

DEL JEEP AL TORINO

La historia de IKA,
primera planta automotriz integrada de Sudamérica

James F. McCloud

Lenguaje **claro**
editora

Del Jeep al Torino. La historia de IKA, primera planta automotriz integrada de Sudamérica

Título original: *The IKA Story*

Primera edición en español, marzo de 2015

© 1995, James F. McCloud

© 2015, Kimball McCloud, James McCloud y Mark McCloud

© 2015, Lenguaje claro Editora

Lenguaje claro Editora

Portugal 2951, (B1606EFA) Carapachay, provincia de Buenos Aires, Argentina

www.lenguajeclaro.com

info@lenguajeclaro.com

Traducción: Claudio Castro y Gabriela Tenner

Revisión técnica y selección fotográfica: Franco H. Cipolla

Notas y comentarios: Claudio Castro

Puesta en página: Diana González

Diseño de tapa: Miur

Foto de tapa: James F. McCloud en su oficina de IKA junto a una panorámica de la planta de Santa Isabel, Córdoba (gentileza de Kimball McCloud), y el majestuoso Kaiser Carabela.

McCloud, James

Historia de IKA. - 1a ed. - Carapachay: Lenguaje claro Editora, 2015.
310 p.; 23x15 cm.

Traducido por: Claudio Carlos Castro y Gabriela Tenner
ISBN 978-987-3764-04-2

1. Historia Económica Argentina. 2. Actividad Industrial. 3.
Automóviles. I. Castro, Claudio Carlos, prolog. II. Título
CDD 330.098 2

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.

Se terminó de imprimir en el mes de marzo de 2015 en
La Imprenta Ya, Av. Mitre 1761, (B1604AKW) Florida, provincia de
Buenos Aires, Argentina.

ÍNDICE

Prólogo, <i>Claudio Castro</i>	9
Palabras para la edición en español, <i>Kimball, Kelly, Mark y James McCloud</i>	13
Introducción	17
1 La antesala del ingreso en la Argentina (1954)	19
2 La construcción de la planta y la organización de la nueva empresa (1955)	68
3 Puesta en marcha (1956)	99
4 Ampliación productiva y primeros modelos (1957)	113
5 El esfuerzo técnico del Kaiser Carabela y los intentos de producir tractores (1958)	125
6 La planta de forjado y otras ampliaciones (1959)	138
7 El primer año de producción bajo el decreto automotor de Frondizi (1960)	153
8 Entre la diversificación y la integración productiva (1961)	188
9 El Rambler, el Gordini y un aporte a la educación técnica (1962)	201
10 Nuestros propios proveedores (1963)	219

11 Recuperación y búsqueda de nuevas asociaciones (1964) ...	234
12 Nuevo motor y una asociación complicada (1965)	248
13 El Grupo IKA diez años más tarde (1966)	271
14 Renault compra las acciones de Kaiser (1967)	288

PRÓLOGO

Como señaló Jorge Schvarzer en su clásico *La industria que supimos conseguir*, el año 1954 fue particularmente importante para la historia de la industria argentina. Ese año se inauguró en Campana, provincia de Buenos Aires, la planta de tubos siderúrgicos de Siderca –denominada en aquel entonces “Dálmine-Safta”–, posiblemente la empresa industrial más exitosa de la Argentina, e Industrias Kaiser Argentina (IKA) tomaba la decisión de instalarse en el país para, pocos años más tarde, comenzar la fabricación local de autos en serie. Fue el inicio de la etapa de sustitución de importaciones en su fase compleja o pesada, un largo proceso de crecimiento industrial que llegó hasta mediados de los años setenta.

El propio Henry Kaiser, fundador, accionista mayoritario y presidente de Kaiser Corporation de Estados Unidos, vino a la Argentina a negociar y firmar el acuerdo de radicación con el presidente de la Nación Juan Domingo Perón. En marzo de 1955 comenzó la construcción de la planta industrial en la localidad de Santa Isabel, en los alrededores de la ciudad de Córdoba, y trece meses después salía de la línea de producción el primer Jeep de fabricación nacional. Lo seguirían la mítica Estanciera y el Kaiser Carabela; posteriormente, el Bergantín, el Dauphine y el Gordini, el Rambler en sus distintas versiones y, por último, la obra maestra de IKA: el Torino.

