

Del Jeep al Torino

La historia de IKA,
primera planta automotriz
integrada de Sudamérica

IKA

**INDUSTRIAS KAISER
ARGENTINA**



James F. McCloud

Lenguajeclaro
editora

Lenguaje
claro
editora



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

Primera reimpresión: junio 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 junio 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

... 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 márketing, 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

desarrollos en las industrias del automóvil, el aluminio, la minería y la construcción pesada por las próximas dos décadas. También marcó el primer emprendimiento ultramarino de una compañía de Kaiser desde el trabajo de la carretera en Cuba durante la década de 1920. Participaron en la reunión, además de Mr. Kaiser, Gene Trefethen y yo, Bob Elliott, el asistente especial de Mr. Kaiser –quien le escribía la mayoría de los discursos–, Mario Bermúdez, George Havas, gerente general de Kaiser Engineers, y algunos otros cuyos nombres no puedo recordar.

Revisamos un informe escrito por E. O. Jewell, por entonces director del área de Desarrollo de Comercio Internacional de International House, que describía prioridades y condiciones en varios países, potenciales fuentes de financiamiento y la escasez de vehículos que sufrían todos. El informe se concentró en cuatro países: Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela, los únicos, según Jewell, que tenían el potencial para apoyar un esquema de fabricación automotriz. Mr. Kaiser cerró nuestras discusiones y nos pidió que elaboráramos un plan de acción concentrado en estos cuatro países, aunque su itinerario incluyera otros. Debíamos preparar folletos descriptivos y propuestas para que él los presentara a las autoridades involucradas.

Yo fui asignado a la tarea de desarrollar, con mi organización en Detroit, una enumeración y descripción de todos los excedentes de maquinarias y equipos que Kaiser Motors estaría dispuesta a poner a disposición en América del Sur. Esto incluía no sólo mis plantas –la DED y la fundición de Dowagiac–, sino también la planta de prensado de Shadyside, Ohio, las herramientas y las matrices del auto de pasajeros de Kaiser, ubicadas en diferentes lugares, y el equipamiento especial, propiedad de la compañía, que estaba en las instalaciones de los proveedores. Más importante era la descripción de lo que estos equipos podían hacer para reducir el contenido importado de los vehículos a ser fabricados. Originalmente yo formaba parte del grupo de viaje con Kaiser, pero a último momento Mr. Kaiser decidió que no necesitaba la compañía de ningún ingeniero, prefiriendo un enfoque más general en el primer contacto. La cuestión era que aunque Mr. Kaiser no quisiera ningún ingeniero alrededor, él estaría

expuesto a algunas preguntas técnicas bastante específicas que nadie de su entorno podría responder. Y eso fue exactamente lo que sucedió.

Mucho se ha escrito sobre Henry Kaiser, y por escritores más prolíficos que yo. Sin embargo, tuve la fortuna de estar cerca de él y de sus hijos Edgar y Henry Jr. en muchas ocasiones, comenzando por mi trabajo en los astilleros Kaiser durante la Segunda Guerra Mundial. Como responsable del dique de armamento vi a Mr. Kaiser de tiempo en tiempo cuando él visitaba el astillero Kaiser Yard 3, en Richmond, California. Allí construimos el C4 Troopships, el buque más grande de todos los construidos en cualquiera de los siete astilleros operados por Kaiser. Estos barcos estaban diseñados para transportar cuatro mil soldados y cubrir todas las necesidades de un viaje de larga duración.

