encontrar trabajo de acuerdo con mi capacidad. Me sentí confundido pues aquí también el trabajo era rudo, como reparar coches con martillos y escoplos. El trabajo mecánico fino no se conocía.

Trataba de ahorrar para volver a Italia. Pero después de un tiempo llegué a gustar del país, después que llegó la hermana de un hombre a quien yo había conocido en mi aldea de Italia, y en 1927 nos casamos. Poco tiempo después de llegar, visité a los hermanos Negroni, porque tenían en Italia algunos parientes que yo conocía. Me dijeron que no podían darme trabajo, porque sólo vendían herramientas, pero me recomendaron a algunas empresas mecánicas. Entre ellas figuraba SIAM Di Tella.

[Venturini habló con uno de los Allegrucci y con un capataz, pero aunque podían haberlo empleado, el taller era demasiado pequeño y ya trabajaba en él demasiada gente. Encontró entonces un puesto en el Arsenal de Guerra.]

Voté por primera vez en las elecciones de 1924, porque cuando trabajaba en el Arsenal de Guerra me dieron una libreta de enrolamiento. Yo había trabajado en la primera máquina hecha en la Argentina para perforar las libretas y hubo una exhibición de maquinaria. Uno de los jefes del Arsenal, el general Agalli, medio indio, quería conocer a todos los que habían ayudado a construir las máquinas, y le fui presentado. Me dijo: “¿Italiano, eh? ¿Sos ciudadano?”. Sólo hacía un año y medio que yo estaba en la Argentina. Me dio una libreta con los colores nacionales como premio y anotó todos mis datos personales. Al cabo de tres o cuatro meses, me llamó y me dijo: “Ahora no sos más italiano. ¡Sos argentino!”. Yo lo miré y me emocioné.

[Después de cinco años en el Arsenal de Guerra, en 1928, Venturini volvió a recibir una recomendación para SIAM.]

El director del Arsenal, un tal Brienza, muy buen amigo de Di Tella me hizo llamar y me dijo: “Sé que usted quiere dejar el Arsenal, pero no busque trabajo, porque yo lo mando a ver a un amigo que necesita a alguien como usted”. Me dio una tarjeta y me mandó a SIAM, a ver al señor Di Tella. Éste estaba en Italia, de manera que le mostré la tarjeta a un jefe, el señor Truco, entonces la única persona a cargo de mecánica y producción, quien me sometió a una prueba y me tomó de inmediato. Trabajé en la sección de reparaciones, que parecía una cantina: sólo le faltaban algunos jarros de vino y una mesa de juego. Quince o veinte días después de comenzar a trabajar, entró un hombre con la cara escondida a medias por un echarpe. Era el señor Di Tella. Me miró,

porque conocía a todo su personal, y le preguntó al señor Truco: “¿Quién es éste? ¿De dónde vino?”. “Del Arsenal.” “¡Ah! Ya sé quién es. Me lo envía mi amigo.” El señor Di Tella me llamó a su oficina y me preguntó si yo sabía cómo hacer los tornos Pittler, pues acababa de comprar tres en Alemania y estaba muy interesado en desarrollar su fabricación. Eran muy prácticos y permitían hacer varios trabajos.

Cuando se inauguró el taller de Avellaneda, comencé a trabajar con unos 350 obreros a mis órdenes. El taller de Avellaneda ha sido la madre de todos los productos SIAM. Es como un campo de fútbol y los obreros, como los jugadores. Aquí se jugó el primer partido y se marcó el primer tanto.

En el banquete de inauguración de Avellaneda sólo hubo doce personas presentes y la comida era demasiada. Entonces me dijo: “Traiga algunos muchachos de afuera”. Era muy generoso, un hombre muy bueno; el señor Di Tella era una gran persona. No tengo palabras para describirlo. Trajeron a algunos muchachos del pueblo y les dijeron que llevaran toda la comida que quisieran. Lo comieron todo. El señor Di Tella se reía y decía: “Está muy bien. Estoy contento de ver que por una vez no quedan sobras de un banquete”.

Un día, en 1931 o 1932, en lugar de trescientos pesos encontré en mi sobre, como importe de mi paga, 270. Le pregunté al señor Di Tella si tenía quejas de mi trabajo. Me respondió que sus ganancias también se habían reducido: “He debido disminuir los gastos porque vamos muy, muy mal. Si la situación continúa, tendremos que cerrar la fábrica”. Le contesté que si esos treinta pesos eran para SIAM, podía rebajar mi salario aún más y contribuiría a salvar la situación. Aunque un mes no recibiera paga alguna, no me opondría. Pude ver que esto lo había conmovido.

El señor Di Tella siempre traía de sus viajes algo nuevo, algunos planes. Quería fabricar, siempre fabricar; era un volcán. No quedaba satisfecho con una sola cosa: quería hacer todo lo que veía. Traía un plano o, a veces, una muestra y decía a sus obreros: “¡Ustedes son capaces de hacer esto!”. Nos tocaba el amor propio y antes que reconocernos inferiores a nadie, decíamos: “Bien, veremos si podemos hacerlo”. Poco después, aparecía en los diarios el aviso de una bomba que SIAM vendía sin siquiera estar hechos los planos. Oh, sí, era audaz. Era audaz porque conocía su elemento. Todos nosotros nos preo-cupábamos porque SIAM vendía un artículo que ni siquiera estaba fabricado. Entonces venía al taller y nos decía: “¡Miren, tengo un pedido para entregar ya esta bomba!”. De modo que todos nosotros íbamos a trabajar sábados y domingos, no como hoy en día, cuando la gente vuelve a su casa a las cinco o seis de la tarde. Lo hacíamos porque queríamos que nuestra compañía

progresara. Nunca había retrocedido. Queríamos obedecer los deseos del señor Di Tella, queríamos decirle: “Tiene hombres que le sirven. Tiene hombres que están con usted. Con nosotros, puede estar seguro de que siempre estamos en el trabajo”.

Solía haber alguien que marcaba las tarjetas de tiempo. En cuanto un obrero terminaba su tarea, entregaba la tarjeta correspondiente al trabajo terminado; el encargado la marcaba y le devolvía una tarjeta para algún otro trabajo. El capataz sabía lo que debía hacer luego. Los empleados computaban el trabajo terminado y los inspectores verificaban la calidad. El trabajo en cantidades estaba tan bien organizado, era tan preciso y tan práctico para controlar el obrero. Ellos sabían la cantidad de piezas que hacían, como también el tiempo que tardaban en hacer cada una. Hoy, sólo el número de piezas se marca. Si un obrero debía hacer cincuenta piezas y cada una requería media hora, el total era de veinticinco horas. Si lo terminaba en veinte horas, se le pagaban, sin embargo, las veinticinco. Ése era el premio. Era un gran estímulo. Hoy hay tantas horas de control mezcladas con las horas de trabajo: por ejemplo, doscientas horas de tarea y trabajo por valor de 250 horas. El obrero gana cincuenta horas, pero no sabe dónde las ganó ni dónde las perdió. Hoy, todo lo que interesa es el total. Antes, querían individualizar el trabajo y me gustaría volver veinte años atrás, porque entonces podía controlar lo que hacía el obrero.

Una vez, en 1934, se declararon en huelga los obreros de Pittler, todos jóvenes. Querían un aumento de cinco centavos sobre sus veinticinco centavos por hora. El señor Di Tella llegó esa mañana a su oficina, una sencilla oficina de madera. Advirtió el silencio, pues el único que trabajaba era yo, y preguntó:

—¿Qué sucede?

—Los muchachos se han declarado en huelga.

—¿Huelga? Veamos. —Salió y se dirigió a ellos: —¿Quieren un aumento? ¿Cuánto? ¿Cinco centavos? ¿Todos? —Luego dijo: —Que les den un aumento a los que saben que lo merecen; los otros pueden esperar un poco.

—¡No! ¡No! —gritaron todos. Entonces me preguntó cuántos eran y le respondí que veinticinco.

—Bien. Den el aumento a todos.

Informé al jefe y todos comenzaron a gritar:

—¡Viva Di Tella! ¡Viva! ¡Viva!

Así terminó la huelga. Hoy en día, nada se arregla. Los obreros salen a la calle y organizan manifestaciones. Antes nunca había oposición y las máquinas nunca se detenían. En 1945 comenzaron las organizaciones sindicales y siempre había algo para discutir con ellas, bueno o malo. El sindicalismo [el programa de

Perón] comenzó después y empezaron a clasificar a los obreros y a entrar en contacto con los comités de jefes que se habían formado. Éste fue el primer gran problema y SIAM debió luchar para imponer orden. Pero en esa época la gente de SIAM eran hombres que trabajaban con gran amor hacia la empresa. Hoy, no quiero lamentarme, pero no puedo hacer las cosas como solía hacerlas, cuando hablábamos menos y producíamos más. Ahora se habla mucho y se produce menos.

A veces llamo a dos o tres de los obreros más inteligentes y les pido que difundan información. Hablo con la Comisión Interna. Discuten sobre problemas que no valen cinco centavos. A menudo discuto con ellos cosas que debían elaborarse y ponerse en práctica, pero parece que no tuvieran interés. No sé por qué. Me gustan mis obreros. Vivo con ellos y ellos viven conmigo. Debiera ser como una familia. Todavía discuto todo con ellos y nunca voy a la oficina de Personal.

Aquí, en la Argentina, uno no siente esta "libertad", como en Italia, este deseo de demostrar lo que uno siente. Cuando demuestro algo, me siento mejor. Me lo saca de adentro. Aquí no se dice mucho, porque uno piensa: "¿Quién quiere saberlo? ¿Quién se interesa en mis cosas?". Eso está mal. No hay comunicación y ésa es la base de una sociedad. Cuando uno se encierra en sí mismo, se embota. Si aquí una persona hace algo tonto, los demás lo corrigen, de modo que no se habla. Uno se encierra en sí mismo. Trato de actuar con familiaridad frente a mis obreros, pero ellos me tratan con respeto.

Soy italiano, pero en realidad soy más argentino que italiano. Quiero a este país más que los nacidos aquí. Si no hay amor al país, nada puede hacerse. Digo esto a mis obreros y les hago comprender que no se trata sólo de trabajo, que deben poner algo de sentimiento, algún sentimiento poético, en su tarea.

Hay en Buenos Aires muchos inmigrantes italianos, en todas las fábricas. Conozco a muchos de los inmigrantes llegados en último término. Son en su mayoría campesinos y lamentan no haber hallado aquí tierra para trabajar; prefieren trabajar la tierra a emplearse en una fábrica. Por lo menos, ésa es la opinión del 70% de los obreros con quienes he hablado, llegados después de la guerra. Dicen: "Venimos aquí para poder trabajar la tierra, pero por desgracia no hay manera de ganarse la vida con ese trabajo. No sabemos a quién pertenece la tierra ¡y hay tanta tierra que podría cultivarse!". Creo que es éste un factor primordial y que los inmigrantes están en lo cierto.

Algunos italianos fanáticos se dedican a la política, pero la mayoría vinimos a este país únicamente a trabajar. Aquí, si uno se dedica a la política es

un hombre de la calle y nadie le da nada, de modo que debe recurrir a medios indecentes. Si soy un político no puedo estar en la escuela de la fábrica y dedicarme a los muchachos. Debo enseñarles cosas útiles. Los inmigrantes vienen aquí a labrarse un futuro; algunos lo hacen, otros no. Pero ahora es muy difícil. Deben tener buen equilibrio, ser capaces de permanecer en el trapecio, pues si se caen no pueden volver a subir.

Siempre continué ahorrando, gasto sólo en las cosas necesarias. Envié a mi hijo a la universidad, pero no le gustó, de modo que lo puse en una escuela privada y luego en una escuela profesional. Por último, comenzó a gustarle la refrigeración, de modo que ha estado en SIAM cuatro o cinco años; es un técnico de primera clase. Ahora tiene la concesión de SIAM en Lomas de Zamora.

El señor Di Tella fue un gran hombre. Recuerdo algunas cosas que pude ver: una vez un italiano quería traer a su novia y no tenía dinero. Me pidió que averiguara si el señor Di Tella podría darle algún dinero. Esto sucedía en 1928 o 1929. El señor Di Tella lo llamó y le dio dos mil liras. Cuando la novia llegó, fue presentada al señor Di Tella, a quien dio las gracias. “No tiene que agradecerme, le respondió. Sean felices y tengan muchos hijos.” En otra ocasión, un anciano quería traer de Italia a su hermana. Hablé con el señor Di Tella y le dio 2.500 liras para cumplir su deseo.

Teníamos en Avellaneda un club, donde los sábados solíamos jugar a las bochas. Para las fiestas de fin de año, el señor Di Tella, su mujer y algunos parientes nos visitaban y traían juguetes para los hijos de los obreros. Cuando trabajábamos los sábados y domingos, él solía venir con su coche y hacer regalos a los niños. Venía todos los domingos y también los sábados por la tarde. Como traía tantas ideas de Norteamérica y había tanto trabajo, estábamos siempre en la fábrica. Nuestro orgullo máximo es engrandecer a SIAM.

Una noche, alrededor de la una de la mañana, yo estaba trabajando y vi detrás de mí un par de zapatos relucientes. Era el señor Di Tella, que había venido a la fábrica después de la función del Teatro Colón. Cuando me vio, se echó a reír y dijo: “Buenas noches, ¿cómo van las cosas?”. Después de cinco o seis meses, vino otra vez a la medianoche, cuando los muchachos ponían sobre las mesas de tablonos sus tazas de café con leche; siempre tomábamos café con leche por la noche.

El señor Di Tella tenía dos características. Una se manifestaba cuando venía con los dedos en los bolsillos del chaleco: entonces era todo almíbar. Cuando venía con el sombrero echado sobre la frente, en cambio, teníamos que apartarnos de su camino, pues no estaba con buen ánimo. Más entrado en años, dejó de usar sombrero. Tenía el cabello blanco puro, sin teñir, peinado con raya al

medio, y usaba un poco de perfume. Cuando pasaba, uno podía darse cuenta aunque no lo viera. Era un hombre sumamente elegante, un diplomático, una hermosa figura de hombre, y siempre comprensivo, bondadoso, gentil. Viajaba a menudo a Norteamérica y cada vez venía a verme: “Me voy de viaje y volveré dentro de uno o dos meses. Cuide de que todo marche bien”.

Hay algo muy importante que quiero decirle. En el último viaje, cuando estaba por morir, parecía como si “su sangre hablara”. Siempre venía acompañado de alguien, pero ese día vino solo. Partía para un viaje a Norteamérica, Europa, un viaje muy largo. Me llamó de inmediato y me esperó en el portón principal. “Venga conmigo, Venturini –era muy poco antes de Navidad–, quiero saludar a todos los viejos obreros de la casa, porque me voy en un largo viaje y no sé cuándo volveré.” Lo acompañé. Dijo que en la máquina automática trabajaba alguien llamado Gamba, conocía los nombres de todos los obreros del primer turno. “¡Adiós, Gamba, hasta mi vuelta! ¡Feliz Navidad!”, le dijo. Luego dijo: “Vamos a ver a Gaspar”, era otro obrero ingresado en 1922, no un capataz. Gaspar le extendió la mano, pero la tenía muy sucia por el trabajo en la fundición y dijo: “No, se va a ensuciar”. “Deme la mano de todas maneras.” Se estrecharon las manos y Gaspar trató de darle un trapo para limpiarse, pero el señor Di Tella dijo: “Déjelo”. Nos acercamos a una limadora, donde por lo común trabajaba un hombre llamado Albino Rotini. El señor Di Tella dijo entonces: “Alguien falta aquí. ¿Dónde está?”. Piense usted: recorrer una fábrica y recordar a todos los obreros. Realmente los quería. Le dije que Rotini trabajaba ahora en el turno de la tarde. “Bien. Díganle que Di Tella le manda saludos; salgo de viaje.” Luego atravesó una sala de inspección. Echó una mirada y vio a uno de los obreros más viejos de la fábrica, que se jubiló hace dos años, después de treinta y seis de trabajo en SIAM. Se llamaba Travi. El señor Di Tella lo saludó: “¿Cómo está?”. “¡Oh! ¡Señor Di Tella! ¿Me recuerda usted?”. “Por supuesto que lo recuerdo.” “¿Recuerda cuando me encontré durmiendo bajo un banco?”, preguntó Travi. Luego pasamos al cuarto de herramientas y se despidió de Juanino, que también había estado en SIAM treinta y seis años, y todavía trabaja con Delacqua. Cuando el señor Di Tella regresó, murió. Era un hombre extraordinario. Necesitamos diez como él hoy en día. Nació para dedicar toda su vida a la expansión de este país.

Hace cuatro años murió mi mujer. Yo había trabajado en este país durante treinta años. Reflexioné sobre todas las cosas, desorientado, abatido. Solo, me habría sentido muy mal. Entonces continué trabajando. La única manera de salir de esa situación era seguir en SIAM, porque para mí es mi familia. Ahora

bien, uno podría distinguir entre la primera y la segunda familia, pero yo he dicho siempre que la primera es SIAM.

SIAM Di Tella firmó un contrato con YPF y yo me siento muy orgulloso de haber participado en la construcción. No podemos anticipar ganancias, pero eso no importa. Me siento orgulloso porque siempre quise continuar en SIAM y tener por lo menos el orgullo y la satisfacción de decir: SIAM produce otra vez para la nación argentina.

No sé cuánto tiempo continuaré trabajando, pero creo que lo haré, porque la situación del país no es buena y la vida es cara y todo lo demás. Pero por sobre todo, continuaré porque cada cosa nueva que SIAM realiza, me trae de vuelta al señor Di Tella.

SIAM: las empresas

La lista siguiente pone de manifiesto la vinculación entre SIAM y sus afiliadas a través de hombres de confianza, en 1959.

SIAM

Presidente	Sra. María Robiola de Di Tella
Director-Gerente	Sr. H. R. Guido Clutterbuck
Directores	Sr. William E. Knox
	Ing. José Negri
	Dr. Mario Robiola
	Dr. Torcuato A. Sozio
	Ing. Antonio Sudiero
Síndico titular	Dr. Alberto P. Severgnini
Síndico suplente	Dr. Juan F. de Larrechea

SIAT

Presidente	Sra. María Robiola de Di Tella
Vicepresidente	Sr. H. R. Guido Clutterbuck
Directores	Dr. Mario Robiola
	Dr. Torcuato A. Sozio
	Ing. Antonio Sudiero
Síndico titular	Dr. Miguel E. E. Menegazzo Cané
Síndico suplente	Sr. Agustín Sozio

Siambretta

Presidente	Sra. María Robiola de Di Tella
Vicepresidente	Sr. H. R. Guido Clutterbuck
Directores	Dr. Mario Robiola Dr. Torcuato A. Sozio Ing. Antonio Sudiero Sr. Juan Rodocanachi
Síndico titular	Sr. Mauricio Grinberg
Síndico suplente	Dr. Juan F. de Larrechea

CARMA

Presidente	Dr. Pablo Calatayud
Vicepresidente	Dr. Julio A. Gutiérrez
Director	Sr. Agustín Sozio
Síndico titular	Sr. Mauricio Grinberg
Síndico suplente	Dr. Carlos A. Peña Fauvety

ASSA

Presidente	Dr. Alberto Méndez Casariego
Vicepresidente	Ing. Luis Mariano Ramón Michi
Directores	Dr. Miguel E. E. Menegazzo Cané Sr. Jaime Norman Clark Sr. Tito Caserta Sr. Jorge Santos
Síndico titular	Sr. Mauricio Grinberg
Síndico suplente	Dr. Juan F. de Larrechea

Metalúrgica Bahía Blanca

Presidente	Sr. Mario Halley Hércules Zuntini
Vicepresidente	Sr. Agustín Sozio
Directores	Sr. Jaime Norman Clark Sr. Andrés Caradonti Sr. Charles E. Yolliffe Sr. Harold Growther
Síndico suplente	Dr. Julio A. Gutiérrez
Síndico titular	Dr. Arturo M. Uriarte

Talleres Munro

Presidente	Dr. Miguel E. E. Menegazzo Cané
Vicepresidente	Dr. Carlos H. L. Colombres Casado
Director	Sr. Bernardo Cucien
Síndico titular	Sr. Enrique Juan Bacque
Síndico suplente	Sr. Guillermo Vicente Gallo

SIAM Di Tella Automotores

Presidente	Sra. María Robiola de Di Tella
Vicepresidentes	Sr. H. R. Guido Clutterbuck
	Dr. Torcuato A. Sozio
	Ing. José Negri
	Ing. Antonio Sudiero
Directores vocales	Ing. Guido José Di Tella
	Dr. Mario Robiola
Síndico titular	Dr. Alberto P. Severgnini
Síndico suplente	Dr. Juan F. de Larrechea

SIAF

Presidente	Sr. Mauricio Grinberg
Vicepresidente	Sr. Oscar Antonio Fussatti
Director	Dr. Carlos H. L. Colombres Casado
Síndico titular	Dr. Juan F. de Larrechea
Síndico suplente	Sr. Antonio López

Perdriel

Presidente	Dr. Miguel E. E. Menegazzo Cané
Vicepresidente	Dr. Alejandro María Capurro Acasuso
Director	Sr. Bernardo Cucien
Síndico titular	Sr. Enrique Juan Bacque
Síndico suplente	Sr. Guillermo Vicente Gallo

Villa Diamante

Presidente	Dr. Mario Robiola
Vicepresidente	Sr. Gastón Francisco Eduardo Nordemann
Directores	Ing. Luis Mariano Ramón Michi
	Ing. Jorge Antonio Aceiro
	Ing. Julio Meneses
	Sr. Daniel García

Síndico titular	Sr. Mauricio Grinberg
Síndico suplente	Dr. Juan F. de Larrechea

SIAM Di Tella Construcciones

Presidente	Sr. H. R. Guido Clutterbuck
Vicepresidente	Ing. Antonio Sudiero
Director	Dr. Mario Robiola
Síndico titular	Dr. Carlos H. L. Colombres Casado
Síndico suplente	Dr. Juan F. de Larrechea

Brousson

Presidente	Dr. Juan F. de Larrechea
Vicepresidente	Sr. Pablo Andrés Brousson
Directores	Ing. Jorge Federico Timur Haegen Ing. Lelio Ángel Marchi Ing. Cornelio Oswald Sr. Mario Tonin
Síndico titular	Sr. Mauricio Grinberg
Síndico suplente	Dr. Alejandro María Capurro Acasuso

Alámbrica

Presidente	Sr. Walter Leo Ankli
Vicepresidente	Dr. César Roitman
Directores	Sr. Andrés Caradonti Ing. Virginio Catalino Fco. Demarchi Sr. Pablo Schmidt Sr. Bruno Schellenberg Sr. Juan Cristian Frischknecht Sr. Agustín Lázaro Sr. Miguel Sasot
Directores suplentes	Sr Jorge Santos Sr. Federico Frischknecht
Síndico titular	Dr. Mario Robiola
Síndico suplente	Sr. Agustín Sozio

Nayade

Presidente	Dr. Torcuato A. Sozio
Vicepresidente	Sr. Jaime Norman Clark

Director	Sr. Eduardo Gallardon
Síndico titular	Sr. Andrés Caradonti
Síndico suplente	Sr. Agustín Sozio

Inverco

Presidente	Dr. Mario Robiola
Vicepresidente	Sr. Matías Mackinlay Zapiola
Directores	Dr. Juan Francisco de Larrechea Sr. Andrés Caradonti Ing. Guido José Di Tella
Síndico titular	Dr. Julio A. Gutiérrez
Síndico suplente	Sr. Jorge Santos

Agens

Presidente	Dr. Mario Robiola
Vicepresidente	Sr. Andrés Bausili
Directores titulares	Sr. H. R. Guido Clutterbuck Dr. Torcuato A. Sozio
Directores suplentes	Ing. Antonio Sudiero Ing. Juan Andrés Vanderpoll
Síndico titular	Dr. Julio A. Gutiérrez
Síndico suplente	Ing. Guido José Di Tella

Talleres San Justo

Presidente	Sra. María Robiola de Di Tella
Vicepresidente	Sr. H. R. Guido Clutterbuck
Directores	Ing. Antonio Sudiero Dr. Torcuato A. Sozio Dr. Mario Robiola Sr. Ralph Douglas
Síndico titular	Dr. Miguel E. E. Menegazzo Cané
Síndico suplente	Dr. Carlos H. L. Colombres Casado

SIAM Torcuato Di Tella SA, Brasil

Director Presidente	Dr. Torcuato Alfredo Sozio
Director Vicepres.	vacante
Director superintendente	Sr. Néstor Sozio
Director gerente	Sr. Armando Taddei

Director comercial	Sr. Antonio Cortez
Director administrativo	Sr. Nelson Bernardes

SIAM Torcuato Di Tella SA, Santiago de Chile

Presidente	Dr. Torcuato A. Sozio Di Tella
Director gerente	Sr. Juan Francisco Robiola
Directores	Sr. César Álvarez Yáñez
	Sr. Camilo Ramírez
	Sr. Germán Pico Cañas
	Sr. Mario Robiola
	Sr. Natalio Wiegand

Sociedad Azufrera "Aucanquilcha" SA, Chile

Presidente	Sr. Raúl Carrasco Owen
Directores	Sr. César Álvarez
	Sr. Ezequías Alliende
	Sr. Mario Carrasco
	Sr. James P. Duncan
	Sr. Álvaro Hoyl
Director gerente	Sr. Juan F. Robiola

SIAM Torcuato Di Tella SA, Uruguay

Presidente	Sra. María Robiola de Di Tella
Vicepresidente	Dr. Mario Robiola
Director gerente	Sr. Juan Orestes Colominas
Directores vocales	Sr. Ricardo Colominas
	Sr. Torcuato Sozio
	Sr. Agustín Sozio

El trabajo de investigación preparatorio para este estudio se completó en 1959, y si bien sería interesante poner todo el material al día en el momento de enviar el libro a la imprenta (comienzos de 1962), la distancia que nos separa de Buenos Aires y otros compromisos imposibilitan satisfacer ese deseo. El lector debe saber, con todo, que la Compañía ha continuado expandiéndose y desarrollando una estructura directiva de transacción entre el tipo de descentralización estadounidense y el hincapié argentino sobre las relaciones personales.

Una vez completados los planes existentes a fines de 1961, SIAM Di Tella Limitada será sólo una compañía de *holding* y prestará servicios de personal

directivo y dirección central para las subsidiarias operativas. La señora María R. de Di Tella ha renunciado a la presidencia de SIAM, pero continúa como presidenta de la Fundación Di Tella. H. R. Clutterbuck, el principal administrador en la práctica, es ahora presidente de SIAM; Torcuato Sozio es director gerente, y Antonio Sudiero, director ejecutivo. Estos tres hombres, trabajando prácticamente como en el pasado, junto con Guido Di Tella, ahora director, constituyen un Comité Ejecutivo del Directorio, que se reúne con frecuencia en Buenos Aires. Además, el directorio incluye a José Negri, William E. Knox y Mario Robiola, en calidad de directores.

