

PALABRAS PARA LA EDICIÓN EN ESPAÑOL

Nuestra familia llegó a la Argentina en 1954 con tres hijos pequeños, el cuarto llegó unos años después. Jóvenes y con ambiciones, Mamá y Papá fueron para enfrentar un nuevo desafío, la construcción de una planta para la compañía Kaiser, demostrando al mundo automotor que se podía fabricar un auto en la Argentina. Y como Papá siempre decía: lo más importante fue que los autos estaban contruidos con más de un noventa por ciento del contenido hecho en el país. El Jeep llegó a tener el 97,5 por ciento.

La familia vivió dieciocho años en Buenos Aires. Papá pasaba parte de su tiempo en la fábrica de IKA en Córdoba y Mamá se ocupaba del trabajo aún más difícil de criar cuatro varones. Hubo pocas cosas que entusiasmaran a mi padre más que los autos; su esposa, sus hijos y sus amigos fueron las únicas excepciones. Siempre en los momentos libres él estaba en el garaje vestido con mameluco trabajando en la restauración de uno de sus autos antiguos. Para uso diario tenía un Torino 380W, con motor preparado por Oreste Berta, que manejaba orgullosamente “con el pie a fondo”, como si fuera miembro de la famosa CGT (Copello, Gradassi y Ternengo). Todavía atesoramos uno de sus Torino en Estados Unidos.

Nuestros padres siempre nos dijeron que los años que pasaron en Argentina, con el gran equipo humano de IKA, fueron los mejores de su vida. Fue allí donde echaron raíces e hicieron sus mejores amigos. Parte de nuestro corazón también es argentino. Gracias a todos ustedes, los argentinos, por estas memorias inolvidables.

KIMBALL, KELLY, MARK Y JAMES MCCLOUD
Febrero de 2015

... y un buen tránsito para el 67 le desean los Mc CLOUD





Introducción

Ésta es la historia de los comienzos de una compañía que aspiraba a ser algo más que sólo una redituable operación comercial. Queríamos demostrar, y lo hicimos, que el sector manufacturero de Argentina era capaz de afrontar la producción integral de los vehículos tanto como su desarrollo. Construir la infraestructura de capacidades humanas que constituyó la columna vertebral de nuestra compañía probablemente fue el más estimulante de todos los aspectos. Cada nuevo proyecto era un desafío que ponía a prueba los límites de nuestros recursos y requería ideas y decisiones innovadoras para llevarlo a cabo de manera satisfactoria. Cuando se cometieron errores, insistimos en que se los reconociera de modo de poder hacer algo con ellos. El requisito básico para cualquier discusión que tuviera lugar en mi oficina era “ponerlo todo sobre la mesa”, y gracias a nuestra resiliencia, siempre nos arreglamos para recuperarnos y caer bien parados.

No tengo ninguna otra razón para escribir este libro que la alegría de recordar los hitos que se sucedieron durante las etapas de formación de IKA y los años siguientes en los que tuve el privilegio de participar en su dirección. Pero, además, sospecho que serán muchos los colegas que disfrutarán con estos recuerdos y mis hijos podrán hacerse una idea de por qué su papá pasaba tanto tiempo lejos de casa.

Mis años en Argentina fueron los más fructíferos y placenteros de toda mi vida profesional. IKA fue un proyecto de expansión continua y nunca faltaron sorpresas surgidas del rincón más inesperado. Como decía Henry Kaiser: “Los problemas son oportunidades en ropa de trabajo”. Con este criterio, les puedo asegurar que tuvimos nuestra buena dosis de desafíos.

JAMES F. MCCLOUD
Est. Huinca-Lu
Trafal, Neuquén
Argentina



1 | La antesala del ingreso en la Argentina

En los primeros años de la década de 1950, la corporación Kaiser-Frazer emprendió una importante reestructuración.² Por un lado, adquirió Willys-Overland; por otro, vendió la planta Willow-Run a General Motors.³ Surgió así una nueva empresa, Kaiser Motors Corporation, que estableció su sede central en Toledo, Ohio, donde se encontraban la planta más importante de Willys y sus oficinas principales. La reestructuración también significó abandonar la producción de autos de pasajeros para concentrarse en la línea Jeep, vehículos todoterreno con tracción en las cuatro ruedas. En ese momento, las instalaciones más importantes operadas por Kaiser Motors eran las plantas de ensamblado, mecanizado y prensado –la Detroit Engine Division (DED)–, en Toledo; la fundición, en Dowagiac, Michigan, y la unidad de prensado en Shadysaid, Ohio. Estas tres instalaciones funcionaban como proveedoras de la ensambladora de automóviles Willow-Run, por lo que la decisión de producir sólo la línea Jeep terminaría por volverlas redundantes.