Este libro, escrito por quien fue el máximo responsable de las operaciones de Kaiser en Argentina, se publicó en 1995 con el título *The IKA Story* como breve edición de autor. Desde entonces, los pocos ejemplares disponibles fuera del entorno familiar, además de culposas fotocopias, han circulado como un tesoro doblemente misterioso: por el limitado alcance y porque James F. McCloud lo escribió en su idioma materno, el inglés. “Fierros” fanáticos de la línea IKA y de la tradición automovilística argentina en general al igual que estudiosos del desarrollo industrial argentino han abrevado de

la información de primera mano que ofrece este texto autobiográfico con dificultad. Hasta ahora, que Lenguaje claro Editora publica la esperada traducción al castellano, supervisada nada menos que por Franco H. Cipolla, y la pone al alcance de todos.

¿Por qué se trata de un libro tan buscado? No fue escrito por un investigador –la academia sigue en deuda respecto a IKA–,¹ sino por un *practitioner*, alguien que fue presidente de la empresa y vivió como protagonista todo el proceso histórico, desde su instalación hasta su venta a Renault en 1967. Es la visión de un técnico experimentado que, ante la necesidad de sopesar el grado de integración vertical que debía tener la fabricación de los vehículos, hace un diagnóstico integral de la industria y sus proveedores.

James McCloud tuvo en Argentina la responsabilidad máxima en cuanto a la organización y gestión de la compañía. Cuando llegó por primera vez a nuestro país en 1954, tenía treinta y seis años. Nacido en West Oakland, California, Estados Unidos, se graduó como ingeniero mecánico en la Universidad de Stanford en 1941. Su primer trabajo fue en la Corporación Kaiser apenas salido de la Universidad, en uno de los astilleros de Richmond, donde, en plena Segunda Guerra Mundial, se construían barcos de guerra y embarcaciones para el transporte de tropas. La experiencia de McCloud en el sector automotor se inició cuando pasó a Kaiser-Frazer, en Michigan, y posteriormente, a la Detroit Engine Division (DED), situada en el corazón mismo de la industria automotriz norteamericana y donde alcanzó el cargo de gerente general en 1953.

McCloud cuenta aquí valiosos procesos a partir de la decisión de Kaiser Corporation de ubicarse en Argentina, trasladar las instalaciones de la planta de Detroit y producir vehículos localmente, además de los entretelones de las negociaciones con el gobierno, el estado del arte industrial en el país y sus condiciones para el desarrollo de una industria automotriz, los planes de fabricación de

¹ Valiosa información, sin embargo, se encuentra al alcance del lector interesado gracias a los libros de Franco H. Cipolla –“fuentes imbatibles”–, como *IKA, la aventura* (2003) y *La epopeya de Kaiser-Renault* (2004). Ver <http://www.francohcipolla.com.ar>.

cada vehículo y los clásicos obstáculos macro con los que tortura históricamente la Argentina a todo emprendimiento productivo, ya sea grande o pequeño.

La variedad de intereses y perspectivas con la que se puede leer este libro se manifiesta en el diferente estatus de los personajes históricos que aparecen protagonizando el relato de McCloud: Henry Kaiser y sus hijos, Juan Domingo Perón, Jorge Antonio, Juan Ignacio San Martín, Alfredo Gómez Morales, Pedro Eugenio Aramburu, Arturo Frondizi, Arturo Illia, Charles De Gaulle, Guy Clutterback, Juan Manuel Fangio, Oreste Berta, Gian Battista Pininfarina, junto a una larga lista de próceres del automovilismo nacional, como Luis Di Palma, Eduardo Copello, Jorge Ternengo, Gastón Perkins, Oscar Franco, entre otros.

En el momento de su venta en 1967, IKA era un verdadero grupo industrial con diversas plantas en Córdoba y en la provincia de Buenos Aires, además de una compañía financiera, otra de seguros, una agencia de publicidad, una escuela técnica en la planta de Santa Isabel y una escuela primaria y secundaria bilingüe. Su personal alcanzaba entre todas ellas a veinte mil empleados.