Las compañías operativas integran grupos apropiados bajo compañías de *holding* intermedias, cuyos presidentes son directores de SIAM. Clutterbuck será presidente de SIAM Di Tella Automotores; Sozio, de la Compañía Siderúrgica SIAM Di Tella; Sudiero, de la Compañía Electromecánica SIAM Di Tella. El negocio de artefactos eléctricos para uso doméstico quedará a cargo de SIAM Di Tella Electrodoméstica. Cada compañía intermedia y subsidiaria tendrá un directorio compuesto, en su mayoría, por ejecutivos de operación. La incorporación a estos directorios, antes integrados por el grupo de más alto nivel de SIAM, constituirá una meta para los gerentes de toda la organización.

El plan tiende a la descentralización, entregando el contralor de las actividades cotidianas a los directorios de las firmas subsidiarias. Pero el contacto directo con los dirigentes últimos de SIAM será mayor que en la mayoría de las compañías estadounidenses descentralizadas. Clutterbuck, Sozio, Sudiero y Di Tella se reunirán todavía en Avellaneda con los directores de las compañías operativas, para formular la política respectiva. Si todas las actividades de la subsidiaria no están representadas en el directorio, se invitará a los gerentes apropiados a concurrir a esas reuniones. La nueva organización aportará, por lo tanto, mayor prestigio y responsabilidad a los directores más altos de las subsidiarias, pero en el nivel máximo de formulación de políticas está destinada a funcionar en la misma manera directa que el Consejo de Torcuato Di Tella.

Lista de productos³

“Además de nuestros artículos de producción normal detallados en lo que sigue, nuestras plantas industriales están plenamente equipadas y técnica-

³ Tomada de un memorándum de la Compañía.

mente preparadas para fabricar una gran variedad de líneas electromecánicas, productos metalúrgicos livianos y pesados, y vehículos livianos.”

- Refrigeración doméstica.
- Diferentes modelos de heladeras domésticas (eléctricas), con unidades abiertas para corriente continua y unidades selladas para corriente alterna.
- Heladeras del tipo de absorción, con quemadores de gas y de querosene.
- Lavarropas; distintos modelos de máquinas lavadoras, del tipo oscilante o centrífugo, y con unidad secadora accionada a mano o eléctricamente.
- Ventiladores: ventiladores de pared, ventiladores de mesa, ventiladores de pie, con diámetros de 12, 14, 16 y 24 pulgadas.
- Planchas eléctricas: modelos normales y automáticos.
- Lustradoras de pisos.
- Refrigeración comercial: conservadoras de helados y máquinas fabricadoras y conservadoras de helados; gabinetes comerciales de acero o de madera con equipo refrigerador; heladeras metálicas tipo vitrina y mostrador; acumuladores de frío; máquinas fabricadoras de hielo; enfriadores de agua; climatizadores de ambientes.
- Motores eléctricos: de corriente continua hasta 5 HP; excitación compound y construcción abierta o cerrada; corriente alterna hasta 500 HP y potencias aun mayores. Asincrónicos monofásicos y del tipo de fase dividida, con y sin capacitor de arranque. Asincrónicos trifásicos de rotor devanado y anillos, o tipo jaula de ardilla. Abiertos o cerrados, construcción a prueba de goteo, blindados o a prueba de explosión; motores eléctricos de eje vertical. Motores eléctricos para aplicaciones especiales.
- Transformadores eléctricos.
- Alternadores de gran potencia.
- Condensadores estáticos.
- Dispositivos de control: interruptores, resistencias y contactores magnéticos.
- Maquinaria para las industrias de panificación y fideos: hornos rotativos totalmente automáticos para panaderías; amasadoras ultrarrápidas, prensas continuas, cortadoras rotativas automáticas para fideos; equipos combinados automáticos para fábricas de fideos y líneas completas de máquinas para fabricar fideos; amasadoras, acondicionadoras de masa, moldeadoras de pan, máquinas de factura, cortadoras de bollos, plantas de harina.
- Hidráulica: bombas centrífugas horizontales o de eje vertical, tipo monobloque, doble aspiración, 1, 2 o 3 etapas, para bombeo de aguas arenosas, lodos

y residuos cloacales, modelos especiales; bombas verticales para pozos poco profundos; bombas eléctricas sumergibles SIAM-Pleuger para pozos profundos, equipadas con motor sumergible; bombas a diafragma para uso doméstico, bombas domésticas a motor; superbombas industriales; equipos completos para piscinas; clorinadores; dosificadores para productos químicos; plantas completas para purificación de agua.

- Compresores de aire: equipos portátiles, unidades de tamaño mediano para diversos usos y equipos tipo pesado para aplicaciones industriales; 1, 2 y 4 cilindros y compresión en etapas múltiples para altas presiones.
- Equipos para estaciones de servicio: elevadores hidráulicos, maquinaria para lavado de coches, equipos centralizados para rociadores, surtidores, etcétera.
- Equipos para la industria petrolera: unidades de bombeo de 4, 7 y 11 toneladas; motores eléctricos blindados, a prueba de explosiones, hasta 500 HP. Transformadores y equipo eléctrico, cilindros para gas manufacturado; caños de acero con costura hasta 24 pulgadas de diámetro, para pozos, gasoductos y oleoductos.
- Motonetas y furgonetas; modelos normales, especiales y comerciales, abiertos o cerrados.
- Automóviles: Di Tella 1500.

Nombres completos de las personas entrevistadas

Isidoro Fossati

Hércules Dell'Acqua

Agustín Sozio

Rodolfo Lasgoity

Ermette Venturini

Eladio Nieves

Francisco Truco

Modesto José Bertoli

Torcuato Sozio

Ernesto López Freyre

H. Norman Clark

Alejandro Descalzo

Enrique Maldonado

María Robiola de Di Tella

Guillermo Marconi

Ruiz Moreno

Manfredo E. Calvino

Oscar Fussatti

Juan Colominas

Pablo Calatayud

Jacinto Parent

Francisco Marconi

Daniel García

Otto Imlauer

Emilia Caserta

Tito Chiaraviglio

Nélida Nollet de Trujillo

Ernesto Trujillo

Juan A. Solari

Mario Robiola

Antonio Sudiero

Tito Caserta

Francisco Armentano
Cornelio Oswald
H. R. Guido Clutterbuck
Néstor Sozio
Elisa Mercedes de Forlenza
Aquiles Merlini
Pascual Gambino
José C. Míguens
José Negri
Miguel Menegazzo Cané

Guido Di Tella
Torcuato S. Di Tella
José Gilli
Arturo Santoni
Jorge Santos
Mario Zuntini
Nicolás Cilla
César Grassi
Alberto Di Tella
José Terrile

**Empleados de la Compañía que colaboraron
en la compilación de datos**

Juan Carlos Cifre
Julio Rodríguez
Elvira C. de Arreseigor
Saúl Villar
E. D. H. Walters

Luis Mollá
Ana María Velo
Héctor Carro
Agustín Roux

ACTUALIZACIONES

Confidencial

GUSTAVO FEDER es diseñador industrial, egresado de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires. Es docente de la Tecnicatura Superior en Diseño Industria con orientación automotriz en el Instituto Tecnológico de Motores.

Publica regularmente la revista digital el blog (www.autohistoria.com.ar) *Autohistoria* y es autor del libro *Falcon. Un clásico hecho historia*.

MARCELO ROUGIER es doctor en Historia, especialista en Historia Económica, investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas y titular de la cátedra Historia Económica y Social Argentina en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Es autor, entre otros libros, de *Aldo Ferrer y sus días* y *La economía del peronismo*.

GUSTAVO FEDER

SIAM Di Tella Automotores

El primer paso de SIAM en el campo de la motorización se materializó a mediados de la década de 1950 a través del acuerdo firmado con la empresa italiana Innocenti, fabricante de las económicas motocicletas Lambretta. Para la producción local, SIAM constituyó una nueva empresa denominada Siambretta S. A. I. C. De esta manera, se buscaba hacer un aporte a la solución del problema de transporte a través de un vehículo de uso individual y económico.

De los 14 fabricantes de motonetas de toda Italia, Lambretta-Innocenti era el que más licencias de fabricación al exterior había concedido; la de SIAM se sumaba a las ya otorgadas a fabricantes de Alemania, Australia, España y Francia.

La presentación oficial se hizo el 25 de octubre de 1954 con la exposición de los modelos estándar, especial y comercial. Los tres estaban equipados con un motor monocilíndrico de dos tiempos y 125 centímetros cúbicos con el cual podía alcanzarse una velocidad máxima de entre 70 y 75 kilómetros por hora. El modelo especial se diferenciaba por su mayor equipamiento, que incluía enfriamiento por aire forzado y apoyapié delantero y trasero. Una de las principales ventajas comparativas de estos vehículos era su autonomía: con un tanque de combustible de 5,6 litros recorría una distancia de 250 kilómetros sin necesidad de abastecimiento. El modelo comercial ofrecía una caja de carga con capacidad de hasta trescientos kilos y un consumo de combustible de un litro cada 35 kilómetros.

Según los modelos y accesorios, el precio de venta oscilaba entre 7.600 y 9.500 pesos, mucho menos que los quince mil que había que abonar por una moto de una cilindrada de 250 centímetros cúbicos. Estos valores posicionaban a la Siambretta como uno de los vehículos más accesibles del mercado argentino.

SIAM estimaba una vida útil para estos modelos de quince años y los entregaba con garantía y tres servicios gratuitos. Para el servicio de posventa había establecido una red de representantes en todas las

provincias del país, con asistencia mecánica y provisión de repuestos y accesorios.

El 6 de abril de 1959, pocos días después de sancionado el régimen de promoción automotriz, miembros del directorio de SIAM Di Tella Limitada se reunieron con el presidente Arturo Frondizi para anunciarle los planes de fabricación de un “coche argentino con nombre argentino”. Según estos planes, algunos de los componentes se fabricarían en Concepción del Uruguay, una de las 14 plantas industriales que la empresa tenía en el país.

El anunciado “coche argentino” llegaría del catálogo de productos de la British Motors Corporation (BMC). En julio de 1959 se hizo público el acuerdo a través del cual

SIAM Di Tella obtiene la licencia exclusiva para la fabricación en nuestro país de los automotores de aquella importantísima organización industrial británica. Los planes de producción prevén a breve plazo la construcción de automóviles con capacidad para 4/5 pasajeros. Se trata de modernísimos coches de último modelo, correspondientes al año 1959, con hermosas carrocerías creadas por el diseñador Pinin Farina, célebre por su perfecto sentido de asociación de la belleza con la practicidad y comodidad.

En el anuncio también se sostenía que “sus motores de hasta 1.500 centímetros cúbicos concilian la economía de combustible con la potencia necesaria para un veloz y ágil desplazamiento”.

Como parte del convenio, BMC se comprometía a proporcionar a SIAM Di Tella el más amplio asesoramiento técnico, facilitar el intercambio de personal especializado entre ambas empresas y autorizar el uso de patentes y métodos de fabricación propios.

En el momento de firmarse el acuerdo, BMC era el noveno productor mundial de automóviles, el mayor fabricante de motores de Europa, la automotriz que más exportaba del continente (57 mil unidades vendidas en Estados Unidos en 1959) y uno de los más importantes productores a nivel mundial de automóviles pequeños y medianos, conocido por las marcas Austin, Morris, Riley y Wolseley. Sus plantas de Inglaterra, Australia y Sudáfrica empleaban en conjunto a 63 mil personas y en el Reino Unido habían entregado el 45% del parque de automóviles en circulación.

Además del automóvil, estaba prevista la fabricación de vehículos utilitarios con una capacidad de carga de entre seiscientos y mil kilos.

Para la fabricación y comercialización de los nuevos automotores, fue creada una filial del grupo empresario argentino denominada SIAM Di Tella Automotores S. A., empresa que se favorecía del equipamiento, calificado personal y vasta experiencia industrial de SIAM aplicados en la fabricación de productos en grandes series. Con el establecimiento de automóviles, la organización quedó integrada por 14 fábricas, que daban ocupación a 16 mil personas. Las actividades no se limitaban al ámbito local, sino que también se habían ramificado en todo el continente.

La planta industrial se erigió en un local desocupado que la empresa tenía en la localidad bonaerense de Monte Chingolo, partido de Lanús. Las obras de acondicionamiento para la nueva producción del complejo se iniciaron a fines de octubre de 1959, y luego de 126 días de intensa labor, el 15 de marzo de 1960 quedó oficialmente inaugurada la planta de 57.194 metros cuadrados.

Previamente, el 9 de diciembre de 1959, SIAM Di Tella Automotores había hecho un ofrecimiento público de acciones por valor de cuatrocientos millones de pesos. La suscripción debió cerrarse a las pocas horas, cuando las ofertas superaban ya los 3.500 millones, lo que obligó a su prorrateo. De este modo, más de cuarenta mil personas se convirtieron en accionistas de la nueva compañía.

Dentro de la planta de Monte Chingolo funcionaba la planta de fundición SIAF, donde se fundían las piezas de acero, hierro y no ferrosos, que incluían aluminio en coquilla. Otras plantas de la organización proveían diversos componentes: en la de Avellaneda, por ejemplo, se estampaban elementos de la carrocería. La inversión realizada en esta planta en matricería, moldes y herramientas para la fabricación integral de las carrocerías alcanzó los cuatrocientos millones de pesos.

La producción era supervisada por técnicos ingleses de la BMC, quienes tenían como principal objetivo mejorar los tiempos de producción para satisfacer la creciente demanda, que alcanzó cuatro mil unidades en el primer año de producción. En diciembre de 1960 se superó la cifra de mil vehículos producidos en un solo mes y el total acumulado del año alcanzó los 4.102 automóviles. De esta manera, SIAM se ubicó tercera en el ranking de producción de coches de pasajeros, detrás de IKA (6.375 unidades) y FIAT (4.272 unidades).

Al año siguiente, las cifras se triplicaron estimuladas por los lanzamientos de nuevos modelos, como la *pick up* Argenta y la versión rural Traveller. La producción total de 1961 alcanzó las 14.082 unidades, cifra que posicionó a SIAM en el segundo lugar, detrás de IKA (22.993 unidades). Traducida en ventas, la participación de SIAM en el mercado argentino era del 15,4%.

El aumento de la demanda y producción fue acompañado por un incremento del personal ocupado por la empresa, el cual a fines de 1961 ascendía a dos mil personas. En apenas un año y medio desde la inauguración de la planta se habían producido más de once mil unidades.

La comercialización de los automóviles se canalizaba a través de una amplia red de concesionarios con servicio mecánico propio. Para la atención de posventa, la empresa inauguró una estación de servicio integral en la calle Oro 1744 en Capital Federal. Allí funcionaba la Escuela de Capacitación Técnica, dirigida por el ingeniero Arnoldo Lucius, donde se entrenaba a los mecánicos de los concesionarios para efectuar el servicio técnico de las unidades Di Tella 1500. Durante la temporada veraniega, la compañía prestaba un servicio de atención mecánica de urgencia con unidades que recorrían la ruta a Mar del Plata.

Apenas un año y medio después de iniciada la producción, el capital accionario de SIAM Di Tella Automotores S. A. estaba constituido en gran parte por suscripción pública de acciones (más 3.300 millones de pesos); el optimismo de los directivos en el futuro de la empresa y del país se reflejaba contundentemente en la frase que acompañaba la campaña publicitaria: "Fe en lo argentino".

Al mismo tiempo, y en cumplimiento del plan previsto, más de mil industrias auxiliares argentinas concurrían con la provisión de alrededor de ochocientos componentes destinados a la fabricación de los automóviles. En 1961 las órdenes de compras a proveedores externos sumaban mil millones de pesos anuales y mantenían un ritmo creciente.

Sin embargo, el panorama alentador comenzó oscurecerse tempranamente, a partir de 1962, cuando SIAM sintió el impacto de la competencia de las empresas norteamericanas que presentaron ese año sus automóviles compactos. Si bien correspondían por tamaño y cilindrada a segmentos distintos, una parte importante del público

se inclinó hacia ellos relegando a los medianos europeos. Con más actores en el mercado, el porcentaje de ventas en 1962 se redujo al 7,5, la mitad de 1961. La abrupta caída de las ventas afectó las finanzas de la división y las deudas asumidas para levantar la planta automotriz amenazaron la estabilidad del resto del conglomerado industrial, que, por primera vez en su historia, repartió dividendos con bonos en lugar de hacerlo con efectivo.

Las dificultades de SIAM Di Tella Automotores para adaptarse a la complejidad de la producción automotriz, en la que intervenían mayores variables en comparación a los otros rubros en los cuales se había desempeñado la organización y en la que resultaba clave una eficiente coordinación del aprovisionamiento de piezas por parte de los proveedores externos, tanto nacionales como extranjeros, afectaron la competitividad y viabilidad. Una falla en el flujo regular de autopartes significa no entregar unidades vendidas y, en el peor de los casos, puede implicar la paralización de la cadena de montaje.

A pesar de lo exigido por el régimen de promoción automotriz, las primeras unidades tenían un bajo índice de integración nacional. La empresa se vio en dificultades financieras para poder incrementar el porcentaje de acuerdo con lo que establecía la legislación vigente y como consecuencia, debió reducir drásticamente sus niveles de fabricación. Esto complicaba los planes de actualización de los modelos en producción y los lanzamientos de otros nuevos.

En 1963, SIAM había iniciado una serie de acciones tendientes a reestructurar su división Automotores y dotarla de mayor eficiencia y competitividad. Si bien se obtuvieron mejoras en la producción y organización, la falta de mayores resultados derivó en la búsqueda de soluciones más drásticas que significaban desprenderse de este rubro y concentrarse en las actividades productivas originales. En 1964, la opción "hay que vender" se había apoderado definitivamente de Guido Di Tella, el hijo menor del fundador de la empresa, quien inició gestiones con BMC y Peugeot, pero sin resultados. Inclusive, se intentó convencer al presidente Arturo Illia para constituir una empresa mixta con aporte del Estado, pero el mandatario rechazó la idea.

Numerosas alternativas se analizaron para salir de la crisis y finalmente, en marzo de 1965, se firmó con IKA un acuerdo de complementación industrial en los rubros de fundición, herramental y matricería. Este convenio disponía la incorporación de las empresas

SIAF y Perdriel, ambas propiedad de SIAM, a la estructura de IKA: SIAF fue anexada a Metalúrgica Tandil, mientras que Perdriel pasó a formar parte del taller de matricería y dispositivos de la fábrica que el grupo poseía en la provincia de Córdoba. El objetivo de esta fusión era encarar en forma conjunta la producción de nuevos modelos.

IKA buscaba ampliar su línea de productos, ya que carecía de un mediano que pudiese rivalizar con la oferta de FIAT y Peugeot. El Di Tella 1500 era una opción válida para cubrir el hueco entre los pequeños Renault y los voluminosos Rambler. La ampliación del acuerdo con SIAM fue evaluada como el mejor camino a recorrer. Por entonces fue publicado el monto de la deuda de la empresa de Di Tella, que ascendía a 12 millones de dólares. Las necesidades de ambas empresas se combinaron favorablemente y resultaron claves para alcanzar un rápido acuerdo, el 8 de septiembre de 1965, por el cual IKA adquirió el 65% del paquete accionario de SIAM Di Tella Automotores. El traspaso de acciones se efectivizó a un precio provisorio de 1.200 millones de pesos (alrededor de cuatro millones de dólares), pagadero en cuatro cuotas, y acciones de IKA por noventa millones. Las partes resolvieron de común acuerdo fijar el precio final de la operación antes del 30 de junio de 1966. Además de incorporar un nuevo modelo a su línea de productos, para IKA la operación significaba incrementar la producción utilizando el espacio y la capacidad ociosa de la planta de Monte Chingolo.

Como consecuencia del cambio societario, dos directivos de SIAM renunciaron y fueron remplazados por ejecutivos de IKA, quienes introdujeron cambios en la administración de la fábrica muy resistidos por el personal.

El 30 de septiembre se presentó el balance trimestral preparado por el directorio anterior, que fue cuestionado por los directivos de IKA, quienes sostuvieron que los criterios adoptados para las previsiones por varios conceptos y para asignar valores a los distintos ítems del balance no representaban la verdadera situación patrimonial de la empresa.

A principios de 1966, renunció el directorio de SIAM Di Tella Automotores y se constituyó uno nuevo con mayoría de representantes de IKA; la presidencia quedó a cargo del doctor Jorge Roberto Hayzus. Se preparó un nuevo balance que ratificó la difícil situación de la empresa, con una pérdida eventual de más del 50% del capital social.

El nuevo directorio se abocó a renegociar las deudas pendientes solicitando quitas de acreedores privados y refinanciación de deudas fiscales y extranjeras. A pesar del aporte de IKA, las dificultades financieras continuaron y se agravaron por algunos conflictos laborales.

En enero de 1966 se solicitó la primera convocatoria de acreedores. Se lograron quitas por parte de los autopartistas locales y de la propia IKA y plazos más largos de refinanciación de los acreedores del exterior. La deuda oficial por impuestos, previsión social y compromisos aduaneros no obtuvo solución. Se buscó el apoyo de British Motors Corporation a través de nuevas inversiones y aporte de capital, inclusive circularon rumores que sostenían que la empresa británica estaba dispuesta a adquirir la fábrica en veinte millones de dólares. Nada de eso ocurrió.

Con el "oxígeno" financiero se reinició la producción, y en de marzo de 1966 se retiró la denominación SIAM de toda la línea de producción, que fue remplazada por las marcas originales inglesas. De esta manera, el SIAM Di Tella 1500 pasó a denominarse Riley Fordor BM 611; la *pick up* Argenta, Riley Pick Up BM 631; la rural, Morris Traveller BM 622 y el Magnette 1622, Fordor BM 613 o simplemente MG. Estos cambios en los nombres fueron acompañados de otros menores y estéticos en las carrocerías. La línea se completó con el lanzamiento del Morris 1650 (Morris Fordor BM 612). También la empresa cambió su denominación por Compañía Industrial de Automotores S. A. (Cidasa). Pero ni estos cambios ni los nuevos modelos alcanzaron para mejorar la posición declinante de los automóviles en el mercado, cuyas ventas se redujeron aún más tanto en 1965 como en 1966.

A comienzos de 1967, y a pesar de los esfuerzos y cambios realizados, la suerte de la empresa estaba echada, las dificultades financieras continuaban y los proveedores debían aceptar vehículos como parte de pago. En marzo se produjeron las últimas unidades: cinco Morris Traveller. Se efectuó una nueva convocatoria de acreedores y se suspendió la producción. Los 3.500 empleados de la empresa fueron suspendidos por un mes y luego despedidos el 21 de abril.

Durante los siete años que duró la experiencia, la producción total de todas las marcas bajo las dos administraciones redondeó las setenta mil unidades, distribuidas según se detalla en los cuadros 1 y 2.

El cierre de la división SIAM Di Tella Automotores S. A. fue apenas el primer escalón de la debacle que alcanzaría al resto de la organización.

Un derrotero similar había padecido Siambretta. Las ventas de las motocicletas, que habían sido un furor a mediados de los cincuenta, comenzaron a decaer cuando el mercado se saturó y se agravó cuando la producción local de automóviles abarató sus costos y los hizo más competitivos. La planta no pudo ser reconvertida para la producción automotriz, lo cual derivó en la liquidación de ese sector en 1966.

La crisis financiera obligó a la empresa a desprenderse de sus sucursales en Brasil, Chile y Uruguay, y a concentrar sus esfuerzos en la producción de bienes de capital que, a fines de la década de 1960, representaba entre el 60 y el 80% de su producción, destinada principalmente a las empresas públicas.

Cuadro 1 Producción de SIAM Di Tella Automotores

Modelo	Cantidad
Di Tella 1500	45.785
Di Tella Special	562
Di Tella Magnette	2.654
Di Tella Traveller	1.915
Di Tella Argenta	11.133
Total	62.049

Cuadro 2 Producción de Cidasa

Modelo	Cantidad
Riley 1500	2.537
MG 1650	235
Morris 1650	3.027
Morris Traveller	847
Riley Pick Up	1.053
Total	7.699

SIAM Di Tella 1500

La presentación pública del primer auto que fabricó SIAM Di Tella Automotores S. A., la versión local del sedán inglés Riley 4/68

cuyo “nombre argentino” fue SIAM Di Tella 1500, se realizó el 6 de noviembre de 1959 en la sede del Automóvil Club Argentino (ACA) en una conferencia de prensa convocada por el vicepresidente de la empresa, Haroldo R. Clutterbuck. Tres días más tarde comenzó la venta anticipada en un local en la calle Florida 602.

El primer SIAM Di Tella 1500 salió de la línea de montaje de Monte Chingolo el 2 de abril de 1960, apenas dos semanas más tarde de la inauguración de la planta. Ese mes se completaron los primeros 38 vehículos. Estas unidades presentaban un muy bajo nivel de integración nacional. Los motores eran ingleses, al igual que la mayoría de los paneles estampados de la carrocería, que se soldaban y montaban localmente. Los planes de fabricación presentados al gobierno nacional proyectaban 4.400 automóviles en el primer año, con una progresión que alcanzaría once mil en el quinto.

El Di Tella 1500 era un sedán de cuatro puertas, de 4.520 milímetros de extensión, con capacidad para cinco pasajeros. En 1938, la BMC fue una de las primeras fábricas en experimentar y producir carrocerías autoportantes. La del Di Tella respondía a esta concepción y fue especialmente diseñada por “Pinin” Farina. En un comienzo se la ofrecía en sólo tres opciones de color: verde, negro y gris.

El auto tenía una disposición mecánica muy clásica, el motor correspondía a la Serie B (según la denominación de origen), tenía una capacidad de 1.489 centímetros cúbicos y cuatro cilindros en línea, estaba refrigerado por agua y dispuesto en forma longitudinal sobre el eje delantero. De acuerdo con su cilindrada, el SIAM quedaba comprendido dentro de la categoría “C” (de 750 a 1.500 centímetros cúbicos), según lo establecido por el régimen sancionado en 1959.

La transmisión era trasera con caja de cambios de cuatro marchas, con la primera no sincronizada y selectora de cambios en la columna de dirección. El vehículo alcanzaba una velocidad máxima de 125 kilómetros por hora. Su consumo, de veinte litros cada 240 kilómetros, era relativamente bajo para los estándares de la época.

A fin de acondicionarlo a la dureza e irregularidad de los caminos locales, el Riley criollo recibió modificaciones en la suspensión y fueron reforzados el puente del travesaño delantero y el anclaje de los amortiguadores traseros. Otra diferencia respecto al original inglés se apreciaba en el motor. La relación de compresión fue reducida, de 8,3:1 a 7,2:1, a fin de adaptarla a la mediocre calidad de las naftas argentinas.

Como consecuencia de este cambio, también se redujo sensiblemente la potencia, de 68 a 55 HP.

El sistema de suspensión presentaba un esquema convencional. El delantero era independiente por paralelogramo deformable transversal con resorte helicoidal de baja frecuencia, solidario en su parte superior con la carrocería y en su parte baja con el brazo triangular inferior del conjunto articulado de sostén. El trabajo del resorte se complementaba con un amortiguador de doble acción. La suspensión trasera consistía en un eje rígido con dos elásticos de ballesta semielípticos colocados longitudinalmente y complementados por amortiguadores hidráulicos de doble acción.

Los frenos eran hidráulicos en las cuatro ruedas, del tipo de doble cilindro en las delanteras, comandados todos por una sola bomba principal accionada por el pedal de freno. El de mano, mecánico y de transmisión a cable, trabajaba sobre las ruedas traseras.