Cada vez que Mr. Kaiser tenía una visita importante en su oficina de Oakland, acostumbraba a mostrarle el astillero de Richmond. Esto ocurría, por supuesto, durante los años de la guerra. El Grupo Kaiser manejaba cuatro astilleros en Richmond, California, y tres en Portland, Oregon, y Vancouver, en la zona de Washington. Si uno de los C4 estaba listo para ser entregado cuando Mr. Kaiser estaba visitando Yard 3 con uno de sus invitados, subía al barco y generalmente yo era elegido para guiar el recorrido. Algunos de los visitantes que recuerdo fueron Vyacheslav Molotov, ministro de Relaciones Exteriores de la Unión de Repúblicas Soviéticas bajo el régimen de Stalin; lord Halifax de la British Purchasing Commission en Estados Unidos, los almirantes Land y Vickery, jefes de la U. S. Maritime Commission y otros de igual rango. Mr. Kaiser hacía pocas preguntas, pero muy incisivas. Por lo general, mis superiores inmediatos, Clay Bedford, Einar Larson y Kenny Flood, estaban en el grupo de visita, pero como el equipamiento y la terminación final de los C4 eran mi responsabilidad directa, los comentarios y las preguntas iban mayoritariamente dirigidos a mí. Era un grupo bastante augusto, y para un ingeniero de veinticinco años, una experiencia excitante.

Mr. Kaiser sabía lo que quería, y cuando eligió su comitiva para la incursión por Sudamérica, estaba menos preocupado por los aspectos técnicos que por las personalidades y los climas políticos

con los que se involucraría. Debe advertirse que un principio soberano en la familia Kaiser era “sin sobornos”.⁵ Henry, Edgar y Henry Jr. sostenían una elevada ética en los negocios y ¡ay! de cualquiera de la organización que fuera sorprendido sobornando a alguien. Éste sería el primer viaje de Kaiser a América Latina desde que Kaiser Paving Company construyera una carretera en Cuba. Allí, según las historias que yo había escuchado, todos tenían su “porción”. Mr. Kaiser nos dejó absolutamente en claro a cada uno de los integrantes del equipo que cualquier cosa que hiciéramos en relación con el emprendimiento automotor sudamericano debería someterse a su control.

Recuerdo vívidamente mi decepción cuando Gene Trefethen me dijo que yo no estaba incluido en la nómina para el viaje. Pero también agregó: “No te preocupes, el Jefe volverá con algo”. Y, efectivamente, lo hizo.

Además del señor y la señora Kaiser, el grupo incluía al alcalde Morrison y su esposa, Mario Bermúdez, el señor y la señora Elliot y el matrimonio Weintraub. William Weintraub era socio mayoritario de Norman, Craig y Kummell, la agencia de publicidad utilizada por Kaiser-Frazer. Mr. Kaiser valoraba mucho las impresiones y opiniones de Bill Weintraub, un neoyorquino de gusto exquisito y famoso coleccionista de arte, que terminó convirtiéndose en un gran amigo y apoyo para nuestro trabajo en Argentina.

Con la creativa ayuda de las propuestas del departamento de ingeniería de Kaiser, se prepararon informes para cada uno de los países a ser visitados en los que se incluía una propuesta de integración automotriz gradual en un período de cinco años, alcanzando prácticamente el ciento por ciento de contenido local, con excepción de algunos insumos industriales que debían importarse. Esto variaría de país en país, pero, en general, los insumos consistían en hojas de acero laminadas en frío para la carrocería, arrabio para fundición, palanquillas de acero para forja, alambre de cobre para cableado preformado, aluminio y cinc para matrices,

⁵ En el original: *No payoffs*.