Si el proceso de crecimiento, como cree el pensamiento schumpeteriano, no es un *continuum*, sino que se produce a grandes saltos, no hay dudas de que con IKA se generó desarrollo económico como ocurrió con muy pocas compañías en Argentina. La empresa que dirigió McCloud completó vacíos del sector industrial argentino, pero también derramó conocimientos y *expertise* a través de la formación de proveedores, personal y de una escuela técnica que educó a miles de estudiantes en un nivel de excelencia.

Todo lo anterior nos lleva a una conclusión: IKA fue la pionera de la industria automotriz argentina y también la más importante del sector en términos históricos. El Torino, joya y mito mecánico de los argentinos, fue el corolario natural de la responsabilidad y profesionalidad con que la firma que dirigió McCloud se desempeñó entre 1954 y 1967.

CLAUDIO CASTRO
Diciembre de 2014

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

1956

3 | Puesta en marcha

Pero antes, la interdicción de IKA

Los diarios del 26 de diciembre de 1955 anunciaban que IKA había sido incluida en una lista de empresas interdictas por la Comisión Nacional de Recuperación Patrimonial. Lindo regalo de Navidad que se puso a la cabeza de los problemas que ya teníamos. Según el diccionario, “interdicción” es la privación de derechos civiles definida por la ley y para nuestra organización fue una situación muy seria. No éramos la única compañía interdicta; hubo varias otras, incluida FIAT, que tenía dos plantas en Córdoba.

Trabajamos hasta la medianoche del 26 de diciembre preparando un documento que tratara todas las dimensiones de la formación de IKA y su posterior desarrollo con la intención de demostrar que en el origen y uso de sus activos no se habían cometido actos de soborno o colusión. Presentamos la carpeta y otros materiales de apoyo a la Comisión la mañana siguiente. Ubicar a IKA en la “lista negra” era claramente injusto, pero la única opción que teníamos era defendernos y lograr que nos sacaran de allí. Recuerdo lamentarme con el doctor Aurelio Peccei, responsable de las operaciones de FIAT en América Latina, y el doctor Oberdan Sallustro, presidente de FIAT Argentina, pero ellos tampoco tenían otra solución.

Después del aviso de interdicción, la Comisión Nacional nos informó el 23 de enero que había decidido intervenir la compañía, lo cual significaba que sería designado un interventor para controlar y auditar las operaciones en curso de IKA.

No acepté esta noticia muy amablemente; de hecho, estaba muy enojado porque iba a desmoralizar a nuestros empleados y debilitar la confianza de nuestros accionistas, proveedores y contratistas. Edgar también se puso furioso cuando le informé

sobre la situación y me dijo que si éramos intimidados de alguna forma sólo debíamos levantarnos e irnos. Esto, por supuesto, era imposible. Yo sabía de nuestra transparencia y con la sabia guía de Allende, Hayzus y Ordóñez nos calmamos y procedimos a desarrollar una campaña de contactos y difusión de información.

Uno o dos días después, Dan Kelly entró en mi oficina algo agitado para anunciar que había un almirante en la recepción que quería hablar conmigo. Era el almirante Eliseo Vila, quien se presentó con una carta de la Comisión Nacional que lo designaba oficialmente como interventor. Debo admitir que fui algo desagradable. Le pregunté cómo intentaba dirigir la empresa y si quería sentarse en mi sillón. Él sonrió y me dijo en perfecto inglés: *"Listen, Mr. McCloud, I am not here to 'run the company' as you put it. My mission is to confirm that the interests of the Argentine Government and its citizens are protected. Once this has been satisfactorily concluded your company will be removed from the list and I will leave"*.⁹ Esto puso una luz diferente sobre las cosas y me tranquilicé. Procedimos a establecer un *modus operandi* que asegurara un flujo de información que mantuviera al almirante al tanto de todos los acontecimientos importantes.

Lo instalé en una oficina próxima a la mía y le informé de cualquier asunto de importancia. Fue invitado a asistir a todas las reuniones del Directorio, y cuando se hacía una reunión operativa de alguna importancia, se lo notificaba del asunto a tratar y se lo invitaba a participar si así lo deseaba.