En su interior presentaba asientos delanteros individuales con regulación longitudinal de una extensión de casi quince centímetros, la cual permitía acomodar perfectamente pasajeros de distintas estaturas y dejaba una buena distancia entre asientos, de 28 centímetros, para el confort de los ocupantes de las plazas traseras.

El tablero era acolchado en su parte superior para amortiguar impactos y el instrumental estaba constituido por dos cuadrantes, distribuidos en ambos lados de la columna de dirección: el de la izquierda alojaba el manómetro de aceite, el termómetro indicador de la temperatura del agua y el indicador del nivel del combustible, y el de la derecha, el velocímetro y dos botones luminosos que indicaban el funcionamiento de las luces altas y la recepción de carga de la batería. Ambos eran de la marca Smith y se importaban de Inglaterra.

El equipamiento era muy básico; la calefacción, la radio y el reloj eran elementos opcionales.

Avalado por una mecánica simple y confiable, el éxito del SIAM Di Tella 1500 fue inmediato y la demanda superó las expectativas más optimistas. En pocos meses se fabricó la unidad número mil.

En el Salón del Automóvil organizado por el ACA en diciembre de 1961, SIAM Di Tella Automotores expuso cuatro automóviles: una versión de dos colores que sólo se entregaba a pedido, un monocolor, una variante bicolor para taxi con tapizado de cuero y la *pick up* Argenta.

El Di Tella se convirtió en el auto ideal para las familias de clase media y también para los taxistas, como quedó reflejado en las cifras de ventas; de las primeras 14.500 unidades producidas, 3.870 fueron utilizadas como taxi. Desde 1960, SIAM ofrecía la versión pintada en combinación de negro y amarillo utilizando la moldura longitudinal del auto como línea de separación. Esta combinación se hizo tan popular que tiempo después la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires reglamentó su uso de forma obligatoria. Otras ciudades del país adoptaron el mismo criterio.

La revista *Parabrisas* desafió la resistencia del Di Tella 1500 en un test urbano denominado "1.000 Horas en la Ciudad", realizado entre el 19 de mayo y el 29 de junio de 1963. El SIAM recorrió en forma casi ininterrumpida una distancia de 23.504 kilómetros, a un promedio de cuatrocientos por día, por calles y avenidas de la ciudad de Buenos Aires.

El auto sólo se detenía para cambiar de chofer, cargar combustible y realizar las operaciones de mantenimiento previstas en el manual del usuario. El promedio de detención del automóvil fue de 127 minutos cada 24 horas. Los resultados de las comprobaciones de laboratorio mostraron poco desgaste general del automóvil, no hubo consumo de agua y no fue necesario reparar ni cambiar ninguna pieza del coche.

A lo largo de su vida productiva, el Di Tella ha tenido muy pocas y leves modificaciones. En 1962 se aumentaron las trochas en 45 milímetros adelante y 38 atrás. En 1963 apareció una versión de dos carburadores, denominada Di Tella Special, cuya potencia era de aproximadamente 63 HP. En 1964, la campaña publicitaria anunciaba 13 cambios, pero aclaraba que no se trataba de un nuevo modelo. Fueron reemplazados los asientos individuales por uno enterizo ("una persona más"), hubo una innovación en los tapizados, nueva alfombra gris *bouclée*, nuevas manijas interiores de puerta y levantavidrios y se reubicó la llave de contacto y arranque. En ambos diales de instrumentos se incorporaron unas pequeñas viseras plásticas de color negro. En el exterior fue reubicada la marca y se reemplazaron las baguetas laterales por unas más completas.

Un año más tarde se reemplazó la bomba de combustible eléctrica por una mecánica (el block del motor estaba preparado para el cambio). La bomba eléctrica sellada que equipaba a las primeras unidades había sido suplantada en 1961 por una unidad reparable a la que se le podían

cambiar los platinos y el diafragma. Esta pieza es una de las que más quejas originaron de parte de los usuarios, se estima que los reclamos por fallas representaron un 12% del total.

En la suspensión trasera se cambiaron los amortiguadores de brazo por unos telescópicos.

En 1961 la oferta se amplió con la presentación de las versiones utilitaria y familiar, denominadas Argenta y Traveller, respectivamente.

Argenta

La *pick up* Argenta contaba con la misma mecánica del sedán, pero con la potencia reducida a 47 HP. Otra diferencia respecto al sedán era el carburador Zenith modelo 30 VIG 10 en lugar del S.U. HS 2 de tiro semidescendente y el empleo de una bomba de combustible mecánica a diafragma y no eléctrica. El motor funcionaba con nafta común y ofrecía un consumo de un litro cada 12 kilómetros.

Curiosamente, no se trataba de una versión con caja del sedán Di Tella, sino de una camioneta de origen Austin, de carrocería autoportante, con las características de estilo de esta marca de la BMC. Su cabina tenía capacidad para tres pasajeros y la caja metálica de 1.900 milímetros de extensión le permitía transportar una carga de quinientos kilos. A fines de 1961, se ofrecía a un precio de 328 mil pesos, noventa mil menos que el sedán.

Recién en 1963 se conoció la nueva versión, Argenta II, esta vez sí desarrollada sobre la carrocería del sedán. Disponía de las mismas características mecánicas del coche, aunque con mayor distancia entre ejes (26 milímetros más), suspensión trasera reforzada y con barra estabilizadora que, al igual que la versión anterior, podía soportar una carga de media tonelada. Este modelo fue un desarrollo exclusivo para el mercado argentino y nunca fue producido en Inglaterra.

Traveller

Con una carrocería panorámica y de amplia superficie vidriada, también diseñada por Pinin Farina, la rural Traveller disponía de un amplio habitáculo con capacidad para seis pasajeros. Su distancia entre ejes era levemente mayor respecto al sedán (2.544 milímetros frente a 2.520).

El confort interior era provisto por luces de cortesía y apoyabrazos, mientras que para el traslado de pequeños objetos disponía de portaperchas, guantera con llaves y bandeja portapaquetes.

Sin perder su aspecto familiar, el auto era apto, además, como utilitario para el traslado de cargas livianas. El volumen destinado a equipaje podía incrementarse al rebatir hacia delante el respaldo del asiento trasero; de esta manera, se obtenía una superficie de 1,90 metros por 1,40 metros. El acceso a este sector se facilitaba mediante el portón con apertura en dos partes y la inferior formaba un plano continuo respecto al piso, lo que facilitaba la carga de objetos.

Teniendo en cuenta que las plazas traseras solían ser destinadas a los menores, sus puertas se montaban con un seguro especial.

El equipamiento incluía radio, climatizador de ambiente, desempañador, reloj y luz para el motor.

Magnette

La versión de lujo del Di Tella, el Magnette, apareció a fines de 1963. Este modelo era producido en Gran Bretaña por la BMC bajo la denominación MG.

Compartía con el 1500 la carrocería, que se presentaba remozada con algunas mejoras estéticas tanto en el frontal como en la cola. En ambas zonas fueron suprimidos los cromados y ornamentaciones superfluas, se reemplazó la parrilla por una de diseño más ancho y se estilizaron las ópticas traseras dispuestas en forma inclinada y no vertical como en el Di Tella. Los paragolpes fueron reforzados con defensas y topes de goma. El interior ofrecía un nuevo tablero con acolchado de seguridad en su parte superior, nuevo instrumental y nuevo diseño de asientos y tapizados, estos últimos de cuero. Detalles de confort eran los apoyabrazos centrales en ambos asientos, bolsillos en las contrapuertas y respaldos delanteros, encendedor de cigarrillos y guantera iluminada. Tratándose de un auto de lujo, el equipamiento incluía equipo de calefacción, reloj y radio a transistores con dos parlantes. De serie fueron incluidos cinturones de seguridad en los asientos delanteros del tipo combinado "bandolera-abdominal".

El Magnette recibió la opción de los dos carburadores S.U. HS 4, que habían equipado la versión Special del Di Tella, modelo que, para evitar superposiciones comerciales, fue discontinuado.

En 1965 se presentó el Magnette 1622. La novedad más importante en relación con su antecesor fue el incremento de la cilindrada del

motor que llegó a 1.622 centímetros cúbicos gracias a un aumento en el diámetro de los cilindros. Con este incremento, una relación de compresión de 8,3:1 y un nuevo múltiple de admisión, la potencia se elevó a 72 HP, a un régimen de cinco mil revoluciones por minuto. Con el nuevo motor, las prestaciones mejoraron y el auto podía alcanzar los 133 kilómetros por hora.

Otra de las mejoras fue la incorporación de barras estabilizadoras en los ejes traseros y delanteros, ballestas más largas y flexibles de menor frecuencia de oscilación en la suspensión posterior y nuevos amortiguadores. La combinación de estos elementos significaba mayor adherencia en las curvas y maniobras bruscas, lo cual se traducía en más seguridad y confort de marcha.

El nuevo Magnette se presentaba en sólo dos colores de carrocería, negro y "arena bermuda", que se combinaban con el tapizado en cuero en terminación negro y crema.

A partir de la toma de control de la empresa por parte de IKA y la creación de Cidasa, la denominación del auto cambió por MG 1622. Las prestaciones del motor habían sido levemente incrementadas a 75 HP. Para ampliar la gama, fue presentado el Morris 1650, un escalón intermedio entre el Riley 1500 y el MG. Compartía la mecánica del MG y se diferenciaba en detalles del tapizado y ornamentales, particularmente en el frontal, donde adoptó una nueva parrilla.

SIAM Di Tella Thornycroft Trusty

A mediados de 1961, SIAM Di Tella Automotores S. A. había establecido un convenio con las firmas británicas A.E.C. y Thornycroft para la producción de chasis de ómnibus y camiones para servicio pesado de gran tonelaje (de cinco a cuarenta toneladas).

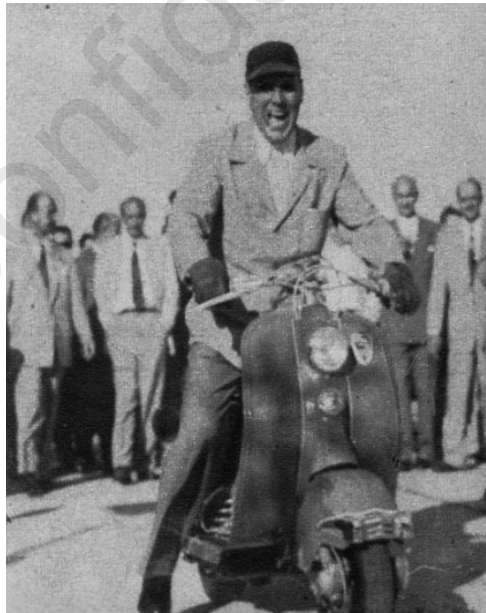
La producción se concretó en 1963 en los talleres Berazategui cuando se lanzó al mercado argentino el camión pesado Thornycroft Trusty en versiones cuatro por dos y seis por cuatro de dos y tres ejes con una capacidad de carga de 8,5 y 13,5 toneladas respectivamente. Se trataba de los primeros en su tipo fabricados en el país, bajo licencia de las empresas inglesas Aclor y Thornycroft. Estaban destinados fundamentalmente al traslado de grandes cargas pesadas, movimientos de tierra, volcadores de ocho y 14 metros cúbicos, construcciones y

grandes obras civiles de infraestructura, como puentes, oleoductos y caminos.

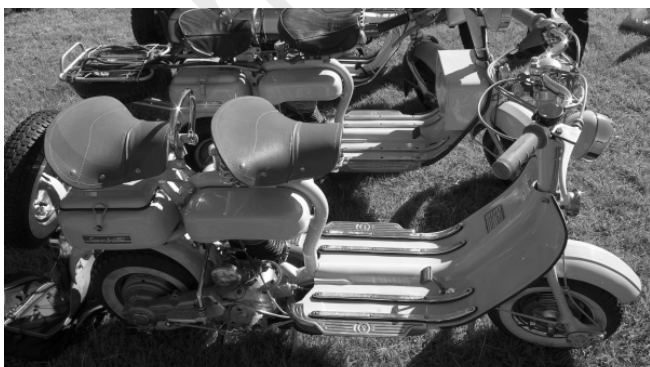
Los dos camiones estaban propulsados por un motor diésel de cuatro tiempos, seis cilindros a inyección directa. La versión de dos ejes utilizaba un Thornycroft VKN/Q6, mientras que el modelo seis por cuatro salía de fábrica con un Aclo RKN V.590.

La caja de velocidades era de seis marchas hacia delante y marcha atrás, y se montaba directamente sobre el motor. El embrague era monodisco seco de 406 milímetros y forrado con ferodo. La transmisión era a cardán tubular con juntas universales.

El sistema de suspensión estaba constituido en el eje delantero por elásticos semielípticos de acero especial de 88,9 milímetros por 1.160 milímetros de largo. La suspensión trasera presentaba un bogie montado sobre dos elásticos semielípticos invertidos de acero especial de 127 milímetros por 1.370 y 1.470 milímetros de largo.

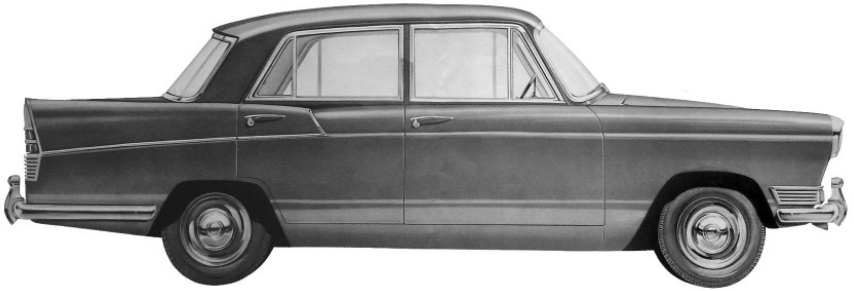


Perón conduciendo feliz una Siambretta. Fuente: *Revista Mundo Peronista*, n° 82, 15 de marzo 1955

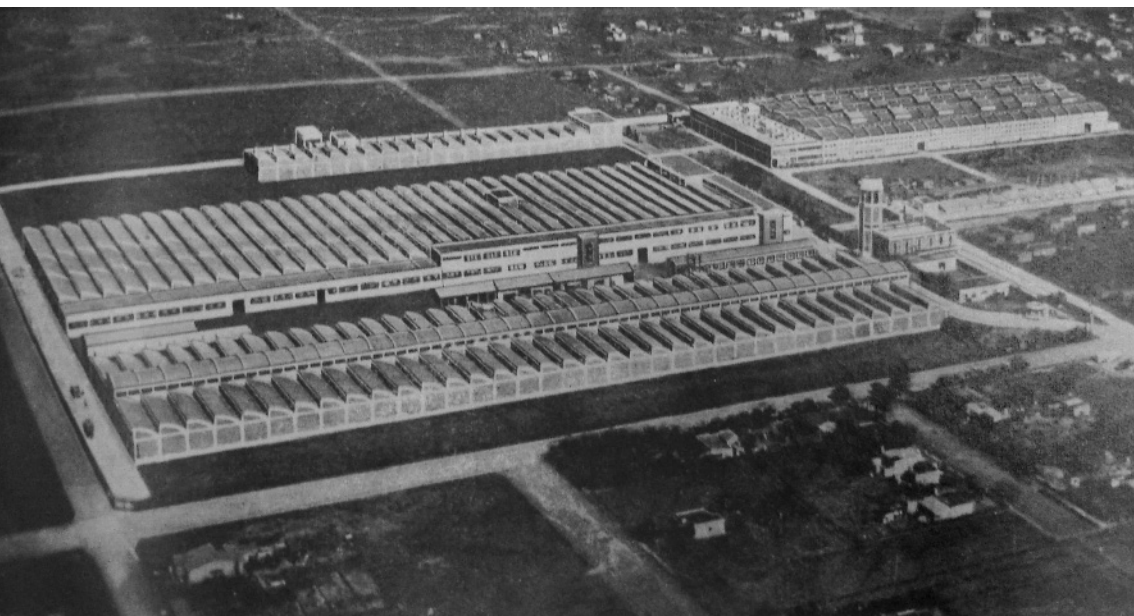


El primer paso de SIAM en el campo de la motorización se materializó a mediados de la década de 1950 a través del acuerdo firmado con la empresa italiana Innocenti, fabricante de las económicas motocicletas Lambretta. Con la producción local de las Siambretta se buscaba hacer un aporte a la solución del problema de transporte a través de un vehículo de uso individual y económico.

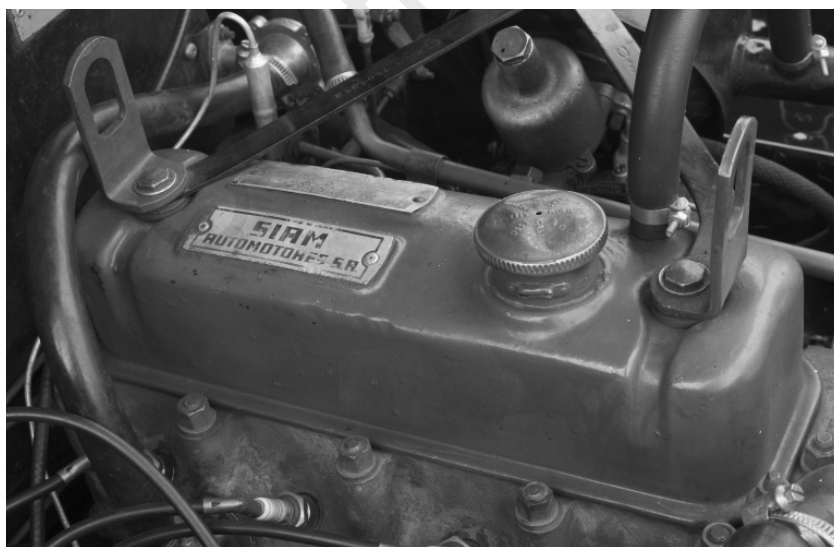
Fotos: Carlos Alfredo Pereyra



En el Di Tella 1500, el diseño del italiano “Pinin” Farina se caracterizaba por su elevada línea de cintura y las características aletas traseras que integraban a las ópticas. Fuente: <http://www.autohistoria.com.ar>



La planta industrial estaba ubicada en Monte Chingolo, partido de Lanús. En sólo 126 días fue acondicionada para la producción automotriz. Fuente: <http://www.autohistoria.com.ar>



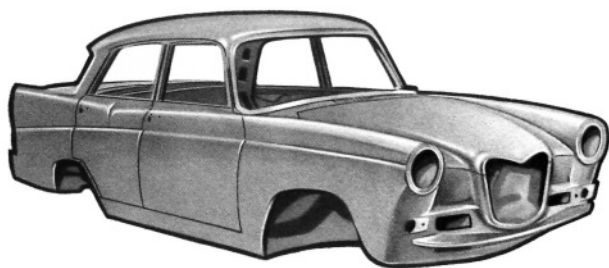
El motor de 1.489 centímetros cúbicos y 55 HP entregaba un rendimiento de 240 kilómetros con 20 litros de combustible. Fuente: <http://www.autohistoria.com.ar>



El instrumental Smith se importaba de Inglaterra. Fuente: <http://www.autohistoria.com.ar>



El equipamiento era simple: radio, encendedor, calefacción y ventilación. Fuente: <http://www.autohistoria.com.ar>



La carrocería correspondía al concepto autoportante, es decir, sin bastidor independiente. Fuente: <http://www.autohistoria.com.ar>



El Magnette fue una versión lujosa y de mejor equipamiento. Fuente: <http://www.autohistoria.com.ar>



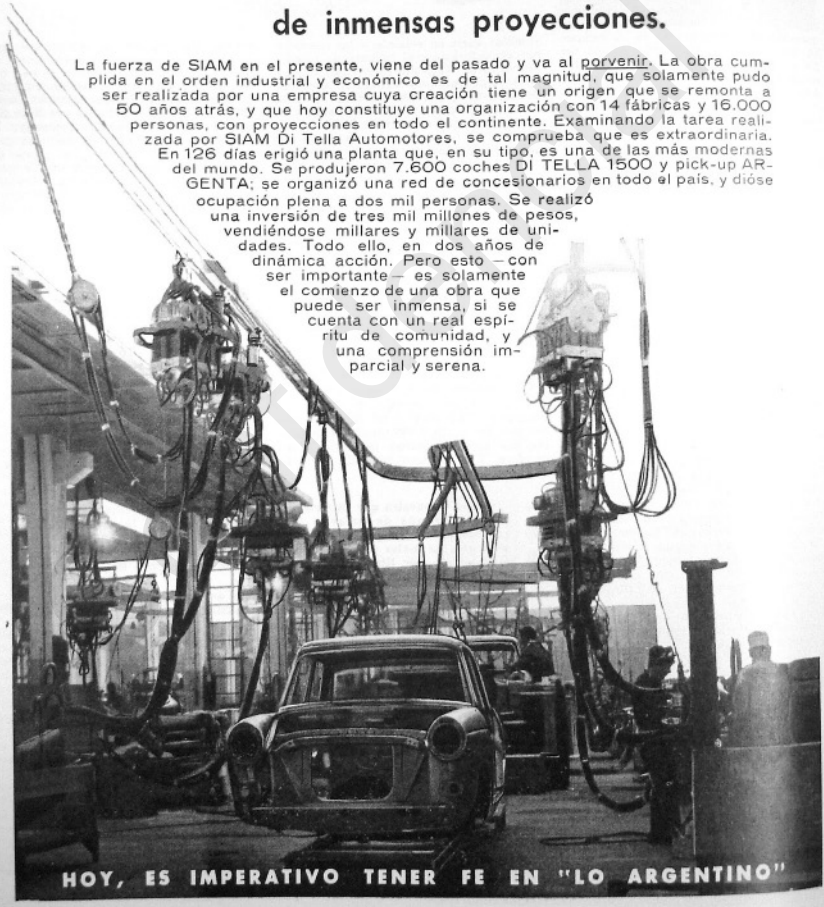
La rural Traveller completaba la línea de productos. Fuente: <http://www.autohistoria.com.ar>



**SI LA MARCA ES ARGENTINA
TODO QUEDA EN LA ARGENTINA**

La trayectoria de
SIAM DI TELLA AUTOMOTORES
 prueba que la industria automotriz
 argentina es una realidad
 de inmensas proyecciones.

La fuerza de SIAM en el presente, viene del pasado y va al porvenir. La obra cumplida en el orden industrial y económico es de tal magnitud, que solamente pudo ser realizada por una empresa cuya creación tiene un origen que se remonta a 50 años atrás, y que hoy constituye una organización con 14 fábricas y 16.000 personas, con proyecciones en todo el continente. Examinando la tarea realizada por SIAM Di Tella Automotores, se comprueba que es extraordinaria. En 126 días erigió una planta que, en su tipo, es una de las más modernas del mundo. Se produjeron 7.600 coches DI TELLA 1500 y pick-up ARGENTINA; se organizó una red de concesionarios en todo el país, y dióse ocupación plena a dos mil personas. Se realizó una inversión de tres mil millones de pesos, vendiéndose millares y millares de unidades. Todo ello, en dos años de dinámica acción. Pero esto — con ser importante — es solamente el comienzo de una obra que puede ser inmensa, si se cuenta con un real espíritu de comunidad, y una comprensión imparcial y serena.



HOY, ES IMPERATIVO TENER FE EN "LO ARGENTINO"

La publicidad de la época resaltaba la confianza en el porvenir industrial argentino. La División Automotores integraba una de las 14 fábricas del grupo empresarial. Fuente: <http://www.autohistoria.com.ar>

**COMIENZAN A LLEGAR LOS *
GIGANTES DEL CAMINO**



**CAMIONES SUPER PESADOS
SIAM THORNYCROFT**

*** CARACTERISTICAS**

	Modelo RKN/AEC 4x2	Modelo RKN/AEC V 590 6x4
Cantidad de ejes	2	3
Peso neto, con cabina y accesorios	5.720 Kg.	7.420 Kg.
Peso bruto máximo solo	15.240 *	22.720 *
Motor:	Thornycroft Q6	Aclo V. 590
Cilindros	6	6
Cilindrada	9.830 cc.	9.636 cc.
Potencia máxima	170 hp. a 2.200 rpm.	(SAE) 160 hp. a 2.000 rpm.
Torque máximo	623 Kg. a 1.200 rpm.	64 Kg. a 1.100 rpm.
Compresor de aire	de dos cilindros	
Neumáticos	1120 x 20"	

Han arribado las primeras unidades de los poderosos camiones SIAM-Thornycroft, importados por SIAM Di Tella Automotores, de acuerdo a un convenio con A.E.C. (ACLO), de Inglaterra, siendo esta primera partida el comienzo de otras que han de sumarse en breve, cooperando de esta forma SIAM en la tarea de solucionar el problema del transporte de grandes cargas a largas distancias y a costos reducidos.

SIAM Di Tella Automotores ha celebrado un convenio con A.E.C. para producir en nuestro país estos "gigantes del camino".

VEALOS DESDE MAÑANA
Concesionarios Exclusivos
B.F. PRONO e Hijos
SAN GERONIMO 2343 - TEL: 16333



En 1963 se lanzó al mercado argentino el camión pesado Thornycroft Trusty en versiones cuatro por dos y seis por cuatro de dos y tres ejes con una capacidad de carga de 8,5 y 13,5 toneladas respectivamente. Se trataba de los primeros en su tipo fabricados en el país, bajo licencia de las empresas inglesas Aclo y Thornycroft. Fuente: <http://camionargentino.blogspot.com.ar/>

MARCELO ROUGIER

SIAM 1960-1994: crisis, control estatal y final

La historia de SIAM Di Tella brinda copiosas razones para su estudio. La empresa tuvo una destacada trayectoria en el escenario industrial argentino, a tal punto que ha sido considerada un arquetipo de la empresa nacional e incluso regional, llegando a ser una de las compañías más grandes e importantes de América Latina. Esa jerarquía explica que expertos estudiaran distintos aspectos del desempeño de la firma desde sus comienzos hasta los años sesenta y la presentaran como ejemplo de éxito empresarial; tal es el caso de la obra de Cochran y Reina. Pero un pasado venturoso no garantiza un futuro semejante; a partir de la década de 1960, SIAM ingresó en una lánguida crisis que poco después desembocó en un prolongado y enmarañado final que también merece dilucidarse.

En este sentido, resulta clave responder por qué una empresa exitosa durante medio siglo no lograra subsistir, perdiéndose la mayor parte de su acervo productivo y “memoria” industrial, con los consecuentes efectos negativos sobre el conjunto de la economía nacional. Su crisis, por lo demás, se produjo en momentos en que la industria en su conjunto presentaba tasas de crecimiento más que razonables, se especulaba con un desempeño promisorio y era estimulada con variados mecanismos de promoción estatal, mucho antes de que se impusiera y concretara en la Argentina una política de desindustrialización.