etcétera. Las propuestas eran muy preliminares y de carácter general. En esencia, afirmaban la intención del Grupo Kaiser de invertir maquinaria y equipos en empresas de tipo *joint venture* conformadas con entidades gubernamentales o privadas, o con una combinación de ambas. No se hacían estipulaciones en relación al control. Kaiser estaba dispuesto a aceptar una posición minoritaria y estimulaba la propiedad pública del paquete accionario en las corporaciones propuestas. Los criterios para establecer algunos valores que se dieron por supuestos en relación con las capacidades de los proveedores en los distintos países, el volumen de los vehículos a ser producidos y vendidos, el monto de capital que podía obtenerse en los sectores público y privado causaron ciertas dificultades iniciales al entorno de Kaiser. Con algunas investigaciones técnicas preliminares y otras "en campo" hubiera quedado claro que los dos únicos países sudamericanos que podían estar cerca de calificar eran Argentina y Brasil. Desde luego, estamos hablando de América del Sur y no de América Latina. Por alguna desconocida razón, México nunca fue incluido, aun cuando era el segundo país más grande de la región en términos demográficos. Me pregunté por qué no se incluyó a México, pero indudablemente la influencia de Mario Bermúdez y la International House en el diseño del itinerario produjo la concentración en Sudamérica. En aquella época, México tenía una holgada situación en términos de divisas y parecía no tener problemas en sostener la importación de automóviles armados y CKD para cubrir su demanda interna.

La gira comenzó en agosto de 1954. Durante las dos semanas y algo más que duró el viaje recibí, de tiempo en tiempo, informes sobre su evolución desde Oakland. En Brasil y Colombia, Mr. Kaiser fue muy bien recibido. Los contactos de Mario Bermúdez, junto con el prestigio del dueño de la corporación, permitieron el acceso a las personalidades más importantes de los respectivos gobiernos. Después de los usuales saludos de cortesía de los presidentes, los ministros de las áreas correspondientes se reunían con el grupo, revisaban las propuestas y discutían el plan de Kaiser para la fabricación de automóviles. Por la forma en que evolucionaron las discusiones, se volvió evidente que deberíamos haber hecho muchos más "deberes" para anticipar muchos

de los cuestionamientos técnicos sobre el plan que aparecieron durante las reuniones. Como resultado, Kaiser empezó a sentirse algo frustrado y, típico de su estilo, a criticar a los ingenieros que habían diseñado las propuestas. Y yo estaba en el tope de la lista. Afortunadamente, Argentina era la próxima parada.

Cuando Kaiser aterrizó en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza, que servía como estación aérea de la capital del país, había una comitiva esperándolo con un gran cartel que decía: "El presidente Perón le da la bienvenida al señor Henry J. Kaiser". El brigadier mayor Juan San Martín, ministro de Aeronáutica, era el funcionario oficial que representaba al presidente. El porqué de la presencia de dicho funcionario terminó de comprenderse más tarde, cuando se supo que la Fuerza Aérea fabricaba de manera artesanal en unas instalaciones ubicadas en Córdoba –Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado (IAME)– un vehículo llamado "Justicialista".

IAME también fabricaba y ensamblaba fuselaje de aviones. Aunque la carencia de procesos de ingeniería y del herramental especializado necesario en el mecanizado repetitivo y de precisión de componentes era total, lo que realmente impresionaba era la habilidad de la fuerza de trabajo. Posteriormente vería allí la producción de lo que yo pensaba era el único avión jet de madera del mundo, el Pulqui, algo realmente impresionante. Por su posición de fabricante, la Fuerza Aérea había sido designada para coordinar la visita de Kaiser. Después del llamado de cortesía del presidente Perón, se iniciaron minuciosas discusiones con el brigadier San Martín. La predisposición de Mr. Kaiser para asumir la responsabilidad del gerenciamiento, invertir capital físico, acordar licencias y formar una corporación pública en sociedad con la Fuerza Aérea causó una favorable impresión en San Martín y el Presidente. Hacia el cierre de las discusiones, se le pidió a Mr. Kaiser que preparara y presentara una propuesta definitiva. Kaiser estaba eufórico y los cables entre Buenos Aires y Oakland comenzaron a arder a medida que enviaba instrucciones para el proyecto definitivo, al mismo tiempo que quería saber, en su estilo incomparable, por qué las propuestas con las que había viajado no servían para responder todas las cuestiones. Se ordenó a la oficina

de Oakland tener todo listo para su segunda visita a la Argentina en octubre, cuando presentaría la propuesta final.