El Señor debe haber estado observándonos con amor y comprensión mientras guiaba las deliberaciones que condujeron al nombramiento de Vila. Si hubieran elegido a alguien de estilo autoritario, que demandara ver y aprobar cada orden de compra, cada nueva contratación y cada cheque emitido –para lo que seguramente tendría la autoridad legal requerida, IKA hubiera

⁹ "Escúcheme, señor McCloud. Yo no estoy aquí para 'dirigir la empresa', como usted dice. Mi misión es confirmar que los intereses del gobierno argentino y sus ciudadanos estén protegidos. Una vez que se haya comprobado esto satisfactoriamente, sacaremos a su compañía de la lista y yo me iré".

quedado paralizada. El almirante Vila, un ingeniero que había hecho estudios de posgrado en la Universidad de Michigan, se interiorizó de todos nuestros asuntos, se informó integralmente de nuestro programa y lo respaldó. No tuvimos acceso a sus informes oficiales; asumo que deben haber sido varios y que Vila creyó que nuestro programa era bueno y que se orientaba en función de los intereses del país. Vila me comentó de manera confidencial que había sido advertido por el ministro de Justicia de que las diferencias en la valuación que surgían en los informes de la Comisión de Valuación y una denuncia de que Perón había recibido acciones de IKA habían sido los principales motivos de la interdicción.

La Comisión Nacional levantó la interdicción seis meses más tarde, el 21 de junio, y un decreto presidencial ratificó el cese el 31 de julio. El hecho de que fuéramos la primera empresa en ser removida de la lista no sólo demostraba que nos habíamos conformado de acuerdo a la ley y de manera correcta, también era un reconocimiento de la importancia de nuestro programa para el país.

Sin embargo, quedaba aún otro obstáculo por remover. Había partes del contrato del 19 de enero que el ministro de Economía quería cambiar y esto significaba renegociar.

La renegociación del contrato IAME-Kaiser

El Poder Ejecutivo nombró una comisión especial el 10 de febrero y nos entregaron una lista de modificaciones al contrato para nuestra consideración. Se organizó un grupo de trabajo con representantes de los ministros de Aeronáutica y Economía, y Edgar hizo que Lloyd Cutler viajara para representar a Kaiser Motors. Hay que subrayar aquí que Kaiser Industries Corp. se constituyó en marzo de 1956 y absorbió Kaiser Motors y Henry J. Kaiser Company, así como las participaciones en aluminio, acero, cemento y demás compañías de propiedad total o parcial. Lloyd trajo a Eddie Miller con él para que participara en las negociaciones. Eddie, un abogado del estudio Adlai Stevenson de Nueva York, había sido subsecretario de Estado para Asuntos Latinoamericanos

durante la administración de Harry Truman, hablaba español fluidamente y estaba muy familiarizado con la Argentina.

Las negociaciones se desarrollaron de manera intermitente durante un período de dos meses y la comisión especial presentó sus recomendaciones a la Comisión Nacional, que las aprobó en mayo de 1956. No sé por qué tomó tanto tiempo, pero la firma del contrato revisado entre IAME, Kaiser e IKA no se concretó hasta octubre de 1956. El comodoro Julio Krause, que había reemplazado al brigadier Abraham, firmó por IAME, Lloyd Cutler por Kaiser y yo por IKA. Los cambios principales respecto del contrato firmado el 19 de enero de enero de 1955 fueron los siguientes:

A. Definición de la tasa de cambio aplicable a las inversiones con valuación original en dólares

El contrato original especificaba que todos los equipos aportados por Kaiser y IAME con valor en dólares serían apreciados en pesos según la tasa del mercado libre a la fecha del despacho de aduana. Antes de octubre de 1955, la tasa de cambio del mercado libre era 14 a 1. Después de la imposición de una tasa de “mercado oficial” por las nuevas autoridades, que fue establecida en 18 a 1, la cotización del mercado libre rozó los 30 a 1. Si la masa de las inversiones de Kaiser y IAME pasaba por la aduana después del 27 de octubre, las acciones de los dos socios fundadores de IKA se habrían incrementado sustancialmente en detrimento de los tenedores de acciones públicas, cuyo capital efectivo en pesos ya había sido integrado. Ambos fundadores tenían derecho contractual a los incrementos, pero todas las partes acordaron que la solución equitativa era la aplicación de la tasa del mercado oficial 18 a 1 en todos los activos aportados que se despacharan por aduana después del 27 de octubre. La conversión de activos a valor pesos del mercado libre también hubiera tenido un gran impacto en las cargas de amortización con el consiguiente incremento en los costos de producción.