Este estudio tiene la finalidad de presentar el devenir de la firma desde que se inició su crisis hasta su liquidación final, ocurrida tres décadas después. Ese recorrido permite diferenciar básicamente cuatro momentos: el primero, entre mediados de los años cincuenta y comienzos de los sesenta, marcado por una fuerte apuesta de expansión y diversificación de las actividades; el segundo, luego de la crisis macroeconómica de 1962-1963 hasta 1971, que se encuentra signado por los intentos para rehabilitar la firma sobre la base de lograr un amplio acuerdo con los acreedores y el apoyo financiero estatal; el tercero, que comprende desde 1971, cuando la firma pasó a ser dirigida

por funcionarios públicos hasta 1976, período que encuentra al Estado orientado a recuperar la actividad de la empresa sobre la base de cierta reestructuración productiva y de un dispendioso apoyo financiero que no logró sus objetivos; por último, luego del golpe de Estado se abre un nuevo período donde va cobrando forma la decisión de liquidar la empresa y transferir sus distintas unidades operativas al sector privado, proceso que culmina durante la experiencia radical, hacia mediados de la década de 1980, y que conduce a la liquidación definitiva de la empresa en 1994.

Para explicar ese proceso nos centraremos tanto en las relaciones establecidas entre SIAM y el Estado como en las condiciones macroeconómicas que afectaron a la empresa y las características y conductas de los empresarios que estuvieron al frente de los negocios; en consecuencia, no se encontrará aquí una estricta historia económica de la firma, que puede seguirse en otros trabajos.¹ Presentamos una explicación de la crisis de SIAM y su derrotero posterior a partir de una evaluación ponderada de algunos de los factores internos o propios de la empresa (como las conductas de los empresarios, las estrategias productivas y comerciales o la estructura administrativa), de aquellos externos (como las políticas públicas hacia el sector, la evolución macroeconómica o los cambios tecnológicos y de mercado) y de su interacción en el proceso histórico. En esa interpenetración de variables cobran relevancia distintos desarrollos conceptuales vinculados a la teoría económica de la empresa y de los empresarios, así como también aquellos que provienen de la sociología económica que estudian las políticas públicas y la dinámica burocrática y que en última instancia se vinculan a la problemática del desarrollo económico de los países.

¹ Este relato puede considerarse una síntesis de trabajos previos sobre SIAM Di Tella, en los que se encuentra mayor información sobre sus aspectos económicos y financieros. Ver, entre otros, Rougier (2004a); Rougier y Schvarzer (2006); y los estudios comparativos de Pampin y Rougier, "Trayectorias divergentes, finales convergentes: un análisis comparativo de la crisis y control estatal de Winco y SIAM" (2005), y Rougier, "Historias paralelas. Crisis, control estatal, privatización y liquidación de dos grandes empresas metalúrgicas en la Argentina" (en Schvarzer, Gómez y Rougier, 2007).

Una crisis de sobreinversión

A fines de la década de 1950, SIAM era un enorme complejo que incluía más de una docena de establecimientos industriales en los que se desarrollaba una amplia gama de productos con distintos grados de integración, además de compañías comerciales y financieras. La mayor expansión del grupo se produjo en la década posterior a la muerte del fundador, Torcuato Di Tella, acaecida en 1948. Cochran y Reina dan testimonio de este proceso en el capítulo previo a las conclusiones de su trabajo bajo el título “Lo que Di Tella no llegó a ver”, aunque no necesariamente Torcuato hubiera encarado ese vertiginoso despliegue de los negocios de acuerdo a su perfil empresarial previo.

En 1951, los directivos habilitaron una nueva fábrica en Monte Chingolo para la fabricación en gran escala de ventiladores, enceradoras y lustradoras de piso. Dos años después se construyó una planta industrial nueva en Avellaneda destinada a armar motocicletas bajo licencia de una firma italiana. No obstante, la expansión más importante tuvo lugar luego de la caída del régimen peronista, en 1955. Primero se procedió a la descentralización de la vieja fábrica de electrodomésticos de Avellaneda y se formaron cuatro nuevas empresas: Perdriel SA (herramientas, matrices y estampas), SIAF SA (fundición en Monte Chingolo), Talleres Munro SA (motores eléctricos) y Villa Diamante SA (aparatos de refrigeración comercial). En 1958 comenzaron a instalarse los Talleres San Justo (más tarde denominados SIAM Di Tella Electromecánica SA), cuyo propósito era producir equipo eléctrico para locomotoras de motor diésel, transformadores, generadores y motores eléctricos especiales y equipos de bombeo para pozos petrolíferos. Para realizar estas inversiones, además del apoyo de la Westinghouse Electric International Company, la empresa obtuvo un crédito por cuatro millones de dólares del Eximbank y otro por tres millones de dólares de Hermes, que también fueron utilizados para la ampliación de la planta de tubos SIAT, que hasta entonces había tenido un magro desempeño.²

En ese contexto de gran apuesta al engrandecimiento de los negocios, los directivos encararon la producción de automóviles, uno de los viejos anhelos de Torcuato Di Tella, acicateados por las condiciones de

² Sobre la *performance* de SIAT en los años previos, ver Rougier (2008).

un mercado insatisfecho y los regímenes de promoción que impulsaba el gobierno “desarrollista” de Arturo Frondizi. SIAM realizó un acuerdo con la British Motor Corporation para fabricar la línea de vehículos Riley y Morris bajo marca propia, e instaló la producción sobre una planta ya constituida en Monte Chingolo, conformando una empresa legalmente independiente, SIAM Automotores SA. Esa inversión se financió con créditos privados, con una exitosa emisión de acciones y con nuevos préstamos del Eximbank, garantizados por el oficial Banco Industrial de la República Argentina (BIRA).³ Acorde con la intención de sostener la imagen del grupo, el primer modelo lanzado al mercado se llamaría Di Tella 1500, acompañado por el logotipo de SIAM, que apelaba a la idea de una gran empresa nacional lanzada a nuevas y modernas actividades en el país. Automotores comenzó sus actividades en 1960 y logró un razonable éxito industrial y comercial. Sus automóviles tuvieron muy buena recepción por parte del público y los expertos locales, y las ventas alcanzaron cifras considerables en los primeros años de auge del mercado.

Empero, apenas encaradas, esas fuertes apuestas quedaron inmersas en un contexto macroeconómico e institucional harto complejo. La política monetaria restrictiva que ensayó el gobierno durante el Plan de Estabilización de 1959 limitó fuertemente la disponibilidad de créditos para la evolución normal de los negocios de la empresa. A ello se sumó la enorme conflictividad obrera en ese año y nuevamente en 1962, que paralizó por largos períodos las plantas de producción.⁴ Paralelamente, en el marco de una política de atracción de inversiones extranjeras, el gobierno autorizó el ingreso de una gran cantidad de empresas de automóviles, entre las que se encontraban varias europeas y las grandes compañías norteamericanas, lo que ponía un cono de sombra respecto a las posibilidades de que Automotores pudiera enfrentar la competencia una vez que el mercado se regularizara.

No obstante, antes de que la producción de las otras empresas jaqueara a Automotores, la profunda crisis económica que sobrevino en 1962 adelantó el proceso al caer particularmente el consumo de

³ Sobre la importancia y las operaciones del BIRA más allá de su relación con SIAM, ver Rougier (2001) y Rougier (2004b).

⁴ SIAM Di Tella, *Memoria y Balance* (MyB), 31º Ejercicio, abril de 1959, y “Cesa la actividad de cuatro fábricas del grupo SIAM Di Tella”, *La Nación*, 9 de diciembre de 1962.

bienes durables (automóviles y electrodomésticos), rubros destacados de SIAM, que se vio golpeada, además, por las políticas monetarias y fiscales restrictivas y las fuertes modificaciones cambiarias de los planes de ajuste del gobierno que repercutieron en forma directa en sus costos financieros y de producción. En ese contexto recesivo, las distintas plantas de SIAM trabajaron a la mitad o menos de su capacidad instalada y la empresa madre, que había contraído importantes obligaciones en el exterior para financiar sus recientes inversiones, desnudaba una difícil situación financiera que se arrastraría por años.

El inicio de la crisis de SIAM puede explicarse por este proceso. En los años cincuenta, SIAM encaró una fuerte expansión con el objetivo de integrarse verticalmente y conformar un complejo productivo diversificado. La idea era abastecer a los ferrocarriles estatales, a la actividad petrolera y de producción de energía eléctrica, y también fabricar automotores, actividades que se encontraban muy vinculadas a los programas de desarrollo del gobierno nacional —esto es, a las compras del Estado— o a la obtención de rentas en mercados oligopólicos. La no concreción plena de esos programas (por los cambios institucionales y las dificultades de las finanzas públicas), las modificaciones macroeconómicas y la competencia no esperada en algunos rubros condujeron a una fuerte fragilidad financiera de la empresa. Con todo, la responsabilidad del grupo director de SIAM en ese proceso es indudable. La inversión en numerosas actividades que se encontraban sujetas a la política estatal contenía un grado de riesgo considerable en la medida que la inestabilidad institucional de la Argentina era un dato insoslayable; éste resultó un aspecto no del todo evaluado por la dirección empresaria, que subordinó su expansión —mirada *ex post*, evidentemente excesiva— en particular a la dinámica de la inversión pública y a los contratos que pudiera obtener de las reparticiones estatales, confiando en el mantenimiento de un virtual monopolio en esos y otros mercados (automotriz y de electrodomésticos).

En tales circunstancias, la percepción de las oportunidades de negocios existentes en el entorno económico primaron por sobre la disponibilidad de recursos de la firma. La lectura de aquellas posibilidades bien pudo ser acertada, pero descuidó no sólo la fragilidad de los marcos institucionales sino también la capacidad de administrar factores escasos como el capital. Una estrategia financiera inviable para una economía inestable. Si, por un lado, la flexibilidad e improvisación de

poder pasar de un producto a otro “había sido un factor imprescindible en los planes de Di Tella”, como sostienen Cochran y Reina, por otro, al mismo tiempo esa estrategia otorgaba gran vulnerabilidad a la expansión. Contrariamente a la experiencia de la firma, que había financiado sus inversiones en gran medida con las utilidades generadas y con la emisión de acciones, una parte importante del crecimiento de los años cincuenta se basó en el endeudamiento en el exterior y en el mercado interno a plazos cortos y en el diferimiento de las cargas sociales e impositivas sobre una estructura de capitalización muy endeble, lo cual terminaría por generar un crónico raquitismo financiero.

La apremiante situación era consecuencia principalmente de las ambiciosas políticas empresarias que apuntaron a una expansión y diversificación desmesurada, con no muy buenos resultados operativos inmediatos y, en menor medida, de las negativas condiciones que generaba el entorno económico e institucional. SIAM estaba pagando caro sus temerarias apuestas fabriles, apoyadas en falsas expectativas de estabilidad ambiental y crecimiento continuo.

Los intentos de rehabilitación

El deterioro se veía agravado en el resto de los años sesenta por los problemas que enfrentaba la empresa para colocar sus productos. El mercado de electrodomésticos ya no era el mismo de la posguerra y la demanda había encontrado su “techo” debido a la saturación del mercado interno, mientras que las posibilidades de exportación eran reducidas. Además, SIAM había perdido el liderazgo y no sólo debía competir con numerosas empresas, sino que debía hacerlo operando con una planta costosa y obsoleta y con una estructura de ventas cada vez menos adecuada a las exigencias del momento. Por otra parte, el mercado automotriz había sido tan atractivo como deletéreo. Allí, SIAM realizó una apuesta mayor con el resultado de que los problemas derivados de la fabricación de vehículos tuvieron un prolongado efecto negativo en sus finanzas; ese impacto se veía agravado por las morosas reacciones de la gerencia frente a algunos temas clave. Un claro ejemplo en ese sentido fue el retraso en la decisión de cerrar la planta fabril de Siambretta a partir del momento en que el auge de las unidades de cuatro ruedas redujo el atractivo local de las motoci-

clenas. Por último, el mercado de bienes de capital (donde operaban SIAT y la planta de Electromecánica) no resultaba más favorable. La inconsistencia operativa de las empresas estatales, sumada a la tendencia de éstas a comprar esos equipos en el exterior, generaba demandas mínimas y esporádicas para SIAM; esos fenómenos no permitían utilizar adecuadamente la capacidad instalada y provocaban costos crecientes sobre toda la empresa.

Los problemas, de por sí cardinales, se acrecentaban por un sistema de gestión anticuado y enormes resistencias a introducir cambios. La propia historia exitosa era un argumento adicional para que los responsables de la empresa creyeran que los problemas seguirían resolviéndose con el paso del tiempo. En esas condiciones, la solución para SIAM sólo podía surgir de un cambio drástico de su conducción o de un vuelco considerable en las políticas oficiales hacia la empresa o, mejor aún, de ambas. Ninguna de esas variables ocurrió y SIAM fue entrando en un cono de sombras del que ya no pudo salir durante su prolongada agonía.

Los dilemas organizacionales

SIAM creció rápidamente durante cincuenta años impulsada por un empresario con gran capacidad para los negocios, pero la dimensión que había alcanzado tornaba necesario acompañar ese proceso con la incorporación de una estructura gerencial moderna. De algún modo, a esa tarea se abocó la empresa a partir de 1960. La idea general era lograr una mayor descentralización del poder de decisión, luego de la acelerada expansión, donde el contralor de las actividades operativas pasara a manos de los directorios de las firmas subsidiarias, constituidas en verdaderos *holdings* intermedios. La Memoria de la empresa en 1961 destacaba que la “política de descentralizar las fabricaciones de las distintas líneas de productos concentrándolas por ramas afines en plantas autónomas e integrales, jurídicamente independientes, constituye un paso necesario para permitir el ulterior desarrollo de nuestro grupo”.⁵ Un año después, el proceso había llegado prácticamente a su fin, sólo restaba crear una nueva sociedad (SIAM Di Tella Electrodoméstica) que se hiciera cargo de la producción de aparatos

⁵ SIAM, *MyB*, 1961.

domésticos y su comercialización, actividades que todavía recaían en la empresa madre. Con la reestructuración, SIAM pasaba a ser una compañía con “actividades muy diversas en distintos centros, representados por varias entidades que controla y que serán dirigidas, supervisadas y orientadas por nuestro directorio, pero actuando con cierta autonomía de ejecución y decisión para facilitarles libertad de movimientos dentro de los campos específicos de su actividad”.⁶

La recesión industrial de 1962-1963 y las dificultades financieras comentadas obligaron a profundizar y redefinir el proceso de racionalización. Ciertamente, la reorganización de las operaciones industriales –llamada Operación Nitidez– se complementó con el objetivo de transformar a SIAM Di Tella Limitada en una empresa de asesoramiento y de coordinación de inversiones, constituida básicamente por las tenencias mayoritarias del capital de Electrodoméstica, de Automotores y de SIAT. Por un lado, se descentralizaban las operaciones y la empresa madre se constituía en un enorme *holding* y, por otro, cada unidad operativa se centralizaba continuando las transformaciones que se venían operando en la firma desde algunos años antes. En ese contexto, SIAM Automotores, jaqueada por la competencia de las grandes empresas internacionales, formalizó un acuerdo con Industrias Kaiser Argentina (IKA) por el cual se fusionaron industrias auxiliares de ambas firmas y luego, a mediados de 1965, IKA adquirió el control mayoritario del paquete accionario de Automotores.⁷ Esa venta redujo las dimensiones fabriles y comerciales de SIAM, pero no alcanzó para liberar a la empresa de sus problemas; en los meses que siguieron se registraron intensos conflictos con el comprador que implicaron nuevos costos, entre los que se incluía el pago de avales firmados por el *holding* para obtener créditos externos para aquella planta, que no se habían transferido con la venta y que IKA se negaba a afrontar con el argumento de que había sido “engañada” con las cuentas de la empresa.

A partir de entonces, SIAM absorbió a sus subsidiarias y quedó como única empresa conformada básicamente por cuatro divisiones o agrupamientos principales, en los que pueden desagregarse los dos grandes sectores a los que había quedado reducida (bienes de capital y refrigeración y artículos domésticos):

⁶ SIAM, *MyB*, 1963.

⁷ SIAM, *MyB*, 1965; “El acuerdo SIAM-Kaiser”, *Análisis*, 236, 13 de septiembre de 1965.

- La División SIAT, dedicada a la producción de caños con costura de gran diámetro para oleoductos y gasoductos (prácticamente monopólica en el mercado nacional en su categoría) y que dependía por tanto en forma preponderante de los planes de inversión del sector público (YPF, Gas del Estado, etcétera).
- La División Electromecánica, cuya producción abarcaba desde equipos de tracción eléctrica para locomotoras hasta transformadores de electricidad y sus compradores casi exclusivos eran reparticiones públicas y empresas estatales; su rentabilidad era fluctuante y durante períodos prolongados trabajaba a una proporción reducida de su capacidad.
- La División Electrodoméstica, que era la unidad más antigua de la empresa y la que más sufría la competencia de las empresas extranjeras y de pequeñas empresas nacionales (ocupaba entre un 20 y un 40% del mercado, según los rubros) y tenía fuertes problemas en los aspectos productivos, comerciales y administrativos; de todos modos, su participación en el total de la facturación del grupo era cercana al 45%.
- La División Internacional controlaba a las empresas subsidiarias ubicadas en Brasil, Chile y Uruguay.

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

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

desarrollo de una estructura organizativa divisional, se agilizaron los sistemas contables, de control de *stock* y de planeamiento y control de la producción, y se incorporó un número importante de personal capacitado, conformado por los “tecnócratas”, como los denominaban los antiguos funcionarios. La introducción del *staff* de gran calificación trajo aparejados nuevos problemas de funcionamiento, básicamente de organización y conducción. Como afirmó Fernández Villegas, “el hecho de entrar cuatro hombres a gozar de la confianza de una dirección que era todavía paternalista produjo muchos resquemores en toda la estructura de muchos años de viejos funcionarios de SIAM que habían gozado de la confianza de esa dirección”.⁸ Los fuertes conflictos entre *staff* y línea terminaron en 1964 con la transformación en línea de los tecnócratas, una decisión tomada por Guido Di Tella. En esencia, en ello consistía el núcleo de la Operación Nitidez: asignar a los hombres más capaces responsabilidades a nivel operativo, lo que terminó por deteriorar las relaciones entre los “nuevos” y “viejos” responsables. Un ex miembro de ese *staff* señaló que “Di Tella [...] se encuentra rodeado por una fauna de gerentes, directores, *staff* y demás –cada uno de los cuales le viene con su consejo personal para ganar méritos–, y escucha las más diversas opiniones [...], pero empieza poco a poco a inclinarse hacia la tecnocracia”. En esa circunstancia, “empieza a producirse el típico problema [...] de las empresas cuando se producen cambios sustanciales en la conducción: hay un momento en que no hay nada, desaparece lo viejo que, malo o bueno servía, mientras que todavía no está instalado lo nuevo”.⁹

Según las palabras esgrimidas en 1966 por el ya por entonces director ejecutivo Guido Di Tella, dicha síntesis consistía en “una actitud que supera la etapa de dirección tecnocrática y científica de los negocios, que por nuestra diferente cultura, tradición y estadio de desarrollo, no rinde en la Argentina como en Europa y los Estados Unidos”.¹⁰ En rigor, se propendía a una organización moderna sin la dispersión accionaria propia de ella, por lo que el control quedaba reducido a la familia Di Tella en la dirección y actividad de la firma. Como consecuencia, la tecnocracia nunca pudo atender efectivamente

⁸ “Entrevista a Juan Fernández Villegas”, mayo de 1973, en Archivo de Historia Oral del Instituto Torcuato Di Tella (AHOITDT).

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ SIAM, *MyB*, 1966.

las demandas técnicas que requería la empresa, puesto que tampoco pudo afirmarse decididamente en su dirección. Por su parte, el grupo de accionistas que controlaba la firma tampoco pudo transformarse en rentista, limitándose a percibir un dividendo.

La idea de lograr una síntesis que combinara los modernos sistemas que aplicaban las grandes empresas norteamericanas con la tradición de las relaciones personales característica de la empresa familiar terminaría en una formulación híbrida que poco aportaría a la eficiencia de la firma en circunstancias comprometidas. En efecto, los problemas internos, las indefiniciones, marchas y contramarchas cobraban mayor gravitación por las dificultades de rentabilidad de la empresa. En otras palabras, es probable que la “revolución organizativa” haya llegado demasiado tarde, en un momento en que la crisis financiera dominaba ya en forma plena el escenario y las principales preocupaciones empresariales.

La pertinencia de los problemas financieros

En el plano financiero, la reorganización implicaba la centralización de los pasivos y la consolidación de las deudas, un problema que condicionaba todo el proceso racionalizador y la evolución económica y productiva de la empresa. La refinanciación de las deudas fue prolongada y compleja. Como se señaló, a partir de fines de los años cincuenta, la empresa había obtenido numerosos créditos en el exterior con el fin de solventar las inversiones y los gastos de evolución. A partir de 1962, con las fuertes devaluaciones, las refinanciaciones de créditos fueron constantes y consumían la mayor parte de las deliberaciones del directorio. La situación financiera se tornó más precaria a mediados de la década del sesenta. Según un funcionario, la empresa no estaba en cesación de pagos, pero sí tenía muy serias dificultades financieras y no podía hacer frente a la totalidad de sus pasivos. La producción y las ventas no generaban los ingresos necesarios como para cumplir con los compromisos; “por lo tanto, la actitud general era la de continuar en un endeudamiento creciente mientras el nivel de actividad de la empresa se encontraba fuertemente afectado”.¹¹ El avance de las negociaciones tendientes a consolidar el pasivo de la firma era muy lento y condicionaba su recuperación económica; paralelamente se continuó con la

¹¹ “Entrevista a Leonardo Anidjar”, subgerente financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

liquidación de inversiones en firmas donde no se tenía el control mayoritario con el propósito de mejorar la operatoria corriente y se procedió a la venta de las plantas inutilizadas con el fin de saldar pasivos. Este proceso de desinversión era bastante acelerado pero de todos modos insuficiente, situación que se pretendió compensar a través de una reorganización funcional y de los mecanismos de conducción. Como afirmó un alto funcionario, “en SIAM era notable la falta de decisión para cerrar una empresa. No se podía aceptar la realidad”.¹²

En 1966, luego de la venta de Automotores, los directivos de SIAM llegaron a la conclusión de que la mejor y quizá la única solución era la refinanciación conjunta de todas las deudas; a esto se llamó Operación Piloto. La operación estaba condicionada por el desorden financiero de SIAM, que era descomunal: “No se sabía qué empresa [...] debía a qué acreedor, todas estaban vinculadas con avales. Es decir, [se habían realizado] todas las herejías financieras que se hacen cuando uno dispone de varias empresas”.¹³ Esta situación no hacía más que incrementar la desconfianza de los acreedores. SIAM realizó una propuesta para lograr la refinanciación y una consolidación general de sus deudas con más de quince entidades por unos treinta y cuatro millones de dólares a veinte años de plazo; los acreedores externos estuvieron dispuestos a acordar un programa de consolidación con un plazo máximo de diez años y sobre la base del otorgamiento de avales de pago por parte del BIRA. Si bien los directivos de SIAM confiaban en la terminación exitosa del operativo, la situación financiera no dejaba de ser crítica y las negociaciones de las deudas con el Estado también eran complejas. El problema impositivo de SIAM era tal vez el de mayor dificultad. Las deudas con la Dirección General Impositiva (DGI) se habían originado en 1960; como afirmó un funcionario estatal, la empresa “no operó, desde el punto de vista del respeto hacia las leyes, como debería haber operado una tremenda y gran empresa de ese nivel; le faltó calidad empresaria, entró en pequeñas cositas, en maniobras en las que no debería haber entrado nunca”.¹⁴ La empresa tenía una fuerte imagen de evasora en la DGI, y la desaparición de libros o la negativa a entre-

¹² “Entrevista a Eduardo Browne”, director económico-financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

¹³ “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT.

¹⁴ “Entrevista a Pedro Pavesi”, julio de 1973, en AHOITDT.

gar lo requerido no ayudaban en las numerosas reuniones que Di Tella y otros funcionarios llevaban a cabo para lograr la refinanciación. En 1966, la empresa dejó de pagar en forma completa a la espera de una negociación global de la deuda acumulada.

SIAM presentó un plan al gobierno radical de Arturo Illia en el que solicitaba una financiación a muy largo plazo (hasta veinte años) de todas las deudas. La recepción del gobierno fue positiva, pero era sin duda una solución que debía considerarse de excepción. Cuando sobrevino el golpe militar, en junio de 1966, todo tuvo que comenzar a discutirse de nuevo, particularmente con el primer ministro de Economía de la “Revolución Argentina”, Néstor Salimei, que estaba dispuesto a dejar que la empresa quebrara. Sin embargo, poco tiempo después, durante la gestión de Adalbert Krieger Vasena se iniciaron las negociaciones para que la firma se acogiese a una ley de ayuda especial que se estaba elaborando.

Los intentos frustrados de redimir a SIAM

En noviembre de 1967 salió a la luz la ley 17.507, que facultaba al gobierno, a través de una Comisión de Rehabilitación, a arbitrar soluciones tendientes a la recuperación de empresas que se encontrasen en “virtual estado de cesación de pagos” o que tuvieran dificultades financieras que sólo podían ser resueltas con disposiciones excepcionales del Estado. Quedaban incluidas especialmente las empresas que, por su “preponderancia social, su envergadura económica, su desarrollo tecnológico o su influencia en la economía nacional, regional o zonal se consideraba conveniente asistir”.¹⁵

El régimen preveía fundamentalmente la consolidación de pasivos fiscales y previsionales de las firmas en problemas, que además podían ser eximidas del pago de intereses, recargos y multas por mora en el cumplimiento de las obligaciones fiscales o de previsión. Primero se pensó en convocar a un grupo de quince a veinte firmas de gran magnitud; más tarde se decidió que, para evitar suspicacias, era preciso instaurar un régimen abierto; finalmente se presentaron nada menos que cerca de cuatrocientas empresas con el fin de acogerse al sistema y cerca de doscientas firmaron convenios de “rehabilitación”. Como

¹⁵ Poder Ejecutivo Nacional (PEN), ley 17.507, artículo 1°. Sobre la aplicación de esta ley y sus resultados para un conjunto de empresas industriales, ver Belini y Rougier (2008, cap. 5), y Brennan y Rougier (2009), que focaliza en las demandas empresariales.

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

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

Como corolario de la reestructuración y de los trámites realizados desde 1966 tendientes a obtener una refinanciación de los pasivos más significativos, los funcionarios de SIAM comenzaron negociaciones para incluirla dentro de los beneficios de la ley 17.507, una ley que fue hecha a medida de SIAM.¹⁶ El convenio fue suscrito en febrero de 1970 y permitía consolidar deudas fiscales y sociales a través de su transformación en acciones preferidas a quince años por un importe total de veinticuatro millones de dólares, de los cuales las obligaciones con la DGI representaban el 45% y el resto consistía en pagos pendientes por cargas sociales. Según lo establecido en el contrato, SIAM cancelaba la deuda consolidada con esas reparticiones estatales mediante la emisión de acciones preferidas que no poseían derecho a voto. En el mismo acuerdo quedó establecido que de no producirse el rescate o si no se cumplían las condiciones fijadas, el Estado podía convertir las acciones preferidas en ordinarias de igual valor y, por lo tanto, con derecho a un voto por acción.

¹⁶ “Entrevista a Pedro Pavesi”, julio de 1973, en AHOITDT.