Concluidas las reuniones importantes, los Kaiser y otros integrantes del grupo pudieron recorrer Buenos Aires y sus alrededores y fueron agasajados con varias cenas, una de ellas en Olivos, la residencia presidencial. Allí, el presidente Perón les mostró los jardines, verdaderamente hermosos, a la señora y el señor Kaiser. Durante la caminata, la señora Kaiser admiró un modernísimo Mercedes 190 SL estacionado en los garajes. El Presidente, quien era en verdad un anfitrión atento, dijo: "Señora, por favor, acepte este auto como un obsequio del pueblo argentino en agradecimiento por el trabajo que la empresa de su esposo está haciendo por él". La señora Kaiser quedó sorprendida y Henry devolvió inmediatamente la gentileza ordenando el envío de un nuevo Kaiser Manhattan al Presidente, lo que ocurrió en el próximo barco. La comitiva de Kaiser fue llevada también a Córdoba para realizar una visita a IAME. Allí fueron recibidos por el brigadier Nicolás Ferro Sessarego, a cargo de la planta y cuya confianza en las capacidades de la fuerza laboral argentina inspiraría aún más a un Kaiser ya exultante.

La gira continuó después por Chile y Perú, pero no surgió nada importante de las reuniones que se hicieron en esos países. Posteriormente hubo también una parada en Caracas, Venezuela, si la memoria no me falla. Pero para entonces Kaiser ya estaba hastiado de recepciones y visitas a funcionarios de gobierno y quería volver a casa. Había terminado su trabajo y para él Argentina era un hecho consumado. Como había profetizado Trefethen: "El Jefe volvió con algo".

El desarrollo de la propuesta definitiva para Argentina

Ganada la voluntad de las más altas autoridades del país, correspondía ahora a la "tropa" desarrollar un plan definitivo que no sólo pasara la prueba de factibilidad, sino que también fuera beneficioso tanto para Kaiser como para la Argentina. Debíamos tener en cuenta que no era meramente sacarnos de encima un excedente

de capacidad productiva, sino que la organización Kaiser sería responsable por la implementación del plan que finalmente resultara aprobado. No se trataba de una venta que se podía dejar atrás cómodamente. Estábamos allí para quedarnos.

Hacia fines de agosto fui convocado otra vez a Oakland para ser parte del equipo de trabajo que desarrollaría una propuesta firme y definitiva a ser presentada al presidente Perón y las autoridades argentinas en octubre. Teníamos menos de dos meses para crear un plan que otros, como General Motors, Ford y Chrysler, habían estado estudiando sin resultados durante años.

El líder de nuestro equipo era George Havas, gerente general de Kaiser Engineers Inc., una división de la Henry J. Kaiser Company. Esto ocurría un año antes de que se organizara Kaiser Industries Corp. y en aquellos días no había presidentes de las subsidiarias Kaiser que no se llamaran Kaiser. Pero en los hechos, George Havas era el presidente de Engineers. George había nacido en Hungría, se había educado en Alemania, había emigrado a Cuba y en los años veinte trabajaba como ingeniero en un ingenio azucarero cuando fue contratado por Kaiser Paving Company durante la construcción de la carretera a La Habana. Siendo un ingeniero "integral", había supervisado los esfuerzos de Kaiser Engineers en el diseño y la construcción de represas, plantas automotrices, astilleros, acerías, fundiciones de aluminio... lo que fuera. Además, George hablaba fluidamente el español y algunos otros idiomas, y su formación técnica, junto con su origen europeo, le permitía comprender y afrontar mucho mejor que cualquier de nosotros los vaivenes del escenario argentino. Otros que formaban el equipo eran Lloyd N. Cutler –en aquel momento un socio del estudio jurídico de Oscar Cox, asesor de Kaiser en Washington D. C., pero que luego formó su propio estudio, Wilmer, Cutler y Pickering–; T. A. "Tim" Bedford, uno de mis primeros jefes en los astilleros; John V. Banks, procedente de Willow-Run; Jack Hughes, Paul Havas, Bruno Franceschi y eventualmente algunos otros miembros del personal de Kaiser Engineers.