B. Segunda inversión de Kaiser Motors

La segunda inversión de Kaiser fue aprobada con la condición de que la valuación final en dólares se hiciera después de la llegada a la planta y convertida a valor pesos a la tasa de 18:1. Kaiser renunció

a su derecho a que la valuación se hiciera en Estados Unidos para evitar demoras en el programa de IKA. La segunda inversión tenía una valuación estimada de aproximadamente un millón trescientos mil dólares y en realidad aumentó ligeramente su valor después que fue inspeccionada por la Comisión de Valuación. Kaiser también extendió un crédito a IKA por un período de tres años y sin interés por el pago de más de quinientos mil dólares en costos incurridos en proveer a IKA la asistencia técnica que necesitaba, en su mayor parte atribuidos al traslado del personal expatriado.

C. La segunda emisión de acciones de IKA

El nuevo contrato hizo provisiones para una segunda emisión de acciones que permitiría a los tenedores públicos de acciones, en base a derechos preferenciales, incrementar su tenencia individual en la misma proporción que el aumento combinado de las acciones de Kaiser y IAME.

D. Programa de producción

En el contrato original habíamos acordado un programa de producción de cinco años junto con el valor de las partes que podrían importarse cada año. En el contrato revisado, esto se cambió de modo que IKA tuviera que elevar cada año su solicitud de divisa para la importación de las piezas que necesitábamos.

Habiendo experimentado ya las demoras al tratar con las autoridades de la burocracia gubernamental argentina, particularmente con el Banco Industrial, el cambio que exigía la aprobación anual para la importación de partes complementarias me molestó bastante, pero no había mucho que pudiéramos hacer al respecto. A medida que avanzamos durante nuestros cinco primeros años tuvimos problemas para liberar a tiempo los permisos anuales de importación, pero siempre nos arreglamos para salir del paso de algún modo, aun en 1957, cuando el gobierno exigió que la importación de las piezas se hiciera con crédito externo y pago diferido.

Finalmente, terminamos con todas las investigaciones posrevolución y todos respiramos aliviados. Ahora podíamos volver al negocio de producir automóviles.

La obra avanza

Durante el primer trimestre de 1956, la construcción de la planta progresó según lo planeado. En las plantas de motores y ensamblado se erigieron la losa de los pisos, las columnas, las vigas y los techos en secuencias que permitían instalar las máquinas y los equipos de la línea de ensamblado según las prioridades dispuestas por el Departamento de Ingeniería de IKA. La planta de estampado, en función de los grandes cimientos que requería, no estuvo lista para comenzar la instalación de la prensa hasta septiembre. Cuando estuvo finalizada, fue la planta de su tipo más grande de América Latina. Pero la construcción no parecía detenerse nunca en IKA. En mis años con la compañía siempre estábamos construyendo nuevas ampliaciones. Lo que empezó con una superficie cubierta de casi ciento cuarenta mil metros cuadrados alcanzó los doscientos mil, sin contar las construcciones que se hicieron en las plantas subsidiarias.

Hubo que coordinar varios grupos de trabajo. Los ingenieros de Kaiser diseñaron y dirigieron toda la obra. La División de Ingeniería de Planta de IKA era responsable por las instalaciones de producción permanente como transportadores, distribución secundaria de electricidad, grúas, el manejo de materiales y aspectos relacionados. El responsable de la División de Mecánica Superior desarrolló los procesos operacionales, diseñó y construyó herramientas y accesorios. El área de Ingeniería de Producto construyó y fue testeando el primer prototipo del Jeep, al que se le asignó el nombre de modelo JA1 para diferenciarlo del CJ5 fabricado en Estados Unidos que tenía un motor distinto. Compras y Expedición enviaban muestras de piezas fabricadas en la Argentina a la planta, donde Control de Calidad estableció criterios de control y trabajó con los proveedores para lograr la aprobación de sus autopartes. En la planta de producción, las piezas mecánicas tenían que ser atendidas, máquina por máquina, mediante el proceso de puesta a punto, había que probar el subconjunto de accesorios en el taller de carrocería, la carrocería ingresaba en un sistema de pintura que se utilizaba por primera vez, el taller de acabado iniciaba su producción de asientos y techos, y todo esto comenzaba a converger en la línea final de ensamblado.