De este modo quedaba considerada la posibilidad de estatización futura de la empresa si la rehabilitación no se lograba. Se estableció además como condición del contrato la constitución de garantías reales (hipoteca y prenda de inmuebles y maquinarias), personales (fianza solidaria de Guido Di Tella, por ese entonces vicepresidente de la sociedad) y caución de acciones (las sociedades tenedoras del paquete accionario que otorgaba el control de SIAM fueron obligadas a garantizar el contrato con acciones que representaban el 51% de los votos de la totalidad de las emitidas por la empresa). Clutterbuck saludó efusivamente la efectiva integración del directorio con los representantes designados por el BIRA, institución que asignó rápidamente créditos a muy largo plazo a la firma. Sin embargo, estos créditos, superiores a los diez millones de dólares, constituyeron para SIAM un paliativo de relativa repercusión y, según los propios dirigentes, alcanzaron para seis o siete meses.¹⁷

El camino hacia la estatización de SIAM estaba abierto y en ello resultaría clave la conducta empresarial, difícilmente ingenua; el convenio fue cumplido sólo parcialmente: la empresa emitió las acciones, pagó las cuotas correspondientes a la deuda consolidada, constituyó las garantías previstas, pero no procedió a pagar los devengamientos impositivos y particularmente previsionales posteriores a la consolidación –pese a estipularse sucesivas prórrogas– acumulando un nuevo pasivo que implicaba legalmente la caducidad del acuerdo y la ejecución de las garantías. Como se ha señalado, desde mediados de los años sesenta las deudas de la empresa con el Banco Industrial, originadas en su mayor parte en préstamos para evolución o para financiar ventas a organismos del Estado (como YPF o Gas del Estado) se incrementaron progresivamente; el alza se debía, en parte, a la acumulación de intereses que la empresa no pagaba y, en parte, a la demanda de más fondos para atender sus necesidades operativas. El Banco había restringido paulatinamente este tipo de préstamos a las empresas industriales, pero no a SIAM Di Tella. Sólo la deuda con el Banco, que además poseía un paquete importante de acciones, representaba casi el 60% del capital integrado de la firma a mediados de la década.¹⁸

¹⁷ "SIAM, futuro lleno de incógnitas", *Pulso*, vol. 5, n° 239, 10 de diciembre de 1971.

¹⁸ "SIAM Sociedad Industrial Americana de Maquinarias Di Tella Limitada", 16 de agosto de 1967, en Archivo del Banco Nacional de Desarrollo (BND), EAO 31.215.

Pocos meses antes de la firma definitiva del convenio bajo la ley de “Rehabilitación”, el Eximbank otorgó un préstamo al BIRA por doce millones de dólares, cuyo destino exclusivo era financiar operaciones de SIAM o alguna de sus subsidiarias con organismos estatales; una operación especial que se consideraba en el documento era la provisión de caños destinados al gasoducto Obra Cerro Redondo. La suma real provista era menor a la indicada, porque una porción reducida de ese crédito se utilizaría para cancelar obligaciones previas con el propio Eximbank.¹⁹ En suma, la refinanciación con nuevos préstamos y garantías permitió eliminar una gran parte de la deuda que la empresa mantenía con el Eximbank, en una operación similar a otra realizada previamente con el Bank of America. La Comisión de Rehabilitación de Empresas avaló con entusiasmo el convenio, puesto que daba holgura a la complicada situación financiera de SIAM.

Las ventas de la empresa crecieron de modo significativo en 1970 gracias a las operaciones con organismos estatales. Además, en ese período SIAM seguía avanzando en el aspecto fabril: había lanzado una nueva tecnología en refrigeración, fabricaba elementos combustibles experimentales para reactores nucleares y había comenzado a producir maquinaria vial; en ese sendero de consolidación tecnológica, su control del mercado masivo de bienes de consumo caña, mientras su dependencia de las compras del Estado seguía creciendo. Ese incremento de su actividad motivó nuevas solicitudes de crédito que fueron diligentemente aceptadas por el BIRA, que, además de los créditos para evolución y financiamiento de ventas al Estado, otorgó a la empresa préstamos para descontar documentos dentro del régimen de rehabilitación de empresas.

Pero este apoyo no resolvió los problemas financieros de SIAM, que no estaba en condiciones de atender sus obligaciones impositivas corrientes, acumulando un nuevo pasivo. Por lo tanto, más allá de las alternativas jurídicas comentadas anteriormente, no quedaban muchas posibilidades: o la quiebra de la empresa o incrementar el apoyo del Estado con miras a su rehabilitación. Por ese entonces, sólo la deuda con el Banco Nacional de Desarrollo (BND, continuador del BIRA)

¹⁹ “Nota al Pte. de la Comisión Asesora Especial Ley 17.507, Lic. Pablo Sorensen”, 27 de mayo de 1969, en Archivo del BND, Secretaría General del Directorio, *Expediente s/nº*, nota: Met 55.

ascendía a unos veintisiete millones de dólares y representaba una parte sustancial del pasivo de la empresa.

El control estatal

En noviembre de 1971, el Estado y el Grupo Privado de Control de SIAM (Guido Di Tella, la Fundación Torcuato Di Tella y otras empresas) firmaron un nuevo convenio. Los principales puntos del contrato estipulaban lo siguiente: el Grupo Privado mayoritario cedía al Estado el ejercicio de los derechos políticos correspondientes al paquete accionario de su propiedad, en la proporción necesaria para que ejerza el control de la empresa hasta tanto se logre su rehabilitación. El mismo grupo mayoritario garantizaba las deudas fiscales y previsionales de la Sociedad, así como todo préstamo del BND destinado a cancelar los pasivos que tuviera SIAM. Finalmente, el Grupo Privado votaría para integrar como mayoría del directorio a las personas que indicara el BND.²⁰ La firma del acuerdo permitió la integración inmediata del directorio de SIAM con cinco miembros propuestos por el Estado (el cuerpo se completó con dos directores que respondían al sector privado).²¹

Los empresarios ratificaron el acuerdo en un acta complementaria, pero se resistieron a su convalidación definitiva. Ante tal situación, el Ministerio de Hacienda y Finanzas comunicó al presidente de SIAM la decisión de poner en práctica la facultad de requerir el canje de las acciones preferidas por igual número de acciones ordinarias de un voto que le acordaban la mayoría absoluta sobre las decisiones de la empresa. El objetivo del gobierno era regularizar definitivamente la intervención del Estado en la empresa con vistas a la obtención de la mayoría accionaria propia, tanto en capital como en votos, “todo ello en función primordial a la magnitud de los recursos financieros puestos por el Estado a disposición de la Empresa a partir del momento en que asumió el control”.²² Con ese canje, el Estado pasó a tener el

²⁰ SIAM, *LAD*, 3, 9 de noviembre de 1971.

²¹ BND, *LAD*, 3, Acta 295, noviembre de 1972, T. I, f. 4.810 y ss.

²² “Asunto reservado: SIAM Di Tella Limitada”, en BND, *LAD*, 3, Acta 300, mayo de 1973, Tomo I, f. 1.322.

control directo de las asambleas de SIAM con el 80% de los votos y con idéntica proporción de representantes estatales sobre el total de directores titulares. Finalmente, en enero y abril de 1974, dos últimos contratos suscritos entre el BND, el Grupo Privado de Control y SIAM traspasaron al Estado acciones de propiedad del Instituto Di Tella y bienes con el objeto de obtener “el *pacífico e indiscutido* control de la empresa”.²³

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

El ejercicio correspondiente a 1972-1973 –el primero completo bajo la dirección efectiva de representantes del Estado– arrojó una pérdida de alrededor de quince millones de dólares. En esos momentos, un informe destacó que la empresa resolvía sus problemas financieros atendiendo en forma irregular sus compromisos con el Estado, al mismo tiempo que cubría sus compromisos con los proveedores a fin de mantener sus fuentes de aprovisionamiento. Esto demostraba que el futuro de la empresa se hallaba fuertemente “condicionado a la buena voluntad y espíritu de colaboración de sus acreedores”, que estaban constituidos en esencia por organismos estatales (DGI, Instituto Nacional de Previsión Social, Dirección de Rentas de Buenos Aires y BND).²⁴ Sin embargo, en marzo de 1973 el presidente de la firma sostenía que el problema financiero estaba “bajo control” y que las principales deudas vencidas eran con el fisco, por lo que no podían ofrecer sorpresas; en cuanto a los compromisos con el exterior, agregaba, se estaban estudiando algunas salidas para los montos más apremiantes. Las otras deudas no ofrecían grandes dificultades y, en apariencia, no generaban

²³ “Convenio entre el Estado Nacional y el Grupo Privado de Control”, en Archivo del BND, *Expediente SIAM*. El subrayado es nuestro.

²⁴ Archivo del BND, *Legajo. 4.112. Asunto SIAM Di Tella Limitada*.

problemas de abastecimiento ni perturbaban los programas productivos.²⁵ Esa perspectiva optimista resultó refutada por los hechos, puesto que un par de meses después la Comisión Fiscalizadora señalaba que el estado financiero se había agravado y que las proyecciones para los meses siguientes indicaban que “los flujos mensuales de fondos [tienen] signo negativo”. Todas las divisiones (con excepción de SIAT) operaban con quebranto, la brecha entre intereses pasivos y activos se estaba ampliando mientras la inflación provocaba mayor demanda de fondos para capital de trabajo, agudizada a su vez por el mayor nivel de actividad de Electromecánica; señalaba finalmente que el *stock* de productos terminados de Electrodoméstica era excesivo, dado que el mercado no estaba en condiciones de absorberlo.²⁶ Una vez más, la empresa solicitó apoyo financiero para equilibrar el flujo de caja los meses siguientes y planteó la imposibilidad de atender servicios de intereses de un conjunto de créditos previos. El BND procedió a abrir una cuenta especial donde registraba esos pagos no realizados que no devengarían intereses a partir de entonces y que se fueron acumulando.

En abril de 1974, un decreto firmado por el presidente de la Nación Juan Perón declaró a la empresa de “interés social” y ratificó los convenios celebrados. Sus considerandos señalaban que el control estatal facilitaría la “recuperación de esta empresa que por sus actividades significa un aporte importante a la economía nacional, manteniendo, al propio tiempo, un complejo industrial que es fuente de trabajo para miles de familias argentinas que verían peligrar su estabilidad social de no encarar el Estado su conducción, al menos hasta que aquella adquiera su plena rehabilitación financiera y económica”.²⁷

A fines de 1974, una nueva conducción se fijó como objetivo fortalecer la empresa, liberarla de sus problemas financieros e impedir su caída en manos del capital extranjero. Su nuevo presidente, el coronel (retiro efectivo) Mario Serrano, señalaba que SIAM era una empresa “que produce muy bien, que económicamente, mediante algunos ajustes, puede ser rentable, pero que financieramente atraviesa una peligrosa crisis, proveniente de más de diez años de una conducción

²⁵ “Informe del presidente de SIAM a la Comisión Fiscalizadora”, *LADCF*, 1, Acta del 27 de marzo de 1973.

²⁶ “Nota de la Comisión Fiscalizadora de SIAM al Banco Nacional de Desarrollo”, 8 de mayo de 1973, *LADCF*, 1, Acta del 16 de mayo de 1973, pp. 19-20.

²⁷ PEN, Decreto 1.270/74, en *Boletín Oficial*, 2 de mayo de 1974.

equivocada". En su opinión, los problemas de la empresa, "que llegó a tener treinta fábricas", habían derivado de la reducción paulatina de su producción sin "poner coto a la burocracia de su dirección y sin imponer un régimen de austeridad en los gastos".²⁸ Esos argumentos, de ser sinceros, reflejaban al menos un desconocimiento enorme de la naturaleza de los problemas de la firma. De todos modos, la dirección ensayó una nueva reestructuración de la organización que no pasaba de definir una conducción y administración centralizada con una operatoria fabril descentralizada. Ese cambio fue acompañado por la supresión de la gerencia general y un aumento de las responsabilidades directas del Directorio que controlaría las tareas de las gerencias; los directores efectuarían una especie de supervisión delegada sobre las áreas Financiera, Administrativa, Comercial, Fabril y de Relaciones Industriales. El carácter de esos cambios mantuvo los problemas para controlar efectivamente las divisiones fabriles.

SIAM conservaba gran capacidad productiva, pero se estimaba que operaba a lo sumo al 60% de su potencial, de modo que su capacidad ociosa la afectaba negativamente. La situación empeoró en 1975, el primer año de recesión en la economía argentina después de la crisis de 1962-1963 que tanto había afectado a la empresa. La empresa, como muchas otras en esa coyuntura, se encontró "materialmente en cesación de pagos". El déficit de caja era solventado mes a mes por el BND, pero el tamaño de esa brecha superaba el aspecto financiero y afectaba necesariamente al económico y productivo.

El deterioro de SIAM había llegado a tal grado de erosión patrimonial que hacía difícil su supervivencia, de no adoptarse decisiones políticas al respecto:

SIAM carece ya de patrimonio para respaldar los cuantiosos créditos que le otorga el Banco Nacional de Desarrollo, a tal extremo que practica afectaciones de sumas presuntas a devengarse por contratos de producción de cumplimiento futuro como también de mayores costos pendientes de reconocimiento.²⁹

²⁸ Reproducido en "Monografías integrales, 65 aniversario de SIAM Di Tella", *Finanzas*, 1975, p. 39.

²⁹ "Legajo 4.112. Asunto SIAM Di Tella Limitada", en BND, *LAD*, 376, T. III, agosto de 1975.

Esa situación terminó por gravitar negativamente en el propio BND. Una nota dirigida al ministro de Economía Antonio Cafiero en 1975 destacaba:

Las situaciones derivadas del grado de endeudamiento de esta firma han llegado a un límite que incluso ya gravitan en forma definitiva en los balances de esta Institución. Baste señalar que la sola postergación del cobro de intereses en un trimestre, absorbe la utilidad que pueden haber arrojado la totalidad de las restantes operaciones.³⁰

El organismo proponía que las necesidades financieras de SIAM fuesen atendidas directamente por la Tesorería General de la Nación. Indudablemente, la empresa era considerada “demasiado grande para caer”, pero algunos comenzaron a sentir que el respaldo otorgado podía hacer “caer” al organismo público destinado, precisamente, a financiar al conjunto de las empresas industriales del país.

La situación de la empresa tornaba “ineludible la necesidad de adoptar definiciones de fondo”, que debían ser asumidas por el más alto nivel gubernamental; esto era lo que reclamaban de modo constante todas las dependencias comprometidas con SIAM. En agosto de 1975, la Comisión Fiscalizadora sostenía que de no lograrse una “decisión inmediata, el proceso en que está SIAM resulta irreversible”. Dicho informe señalaba que la insuficiencia financiera crónica se agravaba por un quebranto económico creciente, originado en esencia por la caída de la actividad productiva, la incidencia del pasivo en moneda extranjera y el costo financiero de los aportes crediticios. “El quebranto llega a tal magnitud que no hace posible la recuperación por los propios medios ni aun a mediano plazo”.³¹

De todos modos, ante la inexistencia de un plan de rehabilitación claro, los funcionarios del BND arriesgaban una solución:

Es evidente que la diversidad de operaciones que componen este conjunto crean desde el principio dificultades en la adopción

³⁰ “Asunto reservado: Situación de la firma SIAM. Carta del Pte. del BND, Dr. Rodolfo Garelo, al Ministro de Economía, Dr. Antonio Cafiero”, septiembre de 1975 en BND, *LAD Reservadas*, Acta 2.107.

³¹ “Memorando 31/75 CF”, dirigido al síndico general de la Corporación de Empresas Nacionales, en *LADCF*, 1, Acta 53, 12 de agosto de 1975, pp. 94-95.

de políticas unificadas para su estudio, control y planificación, incluso no sólo por la diversidad de su explotación sino por la particularidad de sus mercados. Por otra parte, el desmesurado pasivo global, que no es el resultado de la suma de déficits parciales sino de algunos sobre otros, representa una cuantiosa carga financiera de difícil absorción. Como corolario, el resultado final aparece siempre negativo, cuando podría suponerse, que dadas ciertas condiciones, la recuperación de alguna de sus unidades podría ser viable. Una política realista que analice cada caso particular, que determine los activos necesarios para desarrollar una actividad específica, que paralelamente asigne la cuota de pasivo compatible con una adecuada planificación financiera y rentabilidad probable, produciéndose además una adecuada reestructuración y racionalización interna, podría lograr el mantenimiento de plantas útiles y necesarias para la economía del país, preservando y afianzando, al mismo tiempo, esas fuentes de trabajo.³²

Como se ve, los discursos oficiales favorables a la firma controlada por el Estado no fueron suficientes o adecuados para modificar su situación productiva y financiera. Las decisiones en los aspectos fabriles tampoco tenían la magnitud esperada frente a los problemas observados. En marzo de 1974, por ejemplo, se transfirió a Electrodoméstica las líneas de productos industriales correspondientes a surtidores para la venta de combustibles y electrobombas para agua y bombas para petróleo, buscando compensar las dificultades existentes en el mercado de productos electrodomésticos, altamente competitivo y donde pesaban los controles oficiales de precios. Mientras tanto, la División SIAT se veía afectada por la escasez de materia prima importada y la irregularidad en el aprovisionamiento local; además, sus actividades, como las de Electromecánica, estaban ligadas a la demanda de bienes de capital para las obras de energía eléctrica y los proyectos en el área del transporte de combustible y gas, que eran muy fluctuantes.³³ Las exportaciones, a su vez, cuyo éxito en años anteriores fue destacable,

³² "Nota del presidente del BND, Dr. Rodolfo Garelo, al ministro de Economía, Dr. Antonio Cafiero, 'Estrictamente Confidencial', 24 de septiembre de 1975, en BND, *LAD Reservadas*, Acta 2.107, ff. 125-127.

³³ SIAM, *MyB*, 1974.

sufrieron el desaliento provocado por el atraso del tipo de cambio frente al aumento de los precios internos, consecuencia de la política oficial en esos años. Luego, la devaluación iniciada en junio de 1975 abrió nuevamente esta posibilidad, pero, al mismo tiempo, agravó el peso de las deudas en divisas sobre el pasivo de la firma (además de los efectos generales de deterioro del sistema productivo que generó la inflación acelerada posterior al ajuste conocido como “Rodrigazo” por el nombre del ministro de Economía del momento, Celestino Rodrigo).³⁴ En definitiva, la empresa exhibía habilidad técnica para una salida exportadora, pero las cambiantes condiciones macroeconómicas, generadas por sucesivas decisiones públicas, afectaban esa alternativa hasta suprimirla como posibilidad.

Los problemas de SIAM eran conocidos y considerados irreversibles de mantenerse las mismas condiciones. No obstante, no hubo respuesta del gobierno, excepto consolidar la situación existente hasta ese momento. Por diferentes razones, aunque seguramente pesaran fuertemente los problemas de índole social que acarrearía la quiebra de la empresa, las soluciones “políticas” constantemente reclamadas por distintos organismos del Estado nunca se hacían efectivas. De hecho, más allá de mantener el constante apoyo crediticio, que incluyó un enorme crédito en enero de 1976 que permitió superar los persistentes estrangulamientos financieros por un cierto lapso (pues se regularizó el pago a proveedores y el acceso a insumos importados, lo cual, a su vez, repercutió favorablemente en la producción fabril), SIAM fue incluida entre las beneficiarias de un decreto que disponía que las empresas del Estado y aquellas en las que éste intervenía en su conducción otorgasen prioridad en la adquisición o venta de insumos, mercaderías y otros productos a las empresas de igual naturaleza, declaradas de interés social.³⁵ El decreto fue firmado por Antonio Cafiero, cuyo secretario de Programación Económica era el propio Guido Di Tella, ahora con capacidad para definir políticas industriales para el conjunto nacional: “Me acuerdo que tenía tanto poder de decisión –diría el propio Di Tella años después– que movía el pulgar para arriba y una empresa se salvaba; movía el pulgar para abajo y la empresa quebraba”. Pero no parecía

³⁴ Ver respecto a la política económica del período y las circunstancias en que debieron operar las empresas industriales Rougier y Fiszbein (2006).

³⁵ BND, *Libro Copiador*, 39, Ministerio de Economía y sus secretarías, T. VII, 1976, ff. 38-41.

tener el poder, o la decisión, suficiente para salvar su ex empresa; de todos modos, ese equipo duró muy poco en el cargo y fue arrasado por la tormenta recesiva e inflacionaria, en medio de la inestabilidad política que se abrió con la muerte de Juan Perón.³⁶

Los ensayos de privatización y liquidación

El golpe militar de marzo de 1976 dio comienzo a una nueva etapa para la economía y la sociedad argentinas. Esos cambios se manifestaron crudamente en las condiciones económicas conocidas hasta entonces. Las reglas de juego propias del modelo sustitutivo fueron desechadas a favor de políticas neoclásicas (liberalización financiera, apertura externa, retracción del salario real, etcétera). En particular la política económica tendió a privatizar las numerosas empresas que el Estado poseía y retornar a manos privadas los paquetes accionarios que había adquirido a través de distintos mecanismos, incluidos los procesos de rehabilitación.³⁷ Este último era el caso de SIAM, una sociedad que mantenía su condición jurídica de privada, pero cuyo 80% del capital se encontraba en poder del Estado.

El contexto de política económica explica que el gobierno intentara, también, poner fin a la agonía de SIAM y decidiera su privatización o liquidación definitiva, convencido como estaba de que el Estado era “mal administrador” por definición. De todos modos, la posibilidad de liquidar la firma era una alternativa con bajo apoyo, pues la decidida política antiobrera de la dictadura militar no impidió que el condicionante social, reflejado en la pérdida potencial de numerosos puestos de trabajo y el consecuente conflicto que provocaría, siguiera limitando las decisiones. En esa puja interfería, adicionalmente, la posición de algunos sectores militares que no veían con agrado que el Estado se retirase de un ámbito considerado globalmente como estratégico y, menos aún, que las plantas de producción de SIAM pudiesen cerrar o pasar a manos extranjeras. Esta dimensión política de la política económica parece haber tenido un rol central para explicar el derrotero de

³⁶ Las declaraciones de Guido Di Tella citadas están tomadas de una entrevista realizada por Martín Granovsky, publicada bajo el título “Soy de Roca”, *Página 30*, mayo de 1992.

³⁷ Para un análisis detallado de este proceso ver Belini y Rougier, *ob.cit.*, capítulo 6.

SIAM en esos fatídicos años. En efecto, el propio diseño institucional aplicado por las Fuerzas Armadas establecía un reparto tripartito del poder y el predominio de la Junta Militar sobre el presidente de la Nación, provocando una notable división en compartimentos estancos del aparato estatal y una profunda fragmentación de los procesos de toma de decisiones. Esta lógica potenció y fortaleció el desarrollo de diversos conflictos internos de las Fuerzas Armadas que se trasladaban, casi automáticamente, a todo el aparato estatal. Como consecuencia, el complejo proceso de privatización de SIAM estuvo cruzado en forma prácticamente continua por diferentes pujas entre los organismos intervinientes y la dirección de la empresa, reflejando opiniones divergentes no sólo sobre su futuro sino también respecto de la política económica y social aplicada por el gobierno nacional.

La intención inicial del Poder Ejecutivo era vender por separado cada una de las tres grandes divisiones de la empresa (Electrodoméstica, Electromecánica y SIAT), además de la financiera Inverco. Pero esta idea fue abandonada rápidamente en favor de la venta del paquete accionario en su conjunto. La causa de esa decisión no es clara y resulta probable que fuera motivada por la intención de no vender sólo lo rentable, evitar la desintegración del complejo y, quizá, lograr más rápido el objetivo privatizador. De todos modos, la puesta en venta del paquete accionario se demoraría más de cuatro años, hasta octubre de 1980, en clara diferencia con la situación de varias empresas antes controladas por el Estado que para esa fecha ya habían pasado a manos privadas. Es evidente que SIAM constituía un caso distintivo y un ámbito donde se dirimían numerosos y variados proyectos e intereses. Este tortuoso proceso se derivaba, en parte, de las condiciones del proceso político en el seno de la dictadura y sus contradicciones relativas con la estrategia que llevaba a cabo el ministro Martínez de Hoz.

La Junta de Comandantes designó como delegado interventor en SIAM al comodoro retirado Antonio Mantel, quien pasaba a depender directamente del Ministerio de Economía y no del Poder Ejecutivo como hasta entonces. La batalla por los espacios de poder para impulsar, o frenar, los objetivos “privatizadores” había comenzado. Cuando la Intervención se hizo cargo de la empresa, el problema financiero condicionaba todo su desempeño; su relevancia en la evolución económica y en la estructura patrimonial explica que se tratara primero de resolver la conflictiva situación con los acreedores extranjeros. Por eso, el Estado

proporcionó su apoyo entregando Bonos Externos para cancelar las importantes deudas ya vencidas. Gracias a ello, SIAM tuvo un desahogo temporario; como se verá, su estado deudor sólo varió en el registro de los pasivos, que pasaron de nominarse en divisas a un valor en pesos argentinos. Éstos generaban intereses –por momentos, a tasas muy elevadas y en algunos casos con ajuste por indexación–, de acuerdo a las nuevas condiciones financieras ensayadas por la política económica.

Las perspectivas productivas de la empresa mejoraron a mediados de 1976: la División Electromecánica tenía importantes contratos con General Motors, SEGBA y SOMISA, entre otras empresas; esos contratos aseguraban el uso de la capacidad de la planta durante los dos años siguientes. Por su parte, la División SIAT esperaba colocar treinta mil toneladas de caños para el gasoducto Austral ya adjudicado y estimaba probable la concreción del gasoducto Centro Oeste que implicaba una producción adicional de cien mil toneladas. Finalmente, la División Electrodoméstica confiaba atender una demanda creciente de productos industriales (bombas, surtidores, interruptores y tableros eléctricos), y había firmado contratos para exportar equipos y heladeras a absorción a Estados Unidos.³⁸ Alentada por estas perspectivas, la Intervención apostaba a resolver definitivamente la deuda con el Estado capitalizando los créditos.

Mientras tanto, avanzaban las disposiciones legales a favor de la privatización. En abril de 1977, el gobierno estipuló un plazo máximo de 180 días para que el Poder Ejecutivo Nacional procediera a disponer la liquidación, venta o cese de la administración estatal de una treintena de sociedades intervenidas o administradas por el Estado, entre las que se encontraba SIAM.

Las resistencias de la Intervención

Por primera vez en muchos años, el período concluido a mediados de 1977 arrojó resultados económicos positivos como consecuencia de la demanda de organismos públicos, la mejora relativa de algunas variables macroeconómicas y, aparentemente, una serie de medidas puntuales de racionalización productiva llevadas adelante por la Intervención en todas las divisiones; hubo cierta incorporación de tecnología y

³⁸ SIAM, *MyB*, 1976.

reducción de costos que se reflejaron en una importante caída del personal. Esas perspectivas positivas se veían opacadas –según la Intervención– por las indefiniciones de los programas de inversión de largo plazo del sector público y por la apertura de la economía, dada la “particular sensibilidad” de la empresa a “decisiones de política económica, no sólo en lo que se refiere a niveles de inversión sino también a las condiciones de financiamiento de tales gastos y al nivel de protección hacia la producción local, ya que la totalidad de los suministros resultan operaciones apetecibles para proveedores externos”.³⁹ La visión del interventor sugería que el problema mayor no provenía de la propia empresa, sino en especial del contexto macroeconómico, consecuencia de la política económica desplegada por el gobierno nacional. En particular, señalaba que la competencia, acentuada por la disminución de aranceles de importación y la libre introducción de productos industriales, era cada vez más fuerte. Más aún, destacaba que SIAM arrojaba una ganancia equivalente al 10% sobre ventas, si no se computaban las cargas financieras, en su mayor proporción generadas en deudas previas con diversos organismos del Estado.