Pronto nos resultó evidente, tanto a Havas como al resto de nosotros, que no sabíamos nada sobre la estructura de apoyo que se podía esperar encontrar en Argentina. ¿Cuál era el estado de la

industria proveedora? ¿Había instalaciones y financiamiento de ventas disponible? Ya que nuestro plan convocaría a la participación pública en la propiedad de la nueva compañía, ¿quién suscribiría la emisión de acciones? ¿Qué materia prima podría suministrar Somisa, la única acería integrada de la Argentina?⁶ ¿Cuán capacitada era la mano de obra argentina? ¿Cómo era un típico contrato laboral en relación a tipos de salario, beneficios complementarios, categorías de empleo, etcétera? Éstas y cantidad de otras cuestiones debían ser respondidas antes de que pudiéramos proponer inteligentemente un esquema de fabricación que, en un período de cinco años, permitiera la producción de automóviles con prácticamente cero contenido importado, excluida la materia prima. Estábamos en un punto muerto y, como consecuencia, John Banks y yo fuimos elegidos para viajar a la Argentina inmediatamente y volver con las respuestas en dos semanas.

Yo conocía a John desde hacía largo tiempo y trabajábamos muy bien juntos. Lo que no sabía en aquel momento era que adicionalmente a su trabajo en el informe, le habían pedido que considerara tomar el cargo de gerente general en la nueva compañía, siempre y cuando existiera una. Aparentemente, para John no era interesante una carrera profesional en Argentina y, por suerte para mí, como se demostró más tarde, declinó la oferta.

Banks y yo partimos de Detroit el 31 de agosto. El plan original era volar desde Lima, Perú, hasta Córdoba para reunirnos con el brigadier San Martín, pero cuando llegamos a Lima ya habíamos perdido esa conexión y debimos continuar a Buenos Aires. En los días del DC-6 propulsado a hélice, el viaje desde Detroit a Buenos Aires duraba alrededor de treinta horas, por lo que Banks y yo tuvimos mucho tiempo para informarnos y planear nuestra estrategia. Ninguno de los dos hablaba español y no teníamos la mínima idea de lo que podíamos encontrar. Antes de partir nos habían dicho que seríamos asistidos por la organización Tiphaine,

⁶ Sociedad Mixta Siderurgia Argentina (Somisa) fue inaugurada como compañía y planta productora de insumos siderúrgicos varios años después, concretamente en 1960, durante el gobierno de Arturo Frondizi.

distribuidora de Willys y Kaiser-Frazer en Argentina. Le enviamos a Daniel Tiphaine un telegrama desde Lima anunciándole nuestro cambio de planes.

Informe sobre los proveedores potenciales en Argentina

Finalmente llegamos al aeropuerto de Ezeiza y tomamos un taxi hasta el hotel Plaza. Poco después, Tiphaine llamó desde la recepción y nos reunimos en la habitación para discutir un plan de acción. Daniel Tiphaine era una persona muy agradable y hablaba un excelente inglés. Nos comentó que había asignado a Brunon Ossowski para ayudarnos durante nuestra estadía y que el ministro de Aeronáutica había arreglado que viajáramos a Córdoba en uno de los aviones de la Fuerza Aérea al día siguiente. Ossowski, de origen polaco, había huido de su país antes de la invasión alemana y se había unido a la Brigada Polaca en Inglaterra para combatir en la Real Fuerza Aérea. Allí prestó servicios como técnico de mantenimiento durante la guerra y con su excelente formación de mecánico era la persona ideal para ayudarnos a analizar el potencial industrial de los proveedores argentinos. Sin su ayuda, Bank y yo no hubiéramos podido hacer mucho. Cuando se organizó IKA, Brunon fue uno de los primeros en incorporarse a la empresa como gerente de Servicios –con la aprobación de Daniel Tiphaine, debo agregar–. La primera vez que me reuní con él, sin embargo, nuestra relación se tensó un poco cuando me llamó la atención por cerrar con demasiado ímpetu la puerta de su viejo Jaguar. Los automóviles eran algo tanpreciado en Argentina que debías tratarlos con respeto.