El primer Jeep

El 27 de abril, cerca de las cinco de la tarde, el primer Jeep salió de la línea final y Ken Flood me trajo las llaves. Lo seguirían unas dos mil quinientas unidades más hacia fin de año. En reconocimiento por la contribución que Lloyd Cutler había hecho a la formación de IKA, dedicamos el primer Jeep a Louisiana Winslow Cutler, su hija, que había nacido apenas un día antes en Washington D. F.

Yo estuve a punto de perderme el acontecimiento. Con Ordóñez y Esteban Retali, de la División Ventas, estábamos volando por el interior del país en un viejo biplano de Waco que habíamos alquilado, evaluando a los candidatos a concesionarios. El avión había ya pasado su mejor momento y algo más también. El rango de autonomía de este particular aeroplano no dependía de su capacidad de carga de combustible: consumía tanto aceite que nos obligaba a aterrizar frecuentemente para recargar el cárter del cigüeñal. También tenía problemas de batería, pero finalmente llegamos rengueando a Córdoba la noche anterior a tiempo para ponernos a trabajar en la reunión de información para el primer Jeep.

El primer Jeep no sólo fue fabricado en una planta cuya construcción había comenzado apenas trece meses antes, sino que, más importante aún, su motor fue el primero en ser fabricado en una línea de producción en América Latina. El contenido nacional estuvo cerca del cincuenta por ciento y hubiera sido mucho mayor si la planta de estampado hubiera estado en pleno funcionamiento.

Mandamos el Jeep a Buenos Aires y lo usamos como pieza central de una gran recepción que Gus y yo organizamos en el salón de baile del hotel Plaza para concesionarios, directores, funcionarios de gobierno y la comunidad local empresaria. El doctor Alizon García hizo los arreglos necesarios para que yo llevara el Jeep a la Quinta Presidencial de Olivos, donde di al presidente Aramburu un paseo de demostración por los alrededores con mi hijo mayor, Kim, quien por entonces tenía ocho años de edad. El general estuvo encantado con el paseo y posteriormente examinó el Jeep con minuciosidad mientras yo le señalaba las piezas de origen argentino.

A fin de junio habíamos producido cerca de doscientos vehículos y comenzamos a tener algunos problemas de calidad que no hubieran ocurrido si hubiéramos tenido el tiempo necesario para hacer las pruebas de campo que deberíamos haber hecho en el interior del país, donde la mayoría de los caminos secundarios no están pavimentados. Y es precisamente en estas áreas donde se necesitan los vehículos de doble tracción. Asumimos este riesgo cuando no tuvimos más alternativa que poner en producción un motor experimental sin un extensivo testeado de campo.

Empezamos a recibir informes de fallas en los rodamientos de parte de los concesionarios del Interior que encendieron la luz de alarma en Ingeniería de Productos y Servicios. Las investigaciones revelaron que los motores estaban aspirando polvo muy abrasivo, a menudo con un alto contenido de sílice, lo que causaba un desgaste anormal de los cojinetes.

Ingeniería respondió rápidamente y dispuso algunas células de prueba improvisadas para hacer funcionar los motores en un ambiente con polvo para determinar cómo ingresaba. Se diseñaron nuevos filtros de aire y se mejoró el sellado de los motores de modo que, en poco tiempo, al menos las unidades que salían de fábrica estaban OK. Pero aún teníamos el problema de los aproximadamente cien vehículos en circulación que necesitaban ser atendidos. Ossowski y Olson organizaron varios equipos de servicio mecánico e ingenieros que llevarían un kit de piezas nuevas y procedimientos de reparación a un concesionario y harían que el cliente trajera su vehículo para una "inspección de fábrica" con la promesa de que le sería devuelto en un día. El equipo debía desarmar el motor, quitar el cigüeñal, reemplazar cojinete principal y biela completos, y, en algunos casos, el cigüeñal también, cambiar los filtros y sellar el motor de acuerdo con las nuevas especificaciones. Hubo cantidad de estos "recondicionamientos de medianoche" y la mayoría de los Jeeps fueron revisados antes de que las fallas ocurrieran. Si no hubiéramos remediado esta situación tan expeditivamente como lo hicimos, IKA hubiera sido etiquetada con una reputación de mala calidad de la que nunca hubiéramos podido desprendernos.