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

La prédica de la Intervención no tuvo éxito. El Ministerio de Economía resolvió no capitalizar los créditos que tenía contra SIAM en una decisión que condicionaba la evolución empresarial y la propia estrategia privatizadora. La nueva situación quedó reflejada en el prospecto que acompañaba al pliego de licitación y cuya confección se encontraba a cargo del BND, que debió acomodarse a la demanda de Juan Alemann, secretario de Hacienda. Este funcionario insistió en que se dejara expresamente aclarado que el oferente debía proponer la

³⁹ SIAM, *MyB*, 1977.

cancelación de la deuda vencida en un plazo no mayor de cinco años (durante los cuales se actualizaría el capital de acuerdo con la variación del índice de precios mayoristas), mientras que la deuda no vencida mantenía las condiciones establecidas originalmente.⁴⁰ A juzgar por lo sucedido a partir de entonces, la decisión del Ministerio de Economía parecía obedecer a una estrategia destinada a dificultar la privatización, porque no resolvía los problemas financieros de la empresa y, por tanto, llevaba a liquidarla; su acción era opuesta a una posición optimista respecto al resultado de la oferta pública del paquete accionario y a las posibilidades de recupero de los préstamos por parte del Estado. Esa negativa a capitalizar las deudas de SIAM por parte del Ministerio de Economía coincidió con el refuerzo de poder que logró Martínez de Hoz a fines de 1979 con la designación del general Leopoldo Fortunato Galtieri como comandante en jefe del Ejército.

El BND realizó una primera valuación del complejo y esbozó un cronograma que preveía la adjudicación final de la firma. Más allá de los debates técnicos, en el proceso de valuación surgieron las primeras disparidades: Javier Gamboa, ex funcionario de SIAM y vicepresidente del BND, sugirió que la venta se realizase por debajo del importe correspondiente (sesenta y tres millones de dólares para el total del paquete accionario de la firma), dado que algunas de las actividades de la sociedad eran deficitarias; en cambio, el representante de la Corporación de Empresas Nacionales observó que no se habían ponderado adecuadamente los elementos intangibles, como el prestigio de SIAM en el mercado y la posición monopólica de algunas de sus plantas. También mencionó el mejoramiento de la situación económica de la firma que, opinaba, había revertido la tendencia deficitaria de los últimos ejercicios. La posición fue enfatizada por el interventor de SIAM, quien envió una nota a Martínez de Hoz en la que manifestaba su “honda preocupación” por la valuación del BND, considerada como “totalmente fuera de la realidad”. Según Mantel, la firma había tenido en el ejercicio cerrado en junio de 1977 una ganancia de veinte millones de dólares, de los cuales doce se habían destinado a cancelar deudas previas; es decir, “si no se vende la empresa, el Estado percibiría en un tiempo menor a tres años y medio la misma suma cotizada por el

⁴⁰ “Nota de Juan Alemann a Egidio Ianella”, 26 de noviembre de 1979, en Archivo del BND, EAO 108.283, f. 1.605.

Banco de Desarrollo".⁴¹ Por su parte, el Ministerio de Bienestar Social, que poseía un paquete importante de las acciones en poder del Estado, apoyaba a Mantel y valuaba la empresa en 115 millones de dólares. Finalmente, en agosto de 1979 el Ministerio de Economía llegó a una solución de compromiso y fijó el valor para el paquete accionario bajo propiedad estatal en noventa y seis millones de dólares.

Las tensiones acumuladas entre la Intervención y el gobierno nacional respecto a la capitalización de las deudas con organismos y dependencias estatales (Tesoro Nacional, BND, DGI y otros), a su vez accionistas mayoritarios de la empresa, hicieron eclosión en diciembre de 1979, en una Asamblea General. Allí, la Intervención insistió en señalar que las deudas con el Estado, previas a la gestión de marzo de 1976, constituían un grave impedimento para el normal desempeño de la Compañía; los compromisos no sólo perjudicaban la actividad fabril, sino que cobraban importancia en vista del proceso de privatización dispuesto.⁴² Desde la perspectiva de la Intervención, la capitalización permitiría negociar en mejores condiciones frente a las autoridades nacionales la privatización y, en particular, evitar que la empresa cayera en manos extranjeras o, peor aún, que se liquidara por el fracaso de la operación. Pero la propuesta del interventor fue desechada por los accionistas presentes (representantes de los Ministerios de Economía y de Bienestar Social en su mayoría), denotando claramente las diferencias de criterios respecto a lo que debía hacerse con la empresa.

En marzo de 1980, la ley 22.177 facultó al Poder Ejecutivo Nacional a liquidar y/o a privatizar aquellas empresas cuya propiedad correspondiese total o parcialmente al Estado nacional, reafirmando lo actuado hasta ese momento. Como criterio novedoso, la ley también permitía diferir el cobro de créditos de organismos oficiales contra las entidades que se privatizasen, así como a condonar recargos e intereses punitivos. Sin embargo, no hubo mayores aclaraciones sobre las implicancias que, como se verá luego, tenía esta medida, considerando que faltaban pocos meses para la licitación de SIAM y que el resultado del período cerrado en junio de ese año presentaba un "abultado quebranto".⁴³

⁴¹ "Carta del delegado interventor de SIAM al ministro de Economía", 8 de marzo de 1978, en Archivo del BND, *EAO 157.390*, f. 263.

⁴² SIAM, Libro de Actas de Asamblea, *LAA*, 3, f. 219.

⁴³ La expresión fue utilizada por el delegado interventor de SIAM reproducida en "SIAM: consideraciones sobre la Memoria", *El Economista*, 24 de octubre de 1980, p. 8.

Mientras tanto, ya habían salido al mercado los pliegos de base y condiciones para la licitación de SIAM y los interesados comenzaban a realizar consultas sobre aspectos económicos de la firma (duración de los contratos vigentes, inventarios de bienes de uso y de cambio, deudas de la empresa, entre otros). Las cinco firmas que adquirieron los pliegos revelan el carácter de los compradores potenciales: Agustín Rocca y Compañía SA (particularmente interesada en obtener información sobre la división SIAT), Geosource Exploration Company, Super Cemento SA, Westinghouse Electric Corporation y FAICSA. Esta última empresa, propiedad de la familia Di Tella, sólo mostró interés en visitar las plantas de Electrodoméstica (tarea que realizó el propio Guido Di Tella) y Electromecánica. Por su parte, Westinghouse estaba particularmente interesada en la planta de Electromecánica.

El aparente entusiasmo de varios grupos empresarios por comprar SIAM no impidió que la primera licitación, llevada a cabo en octubre de 1980, fuera declarada “desierta” por inexistencia de ofertas. De acuerdo a la previsión oficial, la segunda convocatoria, “sin base”, se fijó para diciembre. En el ínterin, un nuevo decreto “aclaratorio” dispuso que los alcances de la ley fueran de aplicación a las deudas contraídas por SIAM con el Tesoro Nacional; asimismo, señalaba explícitamente que esa medida tendía “a facilitar el proceso de privatización en el que el Estado nacional se encuentra empeñado” y que hasta ese momento había fracasado.⁴⁴

Probablemente, la medida pretendía estimular a posibles oferentes eliminando parte del pasivo de la compañía, pero la incidencia concreta de esas disposiciones sobre las cifras presentadas en su último balance anual no eran claras: el ajuste de la deuda oscilaba, según interpretaciones, entre cifras poco significativas y ochenta millones de dólares, monto que absorbía totalmente el patrimonio social. Dos días después de publicado el decreto, una de las firmas adquirentes del Pliego de Condiciones, Agustín Rocca y Compañía, solicitaba que se informara “con la máxima urgencia posible” cómo se modificaban las deudas sociales y fiscales y su exigibilidad como consecuencia de la aplicación de la nueva disposición. Las otras empresas interesadas enviaron tam-

⁴⁴ PEN, Decreto 2.217/80.

bién notas similares al BND días después.⁴⁵ Como en otras ocasiones previas, ese problema se trasladó a la Asamblea de SIAM que debía aprobar el balance anual debido a que éste ya no aportaba los elementos de juicio suficientes para obtener una evaluación ajustada tanto para los interesados como para el Ministerio de Economía.

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

Esas dudas pueden dar lugar a posteriores conflictos entre los futuros accionistas y el Estado vendedor. Que SIAM tiene líneas de producción únicas en el país, imprescindibles para la seguridad nacional, o es el principal productor de otras de igual trascendencia. Que por las circunstancias que vive la Nación, y de acuerdo con el principio de subsidiariedad, en caso de que cualquier conflicto paralizase estas líneas, el Estado tendría que tomarlas a su cargo revirtiendo el proceso [...]. Que si bien el Ministerio de Economía tiene la mayoría de votos en esta Asamblea, subsiste la discrepancia entre dos organismos del mismo Estado, de igual nivel y la duda sigue planteada.⁴⁶

Invocando sus facultades, Mantel dio por terminada intempestivamente la reunión.

Estos conflictos e indefiniciones, y más allá de las expectativas que pudiera despertar la empresa como ámbito productivo, permiten comprender por qué el segundo llamado, en diciembre de 1980 también resultó desierto. Si bien tres empresas o asociaciones mantuvieron su

⁴⁵ “Nota del delegado interventor de SIAM al presidente de la República”, 5 de marzo de 1981, y “Carta del comodoro Mantel dirigida al teniente general (RE) Viola”, en Archivo de la Coordinación de Entes Residuales.

⁴⁶ SIAM, LAA 3, f. 226.

interés entre la primera y la segunda convocatoria (Techint, Mitsubishi Electric Corporation y DESACI), el mismo día que se realizó la apertura de la licitación esas firmas enviaron notas al Ministerio de Economía señalando que no iban a presentar ofertas. En cambio, demostraban su interés por alguna de las divisiones de SIAM, sugiriendo que se procediese a la venta de los activos en forma separada. Agustín Rocca y Compañía destacaba que “nuestras controladas Dálmine-Siderca SA y Propulsora Siderúrgica SA junto con Administración Di Tella SA” mantenían su interés en la división SIAT; las empresas del grupo, decía, aportarían su “conocimiento técnico y de gestión en el campo de la producción de tubos”, mientras que el Grupo Di Tella ofrecía el “conocimiento histórico” sobre esa división. Por su parte, Mitsubishi, ahora en sociedad con Westinghouse Electric Corporation, se manifestaba dispuesta a realizar “un estudio profundo” sobre la posibilidad de participar en la compra de los activos fijos de Electromecánica y presionaba para que SIAM se vendiese en plantas separadas. Finalmente, DESACI SA, interesada también por SIAT, exponía argumentos idénticos a los esgrimidos en las notas dirigidas por las otras empresas.⁴⁷ El mero hecho de que las tres cartas se presentaran el mismo día, con criterios semejantes, señalaba que se estaba procediendo a un reparto de la empresa aún antes de que se definiera su venta.

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

⁴⁷ Archivo del BND, *Expediente SIAM*, ff. 148-149.

costo del crédito. En esas condiciones, no había estímulos convincentes para encarar proyectos como éste y menos frente a la incertidumbre provocada con el recambio inminente de las autoridades nacionales.

De la arremetida liquidadora a un nuevo intento de privatización

Días después del fracaso del segundo llamado a licitación, el diario *La Nación* se hizo eco de las demandas empresarias y reclamaba al Estado que actúe con energía para privatizar la empresa asumiendo decisiones drásticas. “Si realmente hay vocación de privatizar, la asamblea de SIAM debería decidir sin más trámite la liquidación de la sociedad, licitando a una empresa privada la venta de los activos [...] [con] atribuciones para dividir los activos a liquidar por conjuntos económicos, o venderlos aisladamente, mantener la producción de ciertas fábricas o cortarla, despedir personal, etcétera”.⁴⁸

Pero en el gobierno las posiciones no eran coincidentes. Las diferencias de criterio entre los Ministerios de Economía y de Bienestar Social continuaron luego del fracaso de la licitación del paquete accionario de SIAM. Desde Bienestar Social se enfatizaban las dificultades presentes para la división del *holding* y su venta parcializada, y se proponía capitalizar los pasivos previsionales e impositivos de la empresa y licitar nuevamente el total del paquete accionario. En cambio, Economía opinaba que ese trámite dilataría aún más el proceso de venta y que se debían vender los activos juntos o separados.⁴⁹ Finalmente, el Ministerio de Economía resolvió la controversia a su favor con una medida tan inesperada como oportuna. Un día antes de abandonar el Palacio de Hacienda, en marzo de 1981, Martínez de Hoz decretó la disolución y liquidación de SIAM. Se disponía la venta sin base y mediante licitación pública nacional de la totalidad de los activos materiales e inmateriales de la empresa, en forma simultánea pero separada para cada uno de los establecimientos o grupos de plantas y “preferentemente en marcha”. Como colofón, el decreto disponía el cese de funciones del conflictivo delegado interventor Mantel y designaba liquidador de SIAM al BND, institución que debía cumplir instrucciones impartidas por la Secretaría de Programación y Coordinación Económica.⁵⁰

⁴⁸ “SIAM no vale nada”, *La Nación*, 14 de diciembre de 1980.

⁴⁹ *Ámbito Financiero*, 18 de diciembre de 1980.

⁵⁰ PEN, Decreto 527/81.

Mantel decidió salir al llano y señaló a la prensa que el fracaso de la venta de SIAM era “pura y exclusivamente responsabilidad de la ineptitud e inoperancia del Ministerio de Economía”. En busca de aliados, el interventor abrió la posibilidad de sumar un nuevo grupo de presión y remataba diciendo: “Desconozco la situación y el destino de las 3.200 personas que integran el plantel de SIAM, ya que el decreto de liquidación nada aclara al respecto”.⁵¹ Algunos dirigentes de las seccionales de la Unión Obrera Metalúrgica recogieron el guante y criticaron el decreto que dispuso la disolución de la firma, señalando que era “sorprendente ver con qué rapidez se decide la liquidación de una empresa metalúrgica pionera en el país a pocas horas del cambio de gobierno”.⁵² Las manifestaciones sindicales y de la Intervención de SIAM hallaron eco en el nuevo gobierno que pretendía una apertura hacia las organizaciones de la sociedad civil –normalizando las instituciones y entidades intermedias– mientras ensayaba cómo superar la profunda crisis económica. La devaluación de la moneda y los discursos en favor de la producción nacional frente a la competencia externa, así como del aumento del ingreso real y del nivel de empleo parecían ofrecer un nuevo ámbito para el desarrollo de las actividades productivas locales. No es de extrañar entonces que esas opiniones fuesen recogidas por distintos funcionarios y provocaran numerosas reuniones con asesores de Lorenzo Sigaut, flamante ministro de Hacienda. Por su parte, el Comando en Jefe de la Fuerza Aérea adoptó una posición más decidida y apoyó a la Intervención además de oponerse a la liquidación de la firma. Pronto, las autoridades nacionales dejaron entrever que el decreto firmado por Martínez de Hoz sería derogado.

La relación de fuerzas respecto al futuro de SIAM parecía haberse modificado. El nuevo contexto se reflejaba en aquella prensa que había saludado efusivamente el decreto liquidador y, luego, frente a la probable marcha atrás de esa decisión, hacía pública su congoja. *La Nación* destacaba en un nuevo artículo que: “No puede ignorarse que las demoras, marchas y contramarchas de este procedimientos de privatización reflejan la real pugna que tuvo lugar entre el pensamiento eco-

⁵¹ “El interventor en SIAM acusa a la conducción económica por la liquidación de la empresa”, *Ámbito Financiero*, 27 de marzo de 1981.

⁵² Reproducido en “Dispúsose la liquidación del grupo SIAM”, *La Nación*, 26 de marzo de 1981.

nómico y el poder del presidente de la Nación (y sus ministros) frente al delegado interventor de SIAM. Durante cinco años la población observó el tremendo poder detentado por éste último, quien, por encima de los lineamientos adoptados desde el Ministerio de Economía, convirtió a SIAM en un bastión oficial opositor a la política económica. [...] No cabe duda de que SIAM prevaleció en ella. No se ha privatizado: el decreto 527/81 será derogado, la autoridad del poder ministerial quedó deteriorada”.⁵³

Por fin, en agosto de 1981, el Poder Ejecutivo dejó sin efecto la liquidación. La norma señalaba que resultaba más “conveniente para el interés general” la enajenación del activo de la empresa en conjunto o bien por unidades operativas, pero en funcionamiento, sin pasivos, con la dotación de personal correspondiente y con todos los contratos vigentes a la fecha de entrega de cada uno de los bienes y establecimientos. Esta nueva disposición consideraba imprescindible mantener a SIAM en funcionamiento para valorizarla con miras a su venta. El decreto reflejaba una situación de compromiso, que por otra parte hallaba eco en el clima político del momento: la empresa no se vendería completa, pero tampoco se liquidaría. La consecuencia natural era que se subdividiría, tal como reclamaban los grupos empresariales interesados.

La venta se realizaría sin los pasivos, procedimiento que resultaba aconsejable dado que, precisamente, las diversas situaciones pendientes de definición sobre las deudas de la firma habían influido negativamente en las licitaciones públicas anteriores.⁵⁴ El Ministerio de Economía quedaba autorizado para decidir la oportunidad y el porcentaje de capitalización de los créditos de las entidades estatales. La norma también estipulaba que los oferentes nacionales podían presentarse asociados o no con empresas extranjeras y creaba una Comisión Evaluadora integrada por un representante del Ministerio de Economía, otro del BND y por el delegado interventor de la Sociedad, cargo para el que fue designado el comodoro Jorge Mones Ruiz. Según la nueva disposición, la administración de la Sociedad quedaba a cargo del Interventor, en tanto que la conducción y organización del proceso de privatización quedaban asignadas al ministro de Economía.

⁵³ “SIAM y la incertidumbre política”, *La Nación*, 9 de agosto de 1981.

⁵⁴ “Nueva licitación de SIAM subdividida en sectores”, *La Nación*, 14 de agosto de 1981.

Con el propósito de garantizar la venta de las plantas en funcionamiento, el BND suministraría los fondos necesarios para el mantenimiento operativo de la Sociedad hasta tanto se procediera a la definitiva privatización. Además, se señalaba que las entidades estatales debían continuar contratando con SIAM, sin emplear la privatización dispuesta como elemento de ponderación de sus ofertas. Finalmente, los fondos derivados de la privatización se imputarían con ajuste a las preferencias legales y el Estado nacional se haría cargo del pago del eventual saldo negativo que arrojase el proceso de privatización.

A fines de diciembre de 1981, en medio de la recesión y la elevada inflación, Roberto Eduardo Viola fue sustituido por el general Galtieri, cambio que permitió que buena parte del equipo económico de Martínez de Hoz recuperara espacios de poder. En pocos días, en enero de 1982, una resolución del Ministerio de Economía (ahora a cargo de Roberto Alemann) fijó las pautas específicas para la enajenación de los bienes activos de la empresa: las divisiones fabriles (Electrodoméstica, Electromecánica y SIAT) se licitarían en forma independiente, como unidades operativas en funcionamiento y sin pasivos. El valor base para la privatización de SIAM se establecería calculando la tasa de retorno de la inversión en cinco años y no sobre los valores de inventario, mientras que los pasivos (unos cincuenta millones de dólares) se capitalizarían y el Estado renunciaba definitivamente a percibirlos.

La norma preveía otros mecanismos para vender las divisiones no fabriles, entre las que contaban Inverco, que se vendería con intervención del Banco Central de la República Argentina, el Sanatorio SIAM (Servicio Asistencial SIAM SA), que se vendería mediante licitación pública nacional, y la Escuela Técnica Torcuato Di Tella, que sería donada al Consejo Nacional de Educación Técnica. Los inmuebles no operativos (planta Villa Diamante, planta Bahía Blanca y otros seis ubicados en Capital Federal y conurbano bonaerense, incluido el de la Administración Central) serían rematados.

Los flacos resultados de la privatización

En una primera etapa se subastaron y vendieron algunos inmuebles sin uso y desocupados. También se vendió la financiera Inverco al Banco Juncal. Pero la privatización de las grandes plantas productivas de SIAM no pudo realizarse. La fecha de licitación prevista para Electrodoméstica transcurrió sin que se hubiesen siquiera publicado los pliegos correspon-

dientes (la base fijada era de seiscientos mil dólares). Esta planta era sin duda la menos atractiva, tanto por su posición frágil en el mercado como por su sobredimensionada dotación de personal. Para Electromecánica, la primera gran planta que se puso en venta, se fijó un precio de base muy reducido: tres millones de dólares (cuando la tasación del BND sobre la base del inventario era cuatro veces mayor). Las perspectivas eran favorables, puesto que la empresa tenía más de treinta contratos en marcha, incluyendo algunos muy significativos como la provisión de equipos para locomotoras. Pero, a pesar de que se vendieron veintiocho pliegos no hubo propuestas en los dos llamados previstos que tuvieron lugar en medio del conflicto bélico con Gran Bretaña por las Islas Malvinas y de la incertidumbre institucional y económica que se abría.

La venta de SIAT no sufrió menos avatares. El lapso que transcurrió entre el primer llamado y el segundo coincidió con una nueva arremetida liquidadora y la manifestación de posiciones antagónicas entre el Ministerio de Economía, la Intervención y la Secretaría de Industria, conflictos que sugieren nexos entre las intenciones de los grupos oferentes y las actitudes de, al menos, algún sector estatal. No casualmente, en este período se registraron diversas amenazas al delegado privatizador que se adjudicaron al sector sindical. El precio base fijado para la primera licitación fue de ochocientos mil dólares (la tasación del BND era siete veces mayor). Hubo quince empresas que compraron los pliegos (entre las que se contaban Rocca, Mitsubishi, Contreras y Compañía, FAICSA, Royo, Dálmine-Siderca y Aceros Bragado). La apertura de las ofertas se efectuó el 16 de junio de 1982, en un contexto muy particular de la economía y la política nacional, y se recibieron tres: Contreras, Dálmine-Siderca y Aceros Bragado.

La Comisión Evaluadora que tenía a su cargo la apertura y apreciación de las ofertas señaló que, en rigor, las tres propuestas tenían problemas, pues o no ofrecían las garantías requeridas o adolecían de "condicionamientos", por lo que la única alternativa para ser consideradas, suponía, era que esos requisitos limitantes fuesen retirados. El interventor de SIAM, que participaba en la Comisión, propuso directamente el llamado a una nueva licitación, mientras que Adolfo Sturzenegger, que presidía la reunión, propuso prorrogar el trámite ya iniciado y pedir mejoras en las propuestas; esas diferencias de opiniones, sumadas al contexto político, generaron pedidos de prórroga por parte de las empresas oferentes con el fin de evaluar las

políticas en materia industrial de las nuevas autoridades nacionales. Significativamente, el período de prórroga solicitado coincidía, como se verá, con el desarrollo del conflicto entre el Ministerio de Economía, ahora en manos de Jorge Wehbe, y el secretario de Industria Luis Gottheil, que quería liquidar la firma. Evidentemente, más que las definiciones de política industrial, lo que supeditaba la presentación de una nueva oferta era la resolución final de ese conflicto y sus alcances.

En el segundo llamado, Contreras mantuvo su oferta, aunque retiró algunas de las cláusulas que ponían condiciones al Estado. Dálmine, por su parte, “subió” la oferta, aunque, en valores constantes la nueva cifra representaba un monto menor al de la primera presentación, si se tiene en cuenta el efecto de la depreciación de la moneda. El grupo Techint insistió en establecer ciertos requisitos entre los que se contaba que el mantenimiento del personal quedaba condicionado a la existencia de contratos en firme con Gas del Estado que asegurasen trabajo a la planta por al menos un año; si no se daban esas circunstancias, Dálmine no garantizaría la permanencia de personal alguno.

La reunión de la Comisión Evaluadora que debía definir el tema exhibió opiniones encontradas. El interventor aconsejó rechazar ambas propuestas; pero su opinión no fue considerada y la mayoría de la Comisión sostuvo que la oferta de Dálmine era económicamente más ventajosa. De todos modos, esos debates fueron inútiles porque la Secretaría de Industria dejó sin efecto la licitación. La falta de consenso y la presión sindical, que incorporó al debate en la opinión pública la idea de que se estaba gestando un monopolio en la fabricación de tubos por parte de Techint, atentaron contra el éxito de la privatización.

Los últimos azotes de la alternativa liquidadora

Los pobres resultados del proceso de privatización encarado a través de la venta de las plantas en funcionamiento dieron lugar para que la arremetida liquidadora que había iniciado Martínez de Hoz cobrara nuevos bríos. La información disponible sugiere que los sectores militares partidarios de la línea dura, que nunca habían perdido del todo sus espacios de poder, y ciertos grupos privados se hacían escuchar nuevamente a través del accionar del secretario de Industria, que había sido poco antes vicepresidente del BND. En rigor, la excusa para avanzar en la liquidación comenzó a gestarse con el resultado del balance de SIAM al 30 de septiembre de 1981.

Ese estado contable presentaba un patrimonio negativo y sugiere, aunque resulte difícil precisar su impacto real, que el decreto de Martínez de Hoz, sumado al enérgico proceso inflacionario, no había sido inocuo para la empresa, tanto en sus aspectos financieros como productivos. La publicación del decreto generó que algunas instituciones financieras solicitaran la cancelación de los créditos y eliminó la posibilidad de que SIAM siguiera operando mediante cartas de crédito con el exterior para abastecerse de materias primas. A su vez, la sociedad experimentó una acentuada caída en sus ingresos por la falta de compras de las empresas del Estado y la caída de la demanda privada, que se sumaban a los efectos de la ya profunda crisis económica que vivía el país. Estos hechos acarrearón una situación de iliquidez que tornó imposible cumplir con las obligaciones contraídas.

Como consecuencia de la pérdida del patrimonio, la Comisión Fiscalizadora de SIAM solicitó la convocatoria a Asamblea Extraordinaria para considerar la disolución de la sociedad. Esta asamblea finalmente no tuvo lugar dada la oposición de la Intervención. En septiembre de 1982 se realizó una nueva convocatoria a instancias de Gottheil, quien pidió asumir directamente la representación del Estado en esa reunión. SIAM fue la única empresa en manos del Estado que pasó de la jurisdicción de la Subsecretaría Económica a depender de la Secretaría de Industria. Sin pérdida de tiempo, esa secretaría emitió en septiembre una resolución por la cual reiteraba su idea de liquidar SIAM.⁵⁵

El Ministerio de Economía impartió instrucciones para que la Asamblea se suspendiese, dando respuesta al reclamo obrero por la retención de la fuente de trabajo para tres mil personas. De todos modos, los accionistas fueron notificados un día después que la Secretaría de Industria, con poder sobre el 70% del capital, confirmaba la convocatoria, desconociendo esas instrucciones.