La DED no sólo fabricaba motores para los automóviles de Kaiser-Frazer; durante la Guerra de Corea también produjo motores

² Kaiser-Frazer se fundó en 1945, resultado de las intenciones de los exitosos empresarios norteamericanos Henry Kaiser y Joseph Frazer de comenzar a fabricar automóviles al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Si bien alcanzó volúmenes de producción importantes, a principios de los años cincuenta la compañía seguía siendo pequeña en su escala para competir con las “Tres Grandes” de Detroit: Ford, General Motors y Chrysler. Ver <http://www.autopasion18.com/historia-kaiser-frazer.htm> (fecha de acceso: 10 de diciembre de 2014). (Todas las notas al pie, excepto indicación específica, de Claudio Castro.)

³ Willys-Overland Motors fue una fábrica de automóviles norteamericana. En 1908, John Willys compró Overland Automobile, la división automotriz de Standard Wheel Company, y en 1912 la rebautizó como Willys-Overland Company. La compañía se hizo popular en los años cuarenta por fabricar el famoso utilitario Jeep de uso militar.

para la aeronave R-1300 bajo licencia de la Wright Aeronautical Corporation. Concluido el conflicto, terminaron los contratos para la producción de motores de aviones –que habían sido muy beneficiosos– y la DED, junto con la fundición de Dowagiac, enfrentaba el cierre. Esto ya era previsible en 1953 y se emprendieron diversos estudios con el fin de encontrar productos que se adecuaran a las capacidades industriales y gerenciales de la DED.

No el menor de los problemas, y probablemente la mayor preocupación, era la elaboración de un convenio laboral suficientemente flexible con la filial local (280) de la UAW-CIO para permitir la producción diversificada que se requeriría.⁴ Como gerente general de la DED me resultaba evidente que por varias razones –la especificidad de nuestro equipamiento y herramental, la rigidez de nuestros contratos de trabajo, la ubicación de la planta, la falta de capacidades especializadas de marketing, etcétera– era altamente improbable la viabilidad de un nuevo emprendimiento productivo. Habíamos estudiado todo, desde la fabricación de máquinas de fijación de bolos para canchas de *bowling* hasta equipamiento agrícola. Durante este período, la DED se diversificó al trabajar como subcontratista de General Motors elaborando componentes para la Hydramatic, su caja de transmisión automática. General Motors había perdido su propia planta elaboradora de Livonia, Michigan, en un gran incendio y tuvo que capacitar a varios fabricantes de componentes para mantener sus líneas de producción en funcionamiento. De hecho, fue este incendio lo que llevó a General Motors a adquirir las instalaciones de Willow-Run de Kaiser Motors.

Otro proyecto que la DED emprendió fue el diseño y la operación de una línea de producción para manufacturar y ensamblar boyas de sonido, un dispositivo sonoro expandible de detección

⁴ UAW es la sigla de United Automobile Workers, el sindicato que en Estados Unidos abarca a los trabajadores del área de producción de maquinaria agrícola, aeroespacial y automotriz. Por su parte, CIO significa Congress of Industrial Organizations, la entidad de segundo grado que nuclea a diversos sindicatos industriales. El UAW fue fundado en la década de 1930 en el marco del impulso a la organización sindical que dio el gobierno del presidente Franklin D. Roosevelt.

de submarinos para la Armada estadounidense. El nombre codificado del proyecto era "Operation Tinkertoy". Una vez completados el diseño y la ingeniería de proceso en la DED, Kenny Flood, Gordon Woods y Jules Lussier instalaron la planta en Arlington, Virginia. La operación fue un éxito y el proceso estuvo en la vanguardia de la tecnología existente en aquellos años. Los chips que se imprimieron con circuitos electrónicos eran de cerámica y tenían un tamaño de una pulgada cuadrada de longitud y un dieciseisavo de pulgada de espesor. Fueron apilados en módulos y ensamblados en las boyas de sonido usando una ensambladora automática y líneas de transferencia que nosotros habíamos diseñado. Nada comparable con los microchips de hoy, pero una verdadera ruptura en la fabricación de componentes electrónicos mecanizados para los tempranos cincuenta.

Por esa época conocí a Hickman Price. Era sobrino de Joseph Frazer y, durante los días de Kaiser-Frazer, había trabajado en la división de exportación. Hickman dejó Kaiser-Frazer y se unió a Willys Motors antes de que fuera adquirida por Kaiser. Como gerente de Exportación de Willys había organizado una buena red de distribución de ultramar. En Brasil, particularmente, los concesionarios habían construido y operaban una planta de ensamblado en San Pablo para vehículos Willys FWD. Debido a la omnipresente escasez de divisas hubo una fuerte presión sobre las plantas de ensamblado para que comenzaran a fabricar componentes localmente y reducir así los requerimientos de moneda dura que tenía cada unidad.