El otro gran problema que teníamos en aquel momento era las ventas del Jeep. Éste es un vehículo especial y en nuestras

previsiones nunca le adjudicamos más de un cinco o diez por ciento de nuestro programa de producción. Me refiero sólo al Jeep de doble tracción tipo militar. Además de su uso militar, el Jeep se utiliza para transporte de pasajeros en condiciones todoterreno y sin carga. No había muchos compradores argentinos que requirieran y pudieran permitirse este tipo de transporte. Nuestro inventario de unidades terminadas comenzó a crecer y Edgar, que empezaba a preocuparse por nuestra situación de caja, me hizo viajar a Nueva York. Él y Mike Miller pensaban que debíamos parar la producción el tiempo suficiente como para equilibrar el *stock*. Un cierre temporal de la planta habría traído severos conflictos laborales y argumenté decididamente en contra de ello. No hay seguro de desempleo en Argentina, por lo que las suspensiones de personal causan muchos problemas que debían evitarse tanto como fuera posible. Sabiendo que el Jeep *pick-up* JA2 de media tonelada estaría pronto en producción, al que seguiría la Willys Station Wagon, yo me sentía en condiciones de convencer a Edgar de que debíamos mantener la producción. Afortunadamente estuve en lo cierto, y en la medida en que los modelos *pick-up* y Willys Station Wagon entraron en producción, a partir de septiembre la producción del Jeep se fue ajustando hasta alcanzar un nivel coherente con su demanda.

El JA2 *pick-up* fue desarrollado literalmente de la noche a la mañana en respuesta a la demanda del área de Ventas de una camioneta económica con opciones de doble y simple tracción con cabina cerrada. Además del tiempo de desarrollo de ingeniería, se necesitaron matrices para los paneles laterales, la caja de la camioneta, la cabina y los módulos de extensión, que fueron provistos por el taller de implementos en tiempo récord. La *pick-up* de media tonelada, especialmente en la versión de tracción simple, se convirtió en uno de nuestros vehículos utilitarios más populares.

Los problemas de crédito minorista

Otro obstáculo para las ventas era la falta de financiación minorista. En una reunión en octubre con los principales concesionarios de todas las regiones quedó claro que la demanda excedía

la disponibilidad de crédito. En Mendoza, Santone tenía más de quinientos pedidos en firme, pero sólo el tres por ciento era de compradores al contado. El resto estaba en trámites para obtener un crédito de la sede local del Banco Industrial. Daniel Tiphaine, el principal vocero del cuerpo de concesionarios –la mayoría de ellos habían formado parte de la red de distribuidores de Willys Motors–, sostuvo que el mayor problema era la ausencia de uniformidad entre los gerentes de banco en cuanto a los procedimientos para solicitar créditos. Existían posibilidades de crédito privado, pero los intereses eran muy altos. Julio Alizon García y Roberto Verrier acababan de incorporarse a IKA como asesores financieros y con Bill Sussex, que había reemplazado a Larry Daniels como gerente de Ventas, trabajaron para aliviar el problema a través de sus muchos contactos en la estructura del Banco Industrial. Todo esto centró mi atención en los préstamos a los clientes y en el hecho de que debíamos hacer algo al respecto o bajar nuestras metas de producción considerablemente.

IKA cerró su segundo año fiscal –el primero completo– en junio. No reportamos beneficios porque recién estábamos comenzando la producción. Sin embargo, en septiembre cerramos el tercer trimestre del año calendario con flujo de caja positivo, veintitún meses después de la creación de la empresa. John Greenwald, que había reemplazado a Spike Massoglia como tesorero, era todo sonrisas cuando me trajo las cifras. Era bueno que IKA tuviera a alguien como Greenwald. Era un hueso duro de roer cuando había que pedirle dinero. Cada vez que yo quería construir algo nuevo tenía que afilar los argumentos para convencerlo de que el proyecto era necesario. Con un flujo de caja positivo al menos nos dirigíamos en la dirección correcta.