A esa altura, el forcejeo se había trasladado definitivamente a la opinión pública. Según algunos comentarios que recogió la prensa, Gottheil habría prometido que la Asamblea tendría como único fin pasar a cuarto intermedio hasta el 28 de octubre, condición que ofrecía para evitar la irritación que le provocaría al ministro de Economía la

⁵⁵ SIAM, *LAD*, 12, 8 de septiembre de 1982.

desobediencia de sus instrucciones. Sin embargo, esta acción no era ingenua; la sola reunión de la Asamblea determinaba que el caso SIAM pudiese salir de la órbita de la Ley de Privatizaciones para entrar en la Ley de Sociedades Anónimas con lo que de hecho se ponía en marcha su disolución al presentar patrimonio negativo.⁵⁶

El interventor Jorge Mones Ruiz, junto con el personal de Asociación de Supervisores Metalmeccánicos de la República Argentina (ASIMRA), pujaban por que se considerara ilegal llevar a cabo la Asamblea. Mones Ruiz recusó la resolución de Industria y su actitud derivó en innumerables dictámenes legales relativos a las facultades del secretario de Industria y de la Intervención. Mientras tanto, los secretarios generales de ASIMRA afirmaron desconocer el acuerdo logrado entre las seccionales de la dialoguista Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y la Secretaría de Industria: para ellos, la privatización de la empresa debía realizarse con las plantas funcionando y con la totalidad de su personal.⁵⁷

La Asamblea finalmente se realizó y resultó tan breve como tumultuosa. Un centenar de afiliados de ASIMRA se concentró en la puerta del edificio donde se llevaba a cabo el acto gritando entre otras consignas hostiles a la liquidación de la planta: “Es una orden de Martínez de Hoz y hay que cumplirla” y “Si aprueban la Asamblea van a ir al paredón”.⁵⁸ En esencia, lo único que se resolvió allí fue pasar a un cuarto intermedio hasta el 28 de octubre, decisión que si bien daba tiempo a la reunión del gabinete económico-social convocado por el ministro Wehbe, dejaba abierta la posibilidad de mantener el espíritu liquidador del decreto de Martínez de Hoz al poder dar aplicación a la Ley de Sociedades Anónimas.

Los días que transcurrieron entre el 30 de septiembre y el 28 de octubre de 1982 fueron utilizados por el Ministerio de Economía para “disciplinar” a Gottheil. A la reanudación de la Asamblea no concurren los accionistas privados, mientras que algunos representantes gremiales fueron invitados a presenciarla. El interventor recalcó que el balance cerrado al 30 de junio registraba un saldo positivo, lo cual dejaba sin sustento la resolución de Industria que pedía la liquidación

⁵⁶ “Nuevo intento para liquidar SIAM”, *La Voz*, 30 de septiembre de 1982.

⁵⁷ “Postergan liquidación de SIAM”, *Diario Popular*, 1 de octubre de 1982.

⁵⁸ “Cuarto intermedio para la liquidación de SIAM”, *Clarín*, 1 de octubre de 1982.

de la firma. Luego de la reunión, Gottheil anunció a los representantes obreros que la empresa no sería liquidada y que él personalmente se comprometía con el proceso de privatización, que seguía vigente.⁵⁹

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

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

La transición democrática y el descuartizamiento de SIAM

Luego de los sucesivos conflictos en el seno de la dictadura militar, la salida política que condujo a la institucionalización del país provocó que la privatización de las principales plantas de SIAM quedara postergada. El relego de esa tarea durante el último año del gobierno militar se derivaba tanto de la persistente crisis económica y política como de las declaraciones de los dirigentes de los principales partidos políticos, que solicitaban que se considerara a SIAT, al menos, como una “empresa estratégica”; esos pedidos dejaban abiertos lógicos interrogantes sobre las decisiones que se tomarían en el futuro.⁶⁰

El nuevo gobierno democrático asumió en diciembre de 1983 y sus prioridades estaban puestas en otras áreas de urgente solución; la carga de demandas sociales y políticas llevaba a que las máximas autoridades no estuviesen particularmente preocupadas por lo que ocurriría

⁵⁹ SIAM, *LAA*, 1, 28 de octubre de 1982.

⁶⁰ “La privatización de SIAM quedaría en suspenso”, *Clarín*, 21 de marzo de 1983.

se con SIAM. En pocos meses, la ausencia de definiciones, en medio de señales difusas que proyectaba el gobierno nacional respecto a la firma, alentarían la acción de distintos sectores, y en primer lugar de los sindicatos, que en el nuevo contexto democrático tendían a consolidar espacios de opinión y de presencia concreta que habían recuperado con la debacle del gobierno militar luego de la Guerra de Malvinas.

En enero de 1984, el primer delegado interventor designado por el gobierno democrático encaró una nueva pero muy breve reorganización estructural de la empresa, que incluyó la conducción centralizada de la comercialización y la redefinición de funciones de las gerencias. Fue reemplazado poco tiempo después por un nuevo interventor, Marcos Iurcovich, que se encontró con una dramática situación económica. A partir de junio, el directorio se mantuvo en sesión permanente, puesto que las dificultades financieras habían llegado a niveles insostenibles: “Se carece totalmente de capital de trabajo (reseñaba un informe de la conducción), la financiación del Banco Ciudad es más cara que la de otros bancos de plaza y el BND no aporta ningún tipo de capital”, incumpliendo con las disposiciones establecidas por el gobierno militar.⁶¹ Pero poco después se produjo el alejamiento de Iurcovich, acusado de haber llevado a cabo políticas comerciales “antieconómicas” para SIAM en beneficio de una “sociedad de paja”.⁶²

El ejercicio trimestral cerrado en septiembre de 1984 arrojó nuevamente patrimonio negativo. Pese a ese resultado, nadie propuso la liquidación de la firma, tal como hubiera correspondido desde el punto de vista legal. A partir de ese momento, el BND y otras instituciones oficiales apuntalaron de manera constante los gastos de evolución de SIAM.

El evidente desamparo de esta empresa emblemática, en medio de la demora en la toma de decisiones estructurales, pareció encontrar un nuevo punto de inflexión en el decreto 3.754 de diciembre de 1984, que señalaba expresamente la necesidad de acelerar el procedimiento de privatización. El decreto no pasó inadvertido y de inmediato los gremios vociferaron sus posiciones. ASIMRA no se oponía a la privatización, en tanto se garantizara la estabilidad de la fuente de trabajo, pero rechazaba cualquier intento de liquidación (tema que no parecía estar en juego en

⁶¹ SIAM SA, *LAD*, Acta del 15 de junio de 1984.

⁶² “Alfonsín relevó al interventor delegado en la empresa SIAM”, *La Nación*, 28 de julio de 1984.

ese momento) con el curioso argumento de que la empresa había sido “permanentemente rentable”. Por su parte, la UOM, ahora revitalizada, proponía derogar los nuevos decretos de privatización y crear una empresa mixta en cuya dirección participaran las compañías estatales clientes de SIAM (como SEGBA, Agua y Energía o Gas del Estado), conocedoras de los bienes que producía el complejo e interesadas en ellos.

Entretanto, la dirección de la empresa intentaba sostener la mayor actividad productiva posible, aunque la situación se presentaba adversa; la fuerte iliquidez que sufría el mercado agravó la tradicional insuficiencia de capital y afectó el acceso de la empresa a las materias primas que necesitaba para sostener los contratos en marcha, los que comenzaron a sufrir evidentes retrasos con las consecuentes multas y trastornos. La caída de la demanda estatal y privada y la cada vez más intensa competencia en el rubro de electrodomésticos provocó un importante deterioro de los resultados económicos. Una vez más, la dirección promovió gestiones para lograr capitalizar las deudas con el Tesoro Nacional. La Comisión Fiscalizadora también propuso simplificar la estructura organizacional de la firma, dada la excesiva departamentalización existente tanto en sentido vertical como horizontal; sin embargo, esa reestructuración no resultó prioritaria para la conducción. El interventor Erlich reconocía que SIAM tenía una “estructura organizativa muy frondosa con relación al funcionamiento operativo de la Sociedad, [pero], dado el proceso de privatización, no resulta oportuno encarar la larga y ardua tarea que se requeriría para una reestructuración general de los organigramas”.⁶³ Como en otras ocasiones, la inercia derivada de la “inminente” privatización realimentaba actitudes que contribuían al deterioro de la empresa.

Recién a mediados de 1985, con el fin de lograr el “reordenamiento del sector empresarial del Estado”, una Comisión de Privatización encabezada por Germán López, secretario general de la Presidencia, dispuso las condiciones de licitación de las plantas. La medida entroncaba con el anuncio presidencial del inicio de una etapa de “economía de guerra” y la implementación del Programa de Reforma Económica (Plan Austral). Como parte de esta nueva estrategia económica, un decreto amplió las facultades del delegado interventor en SIAM y fijó las bases

⁶³ SIAM SA, LAD, Acta 2.483, 11 de marzo de 1985.

y condiciones para la venta de las tres grandes unidades operativas de la empresa, de forma que se asegurase la “razonable continuidad de la explotación y el *prudencial* mantenimiento del personal comprendido en convenciones colectivas de trabajo”.⁶⁴ Los términos del decreto sugieren que se procuraba dar flexibilidad al sistema de privatización, que ahora garantizaba la estabilidad del personal sólo en forma limitada en el tiempo: entre seis meses y dos años para los trabajadores comprendidos en convenciones colectivas; seis meses para los demás.

El decreto disponía también que el valor base de las ventas contemplara, además de las tasaciones practicadas, las “realidades del mercado”, el estado de las unidades operativas y los activos materiales e inmateriales.⁶⁵ Con estas definiciones sobre la mesa, la empresa realizó una presentación ante el Ministerio de Economía para obtener la ayuda financiera necesaria destinada a cubrir el pago de salarios y mantener las plantas en actividad durante el tiempo que insumiría el proceso de privatización.

Las visitas de los grupos empresarios a las plantas no se hicieron esperar. De nuevo, SIAT era la división que mayor atracción concentraba, en particular para el grupo Techint, que operaba en esa misma área de negocios. Por Electromecánica se mostraron interesadas Sociedad Anónima de Electrificación (SADE), Marubeni, Toshiba y Westinghouse. En cambio, no había interesados aparentes por la planta de Electrodoméstica.

En agosto de 1985 se aprobaron los pliegos para la licitación de la planta de Electromecánica, cuya apertura estaba prevista para octubre. El precio base fijado era de 2,5 millones de dólares, valor que apenas superaba el 60% del que surgía de los libros contables. Según los pliegos, el comprador quedaba obligado a continuar la actividad principal y las líneas de sus productos, así como a mantener el 80% del personal en relación de dependencia y la localización zonal de la planta.⁶⁶ Las autoridades suponían que Electromecánica era la planta con mayores posibilidades de venderse puesto que varias firmas se habían mostrado interesadas. Su atractivo, en particular, consistía en que se entre-

⁶⁴ PEN, Decreto 1308/85. El subrayado es nuestro.

⁶⁵ “Permitirán a capitales del exterior comprar SIAM SA”, *Ámbito Financiero*, 22 de julio de 1985.

⁶⁶ Delegado Interventor en SIAM, *Pliego de Bases y Condiciones para la venta de la Unidad Operativa “División Electromecánica”*.

garía con contratos adjudicados que, según información periodística, representaban un valor de siete veces y medio el precio base, aunque estaban pendientes deudas originadas en varias multas por atrasos, calculadas en diez millones de dólares.⁶⁷ Se destacaba, además, que el 70% de sus productos correspondía a rubros muy especiales, de los que era la única proveedora local.

El llamado fue un verdadero éxito y se vendieron pliegos a dieciocho empresas, entre las que se contaban SADE, General Motors, Química Houston, Alemar SA, IMPSA, Vialven y Ormas. Pero esas expectativas se vieron frustradas en la apertura de los sobres, cuando no se presentó ninguna propuesta. Diversos indicios sugieren que ese fracaso se debía a la falta de garantías futuras; los principales aspirantes habían reclamado al gobierno en las semanas previas a la presentación de ofertas que se les asegurara la continuidad de trabajo a través de contratos con el Estado, pedido que fue rechazado. Aun así, no debiera descartarse que los interesados también hayan especulado con la posibilidad de un segundo llamado con un precio base muy inferior. Esa esperanza basaba su lógica en la experiencia reciente de licitación del paquete accionario de Opalinas Hurlingham, cuyo precio base original fue reducido más de un 30% en el segundo llamado.⁶⁸

El siguiente llamado para Electromecánica, estipulado para enero de 1986, se prorrogó hasta abril de ese año; el monto básico se mantuvo, aunque resultaba inferior al original por efecto de la inflación. Se presentaron dos oferentes: SADE y Ormas SA. En julio de 1986 la planta de Electromecánica fue adjudicada a SADE, empresa controlada por el grupo Pérez Companc, por alrededor de 2,4 millones de dólares.

Los pliegos de licitación de SIAT comenzaron a venderse en paralelo con los otros en septiembre de 1985 con fecha de apertura de ofertas prevista para noviembre y una base de cuatro millones de dólares; el precio fijado equivalía, según información periodística, al 10% del valor real de la planta. El futuro de la División no era claro y generaba incertidumbre entre los principales interesados debido a que el mercado de tubos con costura estaba atado a los proyectos oficiales de inversión en la red de gasoductos. Un antecedente negativo para SIAT era que importantes proyectos estatales en ese rubro habían derivado durante los años pre-

⁶⁷ Raúl Dellatorre, "Las condiciones para privatizar SIAM", *La Razón*, 17 de agosto de 1985.

⁶⁸ Sobre la privatización de esta empresa, ver Rougier (2010).

vios en contratos con proveedores extranjeros, evidenciando un fuerte cambio de rumbo respecto a los criterios tradicionales del “compre nacional”. Además, se sabía que los contratos con YPF y Gas del Estado firmados en 1985 no habían podido cumplirse porque, ante la falta de pago, SOMISA había retenido la entrega de chapa. Problemas similares ocurrían con el suministro de caños para la central eléctrica de SEGBA en Puerto Nuevo. Pese a esos inconvenientes, era cierto que bastaba con que se lanzara el tendido del segundo gasoducto Centro-Oeste, que unía el yacimiento Loma de la Lata en Neuquén con la ciudad de Bahía Blanca, para garantizar resultados muy positivos.

Los potenciales oferentes que adquirieron pliegos eran numerosos: IMPSA, Roggio, Ormas, Alinsa, Techint, Contreras, ILFA, ICAMEC, FAICSA, Marvis, H. Albano, CS MAK, Tecnosider, Mitsubishi, entre otros. Finalmente, se presentaron cuatro ofertas de las que tres resultaron calificadas en la apertura que contenía la propuesta técnico-industrial: Comatter (grupo Bridas), Siderca (grupo Techint) y Sideco (grupo Macri). Los tres tenían orígenes y expectativas distintas. La apuesta de Bridas parecía tender a buscar la integración productiva a través del autoabastecimiento de caños para la explotación petrolera y eliminar su dependencia de Dálmine-Siderca; para ello incluyó un contrato de asistencia técnica con Mitsubishi, que cooperaría con las exportaciones y le transferiría tecnología y conocimientos para fabricar tubos *casing*, destinados a revestir pozos de petróleo (de modo que podría competir con Siderca en la provisión a YPF). Como aditamento, este grupo empresario ofrecía adquirir Electromecánica (en momentos en que el segundo llamado no se había concretado) si el gobierno le adjudicaba la planta de tubos. Para Techint, la compra de SIAT significaba ampliar su negocio tradicional y transformarse en el principal o único, según los rubros, productor de caños del país. Por su parte, el grupo Macri parecía apostar a la diversificación luego de su, por entonces, exitosa experiencia en la producción automotriz.

Las ofertas económicas mostraron una gran disparidad de valores. Si bien las tres estaban por encima del precio base fijado, sus montos quedaban debajo de lo que se consideraba que valía la planta realmente (unos dieciocho millones de dólares).⁶⁹

⁶⁹ “Desató fuerte competencia la privatización de SIAM”, *Ámbito Financiero*, 5 de diciembre de 1985; “Dura competencia por adquirir la planta SIAT”, *La Razón*, 14 de agosto de 1985.

Obviamente, el gobierno no sólo debía considerar el precio ofrecido. El problema también era de naturaleza política, e incluía las posibilidades de mantenimiento productivo de la planta en el futuro (y de sus 720 empleados), de acuerdo con los programas de actividades previstos por cada una de las firmas oferentes. En vista de estas perspectivas, la Comisión Evaluadora votó unánimemente por Comatter, concluyendo así la ardua venta de la planta SIAT, otrora varias veces fracasada. Desde la perspectiva oficial, la operación había resultado un éxito; el monto obtenido (alrededor de diez millones de dólares) superaba holgadamente la base licitatoria y además se evitaba el monopolio de Siderca en la provisión de tubos a YPF y otras empresas estatales.

La transferencia de la planta de SIAT a su nuevo propietario se concretó en febrero de 1986. Pero incluso antes de que ello ocurriera comenzaron a circular comentarios periodísticos que señalaban el interés de Techint por el control de Comatter; la participación de Siderca en ese negocio podía quedar asegurada mediante la adquisición del 80% del paquete accionario de Tecnomatter, una suerte de *holding* dentro del grupo Bidas que controlaba Comatter, Geomatter y otras empresas menores. Se decía que la premura de Techint por acordar con Bidas derivaba de que se encontraba en ciernes la instalación del gasoducto Loma de la Lata a Buenos Aires vía Bahía Blanca.⁷⁰ Esas versiones no eran infundadas. El mismo día en que se produjo el traspaso de la planta SIAT, Techint y Tecnomatter sellaron un acuerdo de cooperación tecnológica para asegurar la producción y el mantenimiento de la mano de obra y realizar nuevas inversiones, según se dijo; se adelantó a la prensa que con el tiempo Tecnomatter y Techint llegarían a poseer el 70% del capital de Comatter, mientras que el 30% restante correspondería directamente a Bidas.⁷¹ El acuerdo no contradecía específicamente la letra de lo estipulado en la privatización, pero sí afectaba el “espíritu” de la reglamentación y las previsiones que los funcionarios estatales habían tratado de sostener cuando adjudicaron la planta a Bidas en lugar de Techint. Pero este proceso sinuoso se desechó luego para convertirse en un claro cambio de propiedad; en julio de 1986, Siderca adquirió directamente el paquete mayoritario de Comatter, que

⁷⁰ “Empalmes en los tubos de grandes dimensiones”, *La Razón*, 2 de febrero de 1986.

⁷¹ “Acuerdo sobre SIAT entre Bidas y Techint”, *La Nación*, 20 de febrero de 1986.

pasó a ser presidida por el ingeniero Salvador San Martín, un hombre clave de la Organización Techint.⁷²

Las perspectivas de venta de la planta Electrodoméstica, por último, no eran muy alentadoras en 1985. La demanda de heladeras estaba saturada y existía una situación de marcada depresión en las compras de todo el ramo de artefactos para el hogar.⁷³ Los informes técnicos señalaban que las instalaciones para la producción de heladeras tenían un alto grado de obsolescencia; en cambio, la unidad de equipos industriales estaba mejor equipada y tenía prácticamente el monopolio productivo en bombas sumergibles para extracción y recuperación de petróleo, surtidores electromecánicos para estaciones de servicios y equipos de freno para ferrocarriles. El personal de la planta sumaba 550 empleados y se consideraba que existía un excedente de alrededor de cien trabajadores.⁷⁴ Éste era un tema particularmente conflictivo y el gobierno era consciente de que, para poder vender la planta, primero debía realizar un programa de reducción de personal.⁷⁵ En efecto, la preparación de la licitación incluyó el ofrecimiento de condiciones especiales para “retiro voluntario”, que fue tomado por 220 agentes. La venta de pliegos comenzó en noviembre de 1985 y la apertura estaba fijada para enero del siguiente año. La base establecida era de 1,7 millones de dólares.⁷⁶

La licitación resultó desierta. Sin embargo, la situación pareció modificarse en el segundo llamado, y se vendieron diecisiete pliegos. Entre los interesados se encontraban Petroquímica Comodoro Rivadavia, Indoame-ricana Electrónica, Arha Porá, Construcciones e Instalaciones Navales SA, Decavial SA, Philips Argentina, IATE SA, SEMA y Aurora SA. La nómina refleja los distintos intereses que se cruzaban en Electrodoméstica, puesto que parece difícil que estas empresas tuvieran interés por conservar las dos unidades operativas que se encontraban en la planta y que técnicamente resultaba imposible separar.

⁷² “Bridas vendió el 60% de Comatter a Siderca”, *Clarín*, 15 de julio de 1986.

⁷³ Raúl Dellatorre, “Licitan la planta Electromecánica de SIAM”, *La Nación*, 19 de agosto de 1985.

⁷⁴ “Interés por SIAM Electrodoméstica”, *La Razón*, 27 de agosto de 1986.

⁷⁵ Bolefín de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, LXXX, 7.786, 18 de marzo de 1986.

⁷⁶ *Pliego de Bases y Condiciones para la venta de la Unidad Operativa Divisi3n Electrodoméstica y Equipos Industriales de propiedad de SIAM SA*, noviembre de 1985.

En este segundo llamado, el gobierno puso una serie de condiciones que hacía más atractiva la licitación: el pago del precio por parte del adjudicatario en cuotas con dos años de gracia y la facultad de revender una de las dos unidades operativas con posterioridad a la cesión. Además, la planta tendría el uso exclusivo de la marca SIAM. Pese al número de interesados que compró los pliegos, la única empresa que efectivamente presentó una oferta fue Aurora SA –cuya propuesta era apenas superior al 10% de la base de licitación–, a ser abonada en doce cuotas. La planta fue adjudicada en octubre de ese año y transferida efectivamente dos meses después.

La enajenación de las plantas importantes del complejo SIAM provocó satisfacción en el gobierno, aunque se reconocía que el precio total no había sido lo deseado. Según el interventor, el monto conseguido era el que había indicado el mercado, “porque no se puede pretender vender a valores altos plantas obsoletas que tenían una pérdida mensual de un millón de dólares”. Consideraba que el negocio había sido bueno, porque las plantas no eran rentables dada la carencia de inversiones que el Estado no tenía capacidad (ni decisión) de realizar. Por otro lado, si el precio pagado por los adquirentes había resultado bajo, debía computarse que se había logrado transferir el personal, una preocupación central del gobierno frente a la dimensión del conflicto social y político.⁷⁷ Sin duda, la mejora del contexto macroeconómico que generó el Plan Austral en su primera etapa coadyuvó al logro del objetivo privatizador.

En resumen, todas las ventas se efectuaron en pocos meses, por licitación pública, con las plantas en funcionamiento, con la respectiva dotación de personal y con todos los contratos vigentes. Las condiciones consistieron en general en el pago al contado del 20% y el saldo fue financiado a seis años, actualizado por inflación. Las deudas de la sociedad con el Estado (el 80% del pasivo a fines de 1985) estaban sometidas a un régimen particular que preveía la absorción estatal del saldo negativo que arrojase el proceso de privatización y la posibilidad de diferir y condonar créditos. Los adquirentes se obligaron a continuar la actividad principal de cada unidad operativa y a mantener la localización zonal de la planta, hasta tanto cancelaran el precio. También, como se señaló, se comprometieron a mantener durante un año, como

⁷⁷ “Cuál fue el destino de SIAM”, *Ámbito Financiero*, 30 de diciembre de 1986.

mínimo, el 80% del personal que cumplía funciones comprendidas en convenciones colectivas de trabajo.⁷⁸ Las ventas del conjunto SIAM sumaron alrededor de veinte millones de dólares, muy lejos de los casi cien millones de dólares que pedía como base el Estado por la mayoría del paquete accionario en 1980, tan sólo cinco años antes (con otro valor del tipo de cambio). De todos modos, más significativo era que se estimaba una facturación potencial de doscientos millones de dólares anuales para todo el complejo.

La privatización definitiva de la empresa no eliminó los conflictos en torno de ella. Algunos, menores, fueron provocados por los obreros y empleados que denunciaron que las firmas adjudicatarias no cumplían con las condiciones establecidas en los contratos de transferencia; en distintos juzgados comenzaron a acumularse expedientes por juicios llevados adelante por el personal jerárquico de las plantas. Los demandantes señalaban que no se oponían a la privatización, pero acusaban a los nuevos empresarios de ordenar despidos, incrementar los horarios de trabajo y desconocer a las entidades gremiales.

Otro conflicto, el mayor y más prolongado de la última etapa de la empresa, fue protagonizado por los accionistas minoritarios, cuyas críticas a la venta final de las plantas operativas se volcó en impugnaciones judiciales a la realización de asambleas de la empresa en forma sucesiva. Más de mil accionistas minoritarios retenían el 13% del paquete accionario de SIAM, algunos en proporciones muy pequeñas y otros con más títulos y capacidad de negociación. Una porción de unos seis millones de acciones sobre los 180 millones en que se dividía el capital de la empresa (3,3% del total) pertenecía todavía formalmente a Westinghouse, pero dos meses después de la ley que suprimió el anonimato accionario durante el gobierno de Raúl Alfonsín, en 1986, esas acciones pasaron a manos de Guillermo Pardo, director financiero del grupo Di Tella, quien se transformaría en líder de los reclamos contra el Estado. Otro paquete importante de acciones estaba en poder de la familia Clutterbuck y de otras personas vinculadas a los primitivos dueños de la compañía, la familia Di Tella.

De acuerdo a los accionistas minoritarios, el decreto de privatización de la dictadura militar había establecido que los fondos que se

⁷⁸ SIAM, LAA, 1, Acta del 19 de diciembre de 1986, ff. 26-28.

percibiesen de la enajenación de los activos vendidos debían imputarse con ajuste a las preferencias legales, mientras que el Estado debía asumir el eventual saldo negativo que arrojase el proceso. Por esa razón, destacaban, el Estado tenía que hacerse cargo de toda la deuda existente y la empresa quedar con patrimonio positivo. Estas pretensiones no fueron consideradas por los funcionarios estatales, situación que se mantuvo sin cambios durante el resto del gobierno radical.

Pero las acciones judiciales prosiguieron y, a fines de 1989, el gobierno de Carlos Menem creó en el ámbito de Economía una comisión para estudiar “la situación de cada accionista minoritario de SIAM”.⁷⁹ El propósito de la comisión era estudiar la conveniencia de que el Estado nacional obtuviese el recupero de los títulos nominados del paquete accionario de la empresa; se trataba de analizar si era mejor comprar los papeles de los accionistas minoritarios o dejar que ellos prosiguieran los juicios contra el Estado. Según la pretensión privada, la primera operación insumiría unos veinte millones de dólares mientras que la segunda agregaba el riesgo de nuevos reclamos.

El contexto político parecía ser en ese momento mucho más favorable para los accionistas privados. De hecho, la comisión integrada por asesores de Antonio Erman González y de Saúl Bouer (quienes se desempeñaban respectivamente como ministro de Economía y secretario de Hacienda) había acogido en su dictamen buena parte de los argumentos que los accionistas minoritarios esgrimían desde hacía tiempo; incluso, proponía que dada la conflictiva situación del fisco, la suma se acordase en títulos públicos.⁸⁰ Los accionistas minoritarios no votaron negativamente en la Asamblea del 27 de diciembre de 1989, sino que se abstuvieron: un cambio de estrategia en busca de menor fricción con las autoridades nacionales.⁸¹ Finalmente, un arreglo extrajudicial permitió que sólo el reducido número de accionistas minoritarios que insistían en concurrir a las asambleas fueran compensados.⁸²

El 30 de mayo de 1994 se realizó la última Asamblea de la empresa con la sola presencia de dos accionistas: el representante del Ministerio de Economía y José Padorno, quien, además de poseer diez acciones,

⁷⁹ PEN, Decreto 1.474/89.