Brunon nos recogió a la mañana siguiente y nos llevó al sector militar del aeroparque de la ciudad de Buenos Aires. Después de esperar un rato a que aclarara el tiempo, despegamos hacia Córdoba en un Beechcraft AT-11 de la Fuerza Aérea. A mitad del viaje tuvimos que aterrizar porque el aeropuerto de Córdoba estaba cerrado. Permanecimos en un pequeño pueblo llamado Marcos Juárez esperando que pasara la tormenta. Nos trasladamos en un

viejo Oakland sedán, modelo 1929 aproximadamente, y almorzamos en el hotel. Poco después finalmente partimos y cerca de una hora más tarde aterrizamos en la pista de IAME. Allí nos reunimos con el brigadier Ferro Sessarego, el oficial al mando.

La simpatía con Sessarego fue inmediata. Era abierto y comunicativo y nos mostró personalmente las instalaciones. IAME trataba de hacer todo. Automóviles, mantenimiento de aviones, motores pequeños, plásticos, instalaciones de prueba. Para mí, IAME representaba un colosal experimento de programa de industrialización subsidiado por un gobierno. Aunque las habilidades estaban bien desarrolladas, se carecía por completo de proceso de producción. Dos automóviles, el cupé Justicialista y la *pick-up* Rastrojero, la motocicleta Puma y el tractor Pampa se fabricaban al mismo tiempo en varias partes de la planta sin que se percibieran divisiones entre un producto y otro. En un edificio se podían ver aviones en reparación, un taller de máquinas de propósito general y una línea de ensamblado de automóviles. Todos los operarios que yo observé eran buenos. Sabían lo que hacían, organizaban sus propias tareas, mantenían sus lugares de trabajo meticulosamente limpios y parecían tener una buena actitud hacia su labor. Sessarego también nos mostró muchas de las máquinas ociosas que consideraba que probablemente estarían disponibles para la nueva empresa.

Banks y yo habíamos programado regresar a Buenos Aires el sábado 4 de septiembre, pero recibimos la novedad de que Edgar Kaiser y George Havas estaban yendo a Córdoba y esperaban encontrarnos allí. Antes de partir de Estados Unidos, Edgar nos había dicho que contemplaba hacer una visita para apoyar las reuniones de su padre y encontrarse con la gente del gobierno con la cual éste había hablado. Edgar y George arribaron cerca de las cinco de la tarde con el ministro de Aeronáutica y el brigadier Santiago Díaz Bialet, un director de IAME que trabajaba en estrecho contacto con San Martín y parecía manejar todos los detalles administrativos. Recorrimos nuevamente algunas de las instalaciones de IAME. El domingo tuvimos un agradable paseo por las sierras de Córdoba seguido por un almuerzo en la casa del ministro. Volamos de regreso a Buenos Aires en el DC-3 oficial y Edgar y George volvieron a Estados Unidos.