La política habitual que seguían los fabricantes de automóviles por aquella época en América del Sur era montar una planta de ensamblado en un país determinado, cuyo tamaño se establecía en función del mercado potencial, y enviar los vehículos completamente desmontados (CKD, por *Completely Knocked Down*) por vía marítima. Por el monto de divisas asignado por el Banco Central de cada país, de este modo podía producirse mayor cantidad de automóviles. El ahorro más importante tal vez pasaba por los costos de flete, que se reducían sustancialmente. Además, este sistema permitía la provisión local de artículos de fácil comercialización, tales como neumáticos, materiales de tapizado, pintura,

baterías, vidrios planos, etcétera. El núcleo duro del paquete CKD incluía piezas de un modelo dado que había diseñado y manufacturado la misma empresa automotriz o terceros usando diseños y herramientas provistas por la compañía. Eran las partes importantes: motores, transmisiones, diferenciales, frenos, molduras, mecanismos de dirección, ejes, cuadrantes, instrumentos, etcétera.

La inversión requerida para una planta de ensamblado y sus plantillas respectivas, instalaciones de soldadura y equipamiento de pintado era mínima comparada con la requerida para el mecanizado, la fabricación de equipamiento, la moldura, el forjado y la fundición. Los dólares de importación sustituidos por cada dólar de inversión en la línea de montaje valían sustancialmente más que los dólares involucrados en la inversión para máquinas y herramientas. La combinación de este problema con los periódicos cambios de modelo que afectaban fundamentalmente al núcleo duro de la unidad permite entender el rechazo de los fabricantes a romper con el ensamblado y producir las partes localmente.

La idea de Hickman Price era invertir el equipamiento de máquinas y herramientas de la DED en Brasil, construir una planta de motores y, junto con la planta de ensamblado ya existente y el cuerpo de concesionarios, formar una empresa que sería la primera planta automotriz integrada de América del Sur. Apareció un día en Detroit con Vauvau Aranha, presidente de la asociación de concesionarios brasileños. Vauvau tenía una gran personalidad, hablaba un excelente inglés y era hijo de un ex ministro de finanzas. Euclides, su hermano, se convirtió más tarde en el impulsor de Willys-Overland do Brasil. Durante el recorrido por las instalaciones de la DED, nunca olvidaré a Hickman, que era bastante histriónico y, a veces, algo extravagante, parado en el medio de veinticuatro mil metros cuadrados de abigarradas líneas de maquinarias diciendo a Vauvau: "¡Esto es todo suyo! ¡Diga la palabra y todo esto estará en el próximo barco!". Me pareció que Hickman había sido un poco prematuro, pero aun así era una buena idea. La cuestión era que ese camino se le había ocurrido a alguien más, de manera completamente independiente y al mismo tiempo. La diferencia era que esa persona contaba con el oído de Mr. Henry J. Kaiser.

La preparación de la gira de H. J. Kaiser por América del Sur

DeLesseps "Chep" Morrison, por entonces alcalde de Nueva Orleans, había trabajado estrechamente con las empresas de Kaiser en los tempranos días de la instalación de Kaiser Aluminum and Chemical Corporation en Louisiana. El alcalde Morrison también había organizado una entidad llamada "International House" que servía como lugar de encuentro y foro para contactos con los sectores públicos y privados de América del Sur. International House era dirigida por Mario Bermúdez, colombiano de nacimiento, que tenía excelentes vínculos con varios jefes de Estado de la región. Chep y Mario propusieron que Mr. Kaiser viajara por América del Sur y que explorara las posibilidades de inversión para los excedentes de las instalaciones fabriles que teníamos.

Aunque algo reticente a distraer inversión en América del Sur por razones que traeremos a la luz más tarde en esta historia, Mr. Kaiser consideró el consejo de Morrison muy seriamente y pidió a su hijo Edgar y a Gene Trefethen que plasmaran la idea del alcalde en un plan de acción. Edgar, quien en esos días pasaba la mayor parte de su tiempo en Toledo, se lanzó a la acción e hizo que Hickman Price pusiera sus planes en suspenso hasta que se conocieran los resultados de la gira de Henry Kaiser. Ésta es la razón por la cual Argentina se convirtió en el primer país de América Latina que fabricó vehículos de manera integral, aun cuando los índices de infraestructura y población de Brasil deberían haberle dado prioridad. Pero me estoy adelantando en la historia.

Poco tiempo después de lo que acabo de contar, Mr. E. E. Trefethen me convocó a Oakland. Por entonces, con Edgar Kaiser dedicado principalmente al negocio automotor con oficinas en Toledo, Mr. Kaiser, en Oakland, dependía principalmente de Gene Trefethen para administrar el resto de las compañías en actividad, una tarea considerable si se tiene en cuenta el tamaño y la complejidad de las empresas involucradas.

Nos reunimos en la oficina de Mr. Henry J. Kaiser el 15 de julio de 1954. Este encuentro marcó el comienzo de los emprendimientos de Kaiser en América Latina, que incluirían grandes