Nuevo Directorio

La reunión anual de la asamblea de accionistas, la segunda de IKA, se hizo en octubre en el centro de entrenamiento de atención al cliente que habíamos instalado en un gran edificio comercial en la calle Migueletes, no muy lejos de la oficina principal. Las

cuestiones a tratar que exigían la aprobación de los accionistas fueron:

- a) El aumento del capital autorizado de la compañía de 360 millones a 800 millones de pesos.
- b) La emisión de acciones adicionales para Kaiser y IAME para cubrir las inversiones adicionales hechas por los dos socios fundadores.
- c) Los cambios en el contrato original de Kaiser-IAME-IKA recientemente acordados.
- d) La emisión de acciones especiales para Vianini S. R. L. a cambio de su aporte de equipos para la fabricación de engranajes.
- e) Una emisión especial de acciones sobre la base de derechos preferenciales a los tenedores públicos de acciones que resultaba del ingreso adicional que Kaiser y IAME recibían debido a las alteraciones en el tipo de cambio usado para propósitos de valuación.
- f) Elección de un nuevo Directorio para año fiscal 1956-1957.

En el nuevo Directorio, Edgar reemplazó a su padre como presidente, yo fui designado primer vicepresidente y gerente general, Martín Cairo –designado por IAME– se convirtió en vicepresidente segundo, Stephen Girard –presidente de Kaiser Jeep Corp.– sustituyó a Henry J. Kaiser, Alfredo Paladino fue un nuevo representante de IAME. Además, Allende, Hayzus y de Ridder fueron reelectos y Eduardo Huergo, un destacado ingeniero y ejecutivo argentino, fue elegido para representar a los tenedores de acciones particulares.

A fin de año teníamos una nómina salarial de alrededor de dos mil personas. El número de personal norteamericano se había reducido significativamente en tanto los supervisores argentinos comenzaban a reemplazarlos. Prácticamente todo el personal de ingeniería de Kaiser había regresado a su país con el grueso de la construcción terminada.



El general norteamericano Matthew B. Ridgway (cuarto desde la izquierda, de civil y con sombrero en la mano) visita la planta en 1956. *Archivo McCloud*



Kenneth J. Flood le entrega a McCloud las llaves del primer Jeep fabricado en Argentina, el 27 de abril de 1956. *Archivo McCloud*



Primeros diez Jeep producidos. Abril de 1956. *Kaiser Engineers*



Primer Jeep producido el 27 de abril de 1956 conservado hasta la actualidad. *IKA-Renault*



Prueba de campo de uno de los primeros Jeep montados en Córdoba.
Kaiser Engineers



Pick-up Jeep desarrollada por IKA. Servicio Fotográfico IKA-Córdoba

1957

4 | Ampliación productiva y primeros modelos

El aporte de Vianini

La primera de las varias expansiones internas de capacidad productiva fue fundamentalmente para incrementar el contenido local de cada vehículo y comenzó con el aporte de Vianini S. R. L. de un grupo de unas cincuenta máquinas para la fabricación de engranajes. Esto constituyó el núcleo de la primera planta de rodamientos de IKA, plataforma de lanzamiento de la fabricación de transmisiones y cajas de cambio que comenzó en la segunda mitad de 1957. La producción de engranajes helicoidales para diferencial siguió nueve meses después. La incorporación de estos importantes componentes no sólo trajo un sustancial ahorro de divisas sino que amplió también la ingeniería y las capacidades mecánicas de nuestra fuerza de trabajo.

Como lo mencioné previamente, comenzamos las negociaciones con el señor Vianini a fines de 1955. Sus equipos ya estaban en el país, pues habían sido importados inicialmente para la fabricación de engranajes en sociedad con IAME. Vianini, como IKA, tenía una interdicción y problemas financieros, y su proyecto estaba en punto muerto. En nuestro primer acercamiento le pedimos que considerara su ingreso en IKA aportando sus equipos sobre la base de un mutuo acuerdo de valuación, a cambio de acciones a valor nominal. En cambio, Vianini quería formar una empresa separada a la que él aportaría sus máquinas e IKA proporcionaría los equipos restantes, el herramental y el dinero necesario para los edificios, las instalaciones y el capital de trabajo. No le preocupaba que IKA tuviera la mayoría de la propiedad y el gerenciamiento,