⁸⁰ Julio Nudler, “Millones por las acciones de un fantasma”, *Somos*, 21 de marzo de 1990.

⁸¹ SIAM SA, *LAA*, 1, Acta del 27 de diciembre de 1989.

⁸² “Entrevista a Fernando Barone, ex accionista minoritario de SIAM”, 28 de enero de 2004.

desempeñaba tareas administrativas y contables en la empresa desde hacía muchos años. En esa reunión fue aprobado el cese del proceso de liquidación, la transferencia al Estado nacional de los activos y pasivos remanentes, la continuación de los juicios en los que participaba la Sociedad y la cancelación de la inscripción en el registro público. A partir de esa fecha, el Ministerio de Economía, a través de la Subsecretaría de Normalización Patrimonial, asumió la representación legal de la empresa, cuyos registros y archivos de documentación quedaron a cargo de la Coordinación de Entes Residuales.⁸³

Desenlace

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

Electrodoméstica, controlada por Aurora, encaró inicialmente una fuerte reactivación productiva de la planta. La respuesta fue muy rápida y en poco tiempo pasó, por ejemplo, de producir nueve motobombas por año para extracción de petróleo a setenta y dos (en la sección que había sido Equipos Industriales); en la línea de heladeras, el salto fue de setecientos a cinco mil unidades anuales. A comienzos de los noventa, la empresa tenía proyectos de inversión por cerca de ocho millones de dólares para producir diez mil heladeras anuales marca SIAM y presentó una línea de ciclomotores marca Siambretta que retomaba la clásica tradición de la empresa de ampliar la gama de productos que ofrecía con el retorno a una de sus actividades de gran rentabilidad.⁸⁴ Pero, la caída del mercado interno en 1995 provocó la paralización de las distintas plantas de la empresa; a fines de ese año, Aurora entró en convocatoria de acreedores y fueron despedidas mil quinientas personas. En 1997 se llegó a un acuerdo con los trabajadores de la planta de Avellaneda y se creó una cooperativa para salvar la fuente de trabajo de 450 empleados denominada Cooperativa Industrial Argentina Metalúrgica (CIAM). El viejo predio de Avellaneda fue alquilado por la cooperativa a un *pool* de pequeñas y medianas empresas que utilizan

⁸³ SIAM SA, LAA, 1, Acta del 30 de mayo de 1994. Actualmente es la Coordinación de Entes Liquidados.

⁸⁴ "Aurora apuesta al regreso de SIAM", *Mercado*, octubre de 1991, pp. 89-90.

los servicios comunes y cuyo aporte permite financiar una precaria e intermitente producción de electrodomésticos.⁸⁵

La historia de Electromecánica es aún más negativa. SADE se encontró muy pronto con el cambio de política económica de 1989, que privilegió la privatización de las empresas públicas (sus mayores clientes), mientras suprimía la norma del “compre nacional”. No resulta casual, entonces, que la firma se encontrara con grandes dificultades para obtener clientes, proceso que probablemente se agravaba por el carácter del *holding* controlante, poco interesado por las actividades industriales. En los primeros años de la década del noventa, la planta de San Justo fue cerrada y transformada en un simple depósito, una vez sacadas las máquinas. Una planta fabril de gran capacidad y avanzada tecnología desapareció así de la actividad nacional.

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

En los años noventa, Techint participó con SADE y dos empresas chilenas en la construcción de un oleoducto a Chile. SIAT proveyó la mayor parte de los caños para ese emprendimiento. En este caso, al contrario de lo que ocurrió con las otras dos plantas de SIAM, la privatización permitió recuperar una industria importante; en palabras de Roberto Rocca: “SIAT es el símbolo de reconstrucción productiva en medio de un verdadero cementerio de plantas industriales”.⁸⁶

Actualmente, la planta de SIAT sigue operando dentro del grupo Techint y es una de los principales proveedores de tubería de acero para gasoductos y oleoductos del mercado regional. Su capacidad de producción ha crecido hasta trescientas cincuenta mil toneladas anuales de tubos. Como resultado de cambios recientes, SIAT forma parte del grupo Tenaris, una red global de compañías productoras de tubos

⁸⁵ Sobre la conformación de la cooperativa y su funcionamiento, ver Vuotto y Acosta (2002).

⁸⁶ “Volver a vivir”, *Mercado*, 28 de abril de 1988.

sin costura en Argentina, Canadá, Italia, Japón, México y Venezuela, y de tubos soldados en Argentina y Brasil, que pertenece al Grupo Techint.

Especulaciones finales

La crisis financiera, derivada en buena medida del proceso de sobreexpansión de los años cincuenta, llevó al grupo empresarial a desprenderse de inversiones marginales e incluyó el abandono de grandes proyectos como Automotores o Siambretta, ya claramente amenazados por la competencia de empresas extranjeras con enorme poder de mercado. Es posible sospechar que esa estrategia de arrojar lastre fue demasiado lenta y tardía. Las decisiones de los directivos se orientaron a concentrar en una sola empresa las numerosas filiales y subsidiarias que hasta ese entonces formaban parte del "Grupo SIAM", en un proceso de centralización de operaciones junto a una importante racionalización administrativa que, en los hechos, no se concretó.

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

A partir de 1966, la prioridad empresarial estuvo puesta en la refinanciación de las deudas que asfixiaban a la operatoria normal de la empresa e inhibían en buena medida toda tentativa de cambio, incluyendo los intentos de reorganización. Para superar esas trabas, los empresarios otorgaron prioridad a los arreglos con los grandes acreedores privados tanto como a la renegociación de las obligaciones con distintos organismos estatales; este último aspecto era clave toda

vez que esa operación posibilitaba el acceso masivo a créditos oficiales para financiar la operatoria corriente o garantizar, incluso, los acuerdos que se buscaba firmar con los acreedores externos. La mejoría que le ofreció la consolidación de sus deudas por la Ley de Rehabilitación fue efímera y no bastó para lograr que desapareciera ese “agujero negro”; las pérdidas que se producían por la “restricción financiera” contribuyeron a bloquear la conducción de la firma y a incitar la no deseada transferencia de su propiedad y control a manos estatales.

Recién a partir del convenio de 1971, el grupo privado de control apostó decididamente a relegar en el Estado los costos de la rehabilitación empresaria, aun cuando ello significara ceder (a regañadientes) una buena cuota del poder de decisión. Más tarde, con el vencimiento del plazo concedido por los acreedores, y ya comprometidas vastas garantías reales como consecuencia de los acuerdos de rehabilitación, los empresarios optaron por iniciar la “retirada”. Su estrategia partía de cuestionar la intervención estatal, actitud que les permitía negociar la manera de preservar algunos de los activos rentables de la firma, como se estableció legalmente en los engorrosos convenios de 1974.

La política estatal frente a la empresa, a su vez, fue notablemente ambigua. Su carencia de decisiones y sus cambios de actitud no sólo eran consecuencia del cruce de opiniones y objetivos entre los numerosos organismos que intervenían sino también de las difusas definiciones de los distintos niveles de decisión. Los funcionarios estatales, en general, hacían suyo un diagnóstico que señalaba como bastante improbable la resolución de los problemas de SIAM; las excepciones a ese balance, quizá, se encontraban entre algunos miembros de las Fuerzas Armadas (preocupados por la industria local como base de la defensa) y los encargados del área laboral (preocupados por cuidar el pleno empleo). En rigor, el único objetivo claro que parece unificar a los administradores que se sucedieron hasta 1976 era el de conservar la “paz social” (basada en mantener el empleo en la firma). La importancia de esos activos productivos para el país, que implicaba la puesta en marcha de mecanismos adicionales de apoyo, como las compras originadas en el sector público y el respaldo a la exportación, tuvieron mínima presencia o se limitaron a expresiones de deseos sin soporte real.

La consecuencia operativa natural de aquella percepción consistía en avanzar en la liquidación de la firma o, al menos, de algunas de sus divisiones más inviables. No obstante, esta posibilidad resultó constan-

temente aventada por otros funcionarios en medio de conflictos que se traducían en una “fuga hacia delante”, decidida a través de nuevos apoyos financieros que sólo postergaban la decisión final en la medida en que no eran suficientes para resolver la situación de la empresa. Esta alternativa, si bien permitía sostener la actividad productiva y mantener la paz social (en persistente amenaza por la potencial quiebra de la empresa), no daba soluciones a los problemas de fondo. El *impasse* se originaba en que ningún organismo o funcionario parecía dispuesto a pagar el costo de “mandar a la quiebra” a la empresa, pero tampoco de tomar la decisión de “salvarla” de modo definitivo; esa situación era cada vez menos factible con el paso del tiempo. Se puede presumir que la rehabilitación de la firma sólo se podía lograr con, además de su cada vez más urgente reorganización productiva, una inyección de fondos de gran magnitud, que necesariamente tenía que incorporarse en la forma de capital, pues de lo contrario las cargas financieras que originaría ese monto eliminarían toda posibilidad de recuperación. Pero el aporte de una gran masa de capital público imposibilitaría, a su vez, la reversión de la firma a la actividad privada.

El poder de presión de los empresarios era capaz de arrancar apoyos financieros al Estado para perpetuar la situación, pero mucho mayor poder objetivo parecía surgir de la posición de la empresa como fuente de trabajo, circunstancia que se mantuvo cuando el control de la firma quedó en manos de funcionarios estatales. El sector público no quería afrontar el desempleo potencial que surgiría de una reestructuración de la empresa ni los conflictos que ello generaría con el poderoso actor sindical. En consecuencia, prefirió seguir aportando, bajo las exigencias de cada coyuntura, un constante flujo financiero; ese aporte convirtió al Estado en socio principal de la firma y le otorgó capacidad para cuestionar a los empresarios y desplazarlos definitivamente del control societario, transferencia que pareció ser objetivamente necesaria frente a la escasa vocación exhibida por los propietarios por mantener el control de los negocios en esas nuevas condiciones. La regularización de la intervención estatal en la empresa con el propósito de obtener la mayoría accionaria propia, tanto en capital como en votos, resultó ser la lógica consecuencia de la magnitud de los recursos financieros puestos a disposición de la firma, antes que producto de una decisión “estatista” que no existía, o tenía poca fuerza, en el ámbito más elevado de decisiones.

Se puede asumir que las alternativas presentes ya a mediados de la década de 1960 consistían en la liquidación de la firma (con los consiguientes problemas sociales), la estatización o el incremento del apoyo financiero del Estado. La decisión adoptada inicialmente fue esta última, pero en el mediano plazo implicó la segunda posibilidad (dada la formidable ayuda otorgada); en el largo plazo, en cambio, en el contexto político y económico de la dictadura militar abierta en 1976, se avanzaría hacia la primera alternativa.

Los factores que incidieron para que la privatización se llevara a cabo con una lentitud pasmosa fueron muy diversos y pesaron de diferente manera en distintas circunstancias históricas. De todos modos, pueden resumirse y ordenarse los principales. En primer lugar, SIAM no era estrictamente una empresa sino un grupo heterogéneo de empresas (o lo que quedaba de ellas), que incluía básicamente tres plantas operativas de naturaleza peculiar, dos plantas no operativas, diversas patentes, licencias y marcas, maquinarias e instalaciones fuera de uso, inmuebles, un sanatorio, una escuela técnica y algunas compañías financieras y comerciales. La venta total de este "paquete", tal como se programó en un primer momento y se intentaba con otras empresas, era harto dificultosa, problema que se reveló con el fracaso de las primeras licitaciones. Tampoco la situación del mercado nacional, dada la política económica implementada durante los primeros años de la dictadura militar, alentaba su venta.

Por otro lado, es evidente que la puja entre distintos grupos (militares, tecnócratas y sindicales, en particular) influyó de manera significativa, aunque ninguno pudo volcar el fiel de la balanza a su favor; ellos lograron trabar el proceso de modo constante, evitando que el objetivo privatizador (o, peor aún, la liquidación) se llevara a cabo en los tiempos previstos. La actitud de la propia conducción de la empresa revela con claridad esta perspectiva, reforzada y entrelazada de manera compleja con aquellas sostenidas en diferentes reductos del Estado con capacidad de decisión.

Esta guerra no declarada contra la empresa se manifestó básicamente en los ámbitos jurídico y económico-productivo, aunque ambas dimensiones se encontraban profundamente entrelazadas, de forma tal que cualquier avance o modificación en una de ellas producía un nuevo embate contra la empresa. Debido en parte a estas acciones y en parte a las circunstancias heredadas, la empresa fue incapaz de generar en un

tiempo prolongado una rentabilidad bruta sobre ventas que soportara los gastos de superestructura y menos aún cubriera parcialmente las obligaciones acumuladas, a pesar de los constantes esfuerzos de los interventores. De ese modo, terminó por desaparecer el objetivo básico de la empresa industrial moderna, el beneficio a largo plazo basado en el crecimiento a largo plazo, afectando cualquier intento de recuperación.

Es probable que una decisión que apostara fuertemente a resolver el peso de esa carga financiera (como una capitalización global de los pasivos estatales) hubiera facilitado la autogeneración de recursos y utilidades y, a la vez, incrementado el valor patrimonial de SIAM, pero está claro que los costos de una operación de esta envergadura debían sustentarse en un consenso importante acerca del rol que el Estado pretendía asumir en la economía y la sociedad argentinas, consenso que estaba en cuestionamiento y redefinición por ese entonces. Precisamente, la premisa que guiaba la privatización era que el Estado, como administrador deficiente por naturaleza, debía delegar la gestión empresarial a manos privadas, únicas capaces de impulsar el desarrollo económico.

El equipo económico del gobierno militar, dirigido por Martínez de Hoz, no tenía interés en mantener empresas como SIAM en el ámbito estatal y tampoco se preocupaba por defender los activos productivos locales. Para ellos, SIAM era un estorbo y, sobre todo, una empresa deficiente que debía venderse o cerrar. Pero, en cinco años de gestión, ese equipo no pudo vender la empresa ni cerrarla. Su voluntad de llevar a cabo alguna de las variantes chocó con múltiples instancias de decisión en el seno del gobierno militar que frenaban su capacidad de actuar sin controles. En el curso de esa puja, la propia inercia del proceso contribuía a profundizar el deterioro de SIAM.

Los objetivos privatizadores se lograrían después de un proceso de marchas y contramarchas notablemente extendido en el tiempo, durante un gobierno democrático que se oponía, al menos en un principio, a avanzar hacia las luego llamadas reformas estructurales, pero que indudablemente (aun si lo hubiera deseado) no tenía capacidad para impulsar el desarrollo del otrora imponente complejo productivo que había heredado. La privatización de SIAM se realizaría finalmente durante la gestión de Raúl Alfonsín, dividiendo a la empresa en sus distintas plantas o unidades operativas. El hecho facilitaba la venta en tanto eliminaba la diversidad del complejo productivo total y obe-

decía a las múltiples presiones que habían dejado sentir los posibles compradores, sólo interesados básicamente en las plantas de SIAT y Electromecánica, libres de pasivos. Empresas líderes en sus respectivas áreas tomaron estas unidades fabriles a un costo reducido y, con excepción de la ex SIAT, desaparecieron como ámbitos productivos en los años noventa. Desde la perspectiva del desarrollo económico, el saldo no puede ser más desalentador.

La notable experiencia de SIAM se presenta como extraordinariamente estimulante para la reflexión acerca de la imbricada relación entre las estrategias –y conductas– empresariales, la percepción de las oportunidades de negocios, los contextos macroeconómicos y los marcos institucionales en la Argentina de la segunda posguerra. En este sentido, mirada *ex post*, la afición por la expansión que demostraron los empresarios de SIAM durante décadas constituyó una “memoria” industrial condicionante frente a las nuevas posibilidades que brindaban el mercado y las políticas públicas. Desde la misma atalaya que ofrece el proceso histórico, las apuestas mayores de la empresa de fines de la década de 1950 –la producción de bienes de capital, en gran medida vinculada a la demanda estatal, y automóviles– bien pueden considerarse erróneas. Esas decisiones son, en definitiva, inherentes a, y responsabilidad de, los empresarios. Pero enfatizar en una no ajustada percepción y evaluación de las oportunidades de negocios por parte de los conductores de la firma implicaría caer en una ponderación ahistórica. Es indudable que esas opciones no se tomaron sólo de acuerdo a las experiencias previas, sino en función de un contexto particular que las estimulaba. En este sentido, los empresarios tuvieron múltiples incentivos externos para correr ese albur que a la postre se revelaría negativo y pesaría fuertemente en el complejo proceso que condujo a una crisis terminal de la empresa.

En otras palabras, resulta imposible explicar el derrotero de la empresa sin engarzar el estudio de los factores internos a la dinámica empresarial con otros de naturaleza externa. Nuestro análisis destaca que existía en la Argentina una alta inestabilidad ambiental (institucional y macroeconómica), donde los cambios de gobierno y de buena parte de la administración pública generaban una gran inseguridad respecto a las decisiones generales que se tomaban, pero también respecto a otras menores de fuerte incidencia en la evolución empresarial de ciertas firmas (por ejemplo, las compras –y los pagos– de los organismos y las empresas públicas). También las políticas de ajuste que

acompañaban el desempeño cíclico de la economía argentina producían cambios en los precios relativos (de los insumos importados, del trabajo, de las cargas financieras) que trastocaban las proyecciones de rentabilidad de los emprendimientos encarados, agravados por contextos recesivos y de subutilización de la capacidad instalada. Frente a estas circunstancias, probablemente una política conservadora y de consolidación de la posición en los mercados que conservaba SIAM, o la especialización en algunos de sus numerosos rubros productivos, hubiera sido quizá mejor alternativa que la apuesta expansiva que encararon sus directivos. De todos modos, los interrogantes persisten. En primer lugar, es indudable que otros proyectos del período eran igual de riesgosos y terminaron, más allá de múltiples avatares, coronados por el éxito, tanto en sectores de bienes de capital como de consumo. En segundo lugar, la inestabilidad institucional no fue lo suficientemente negativa, considerada globalmente, como para impedir un crecimiento económico razonable en los años sesenta e incluso durante los primeros setenta, precisamente el momento en que se manifestó la crisis de SIAM. En todo caso, es probable que esta firma fuese particularmente vulnerable a los cambiantes marcos institucionales y macroeconómicos como consecuencia de su ubicación en el mercado (su dependencia de las compras estatales en algunos rubros, por ejemplo) y de las capacidades de sus conductores para percibir esos cambios. En otras palabras, la inestabilidad institucional y macroeconómica no tuvo que ver en el pecado original de SIAM, pero sí en su agonía tortuosa.

Por otro lado, las constantes vacilaciones públicas, enmarcadas entre los extremos de un Estado intervencionista y privatizador, sumadas a una profunda inestabilidad político-institucional, eran proclives a generar contextos macroeconómicos fluctuantes y adversos para aquellos empresarios que apostaran a la inversión productiva. A la vez, las medidas zigzagueantes y la dinámica del ciclo económico que requería sucesivos ajustes alentaban conductas especulativas o creaban situaciones donde los empresarios pretendían “salvarse” a expensas del Estado y/o promovían el retiro en las mejores condiciones, delegando los costos del fracaso empresarial en el propio sector público; significativamente, luego de décadas de apostar a la expansión, los conductores de SIAM adoptaron esa actitud, cuando era evidente la imposibilidad de lograr la recuperación de la compañía. Esto demuestra que los empresarios no tienen pautas de comportamiento inma-

nentes y pueden, en determinadas circunstancias, adoptar conductas innovadoras, maximizar los beneficios promocionales o desempeñarse como rentistas o especuladores, realimentando con sus acciones la lógica estatal cortoplacista y errática, reflejo de una determinada dinámica social predominante.

Este escenario se manifiesta crudamente a la hora de explicar por qué el Estado tomó el control de la empresa y por qué casi nunca supiera muy bien qué hacer con ella. Puede pensarse en una excesiva vocación dirigista de algunos funcionarios, o en un sector público que recogía “a su pesar” el fracaso de los empresarios privados, o que frente a una situación de hecho se preocupaba sólo por mantener las fábricas en funcionamiento y evitar el conflicto social que podía erosionar su poder, circunstancia constantemente puesta sobre el tapete por funcionarios y políticos y capitalizada por los poderosos sindicatos obreros de la época. La experiencia de las relaciones del Estado (que obviamente refleja los intereses y comportamientos empresariales, pero no sólo) con SIAM no hace más que develar el efecto negativo de la inestabilidad sobre los emprendimientos empresariales que terminaba por alentar la lenidad pública de forma que no se tomaban decisiones de fondo respecto a las empresas con problemas, pero también a la industria en general. Esa falta de definiciones estratégicas alentaba, a su vez, en una espiral negativa, conductas empresariales cada vez más distantes de los objetivos que promueven el desarrollo de las naciones.

Referencias bibliográficas

- Belini, Claudio y Marcelo Rougier, 2008, *El Estado empresario en la industria argentina. Conformación y crisis*, Buenos Aires: Manantial, 2008.
- Brennan, James y Marcelo Rougier, 2009, *The Politics of National Capitalism Peronism and the Argentine Bourgeoisie, 1946-1976*, Pennsylvania: Penn University Press.
- Pampin, Graciela y Marcelo Rougier, 2005, “Trayectorias divergentes, finales convergentes: un análisis comparativo de la crisis y control estatal de Winco y SIAM”, en *Anuario del Centro de Estudios Históricos Carlos Segreti*, n° 5, diciembre.
- Rougier, Marcelo, 2001, *La política crediticia del Banco Industrial durante el peronismo*, Buenos Aires: FCE-Universidad de Buenos Aires.

- , 2004a, "Tribulaciones de una gran empresa privada en la Argentina, SIAM, 1965-1975", en *Realidad Económica*, 201.
- , 2004b, *Industria, finanzas e instituciones. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo*, Bernal: UNQui.
- , 2007, "Historias paralelas. Crisis, control estatal, privatización y liquidación de dos grandes empresas metalúrgicas en la Argentina", en Jorge Schvarzer, Teresita Gómez y Marcelo Rougier, *La empresa ayer y hoy. Nuevas investigaciones y debates*, Buenos Aires: FCE-Universidad de Buenos Aires.
- , 2008, "Industria y peronismo: la fábrica de tubos de SIAM Di Tella SA (1948-1955)", en *Estudios Ibero-americanos*, vol. 34, n° 2.
- , 2010, "Una historia poco transparente. De la expansión a la quiebra de la Fábrica de Vidrios y Opalinas Hurlingham", en Marcelo Rougier (dir.), *Estudios sobre la industria Argentina*, Buenos Aires: Lenguaje claro Editora.
- Rougier, Marcelo y Martín Fiszbein, 2006, *La frustración de un proyecto económico. El gobierno peronista 1973-1976*, Buenos Aires: Manantial.
- Rougier, Marcelo y Jorge Schvarzer, 2006, *Las grandes empresas no mueren de pie. El (o)caso de SIAM*, Buenos Aires: Norma.
- Vuotto, Mirta y María Cristina Acosta, 2002, *El caso de la cooperativa CIAM ¿Estrategia empresarial o estrategia asociativa?*, DT 37, Buenos Aires: Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Universidad de Buenos Aires.

EPÍLOGO A LA EDICIÓN DE 2011

Ha sido en verdad fascinante leer el excelente trabajo del doctor Marcelo Rougier. Se trata de un meticuloso estudio, basado en una amplia investigación y análisis de la información. ¡Qué trayectoria histórica la de SIAM!

Considero del mayor interés e importancia la indagación acerca del apogeo y la caída de esta empresa, y así debería ser no sólo para el mundo académico sino también para políticos y empresarios. La dinámica de los primeros cincuenta años (Cochran y Reina), así como de los últimos cuarenta (Rougier) en el contexto del desarrollo socio-político y cultural de la Argentina corresponde a un caso de desarrollo industrial que los emprendedores con ambición deben tener en cuenta. Hay mucho por aprender de SIAM.

Durante los primeros cincuenta años, la figura central fue Torcuato Di Tella, quien comenzó con un sencillo proyecto: hacer máquinas amasadoras de pan. Con esa experiencia, Di Tella ganó confianza en su empresa y, además, pudo integrarse en la sociedad argentina en un proceso de aculturación. Luego buscó expandirse con la fabricación de heladeras y otros aparatos de refrigeración. Cuando murió, la fábrica de Avellaneda poseía una estructura fuerte, compuesta por “personas de confianza”, con gran respeto y lealtad por el patrón. El modo de conducción de Di Tella fortaleció su liderazgo e inspiró respeto, cuando no admiración, por parte de los trabajadores. A continuación adoptó el proceso de producción en masa.

Tras la muerte de Di Tella, su hijo mayor, Torcuato, decidió seguir la carrera académica, dejando el futuro liderazgo de SIAM en manos de Guido, su hermano menor, y bajo la “tutela” de Guido Clutterbuck, un “hombre de confianza” desde 1923 e importante figura en SIAM y en la familia Di Tella.

Guido Di Tella concluyó su preparación en Estados Unidos, donde estudió el desarrollo de algunas industrias y familias industriales de ese país. Se inspiraba en el trabajo de Thomas C. Cochran, historiador de la Universidad de Pennsylvania, a quien buscó interesar en la historia de SIAM. Sería una manera de conmemorar el cincuenta aniversario de la fundación de la empresa, los cincuenta años de Torcuato

Di Tella como empresario en la Argentina. Esto significaba que, una vez aceptado el desafío, los autores teníamos una fecha límite para concluir la investigación y su correspondiente publicación. El historiador y el antropólogo cultural nos preparamos para la tarea. Por mis antecedentes –yo era por entonces un joven profesor de antropología en la Universidad de Pennsylvania–, Cochran me invitó a hacer el “trabajo de campo” como coautor del libro. Era un estudio y una celebración, después de cincuenta años, de la carrera de un emprendedor italiano en la Argentina. Era un tributo a la familia y todos ellos colaboraron con nosotros en el trabajo de reunir y valorar los hechos que conforman la vida de Torcuato Di Tella.

La integración de Guido Di Tella en SIAM es un pivote para entender la segunda etapa de la Compañía. Esta etapa comenzó cuando Guido no buscó reemplazar a su padre sino sumar a lo que su padre había iniciado. Torcuato Di Tella fue un símbolo permanente de éxito y Guido lo respetaba y admiraba su capacidad para crear, sostener y hacer crecer su industria.

Guido enfocó hacia la futura expansión con nuevos productos. Su personalidad, ambiciones, valores, inteligencia y visión del mundo son todos aspectos que yo mismo pude observar en él. Una persona incansable y capaz, llena de ideas y planes como para convertirse él también en un empresario exitoso en un moderno mundo empresarial. Guido fue el espejo de su padre, pero en otro período de la historia Argentina.

Hoy, ante esta nueva publicación en la que se incluye el apogeo y la caída de SIAM, me pregunto cómo y por qué todo funcionó bien en la primera etapa, pero no fue así en la segunda. ¿Cuáles son los factores de la cultura y sociedad argentinas para que ocurran dos cosas tan distintas? Es algo que vale la pena estudiar, ¡y la información está allí para ser usada! Argentina tiene un caso excepcional que enseña íntimamente las circunstancias de cada etapa, en otras palabras, la relación de la cultura nacional, el gobierno y la industria en el contexto de los acontecimientos internacionales.

RUBÉN E. REINA

Febrero de 2011, Pennsylvania, Estados Unidos