De regreso en Buenos Aires, nuestra agenda comenzó a llenarse y, como nuestro tiempo era limitado, con John decidimos repararla. Brunon Ossowski puso a nuestra disposición otro vehículo y chofer y comenzamos nuestra búsqueda de potenciales plantas proveedoras. Cubrimos un enorme territorio en dos semanas, visitando fabricantes de autopartes, fundiciones, talleres de forja y también las plantas ensambladoras de General Motors y Ford. Walt de Schryver, de General Motors, y Joe Roda, de Ford, nos ayudaron con sugerencias de proveedores. Reuniones con varios concesionarios de automóviles nos permitieron deducir el hecho de que, aun con la severa escasez de autos, la venta no era fácil por la carencia de financiamiento minorista. No obstante, el precio era el factor clave. Debido a la acumulación de derechos de importación, fletes y el alto costo de los componentes provistos localmente, como neumáticos, baterías, etcétera, los autos eran dos o tres veces más caros que en su país de origen. La escasez del producto mismo llevaba a un tremendo sobreprecio que también ponía un freno al volumen de negocios.

John y yo regresamos al hotel Plaza cerca de las ocho de la tarde y revisamos lo que habíamos aprendido aquel día con una botella de champán argentino, que era excelente y barato; nuestro presupuesto no alcanzaba para los precios del Plaza del whisky escocés.

A medida que nos acercábamos al final de nuestra indagación se volvía más evidente que era muy difícil que la industria de autopartes, en su condición actual, pudiera apoyar nuestra propuesta de programa productivo y de integración. En las plantas que visitamos había una notable ausencia de herramental debido a que los fabricantes de autopartes se concentraban sólo en el "mercado de posventa" (concepto usado en la industria para el mercado de reposición de piezas) y las grandes series de producción de un repuesto dado, en el caso de que existieran, no eran algo habitual. Las empresas argentinas estaban acostumbradas a talleres de trabajo de series cortas con maquinaria de uso múltiple. Sin embargo, había un aspecto positivo: los operarios de producción eran, como regla general, más habilidosos que aquellos empleados en los típicos talleres de alta producción de Estados Unidos. Yo vi a obreros ejecutando una multiplicidad

de tareas que, en una típica planta bajo el control de la UAW-CIO, requeriría varias diferentes calificaciones de trabajo. Tenía la impresión de que el operario argentino no sólo estaba acostumbrado a realizar tareas multicalificadas, sino que disfrutaba con la total responsabilidad de las operaciones. Si una cosa de real valor se reveló en nuestro viaje, fue este factor, que se volvió uno de los principios básicos de nuestros contratos de trabajo. Podíamos reducir la cantidad de tareas clasificadas en las áreas de producción, mantenimiento y comercialización a un número con sentido común para la definición de responsabilidades, en comparación con las redundancias contenidas en un típico contrato laboral de la UAW en Estados Unidos.

Sin embargo, teníamos un verdadero problema. No había manera, tal como estaba constituida, de que la industria argentina fuera capaz de satisfacer nuestros requerimientos de autopartes. Por supuesto, había algunas excepciones: componentes eléctricos –arrancadores, generadores, reguladores, etcétera–, pastillas de freno, embragues, cableados, vidrios y otras pocas piezas eran fabricadas por proveedores que tenían el potencial de pasar de series cortas a cantidades de producción. Las grandes compras que hacíamos habitualmente, tales como piezas forjadas y fundidas, transmisiones, diferenciales, juntas universales, cajas de transferencia, carburadores, sin mencionar herramientas y matrices, simplemente no existían. Comprendí en esta primera visita que tendríamos que hacer una integración mucho más vertical de nuestras capacidades internas que la que habíamos planeado en Oakland, en función de materializar nuestro plan para sustituir importaciones en cinco años.

La mayoría de las empresas que visitamos fueron muy cooperativas, pero reticentes a dejarnos ingresar en las áreas de trabajo. Por ejemplo, nos habían dicho que el único verdadero taller de forjado que existía era el de Becciu. Cuando lo visitamos, el señor Becciu nos recibió muy cortésmente y conversó sobre nuestro programa, pero no nos dejó entrar en su taller. Posteriormente, se convirtió en un muy buen amigo y nunca dejé de recordarle el hecho de que no me hubiera dejado ver sus martillos de forja. Después de la conversación y de mirar algunas de las piezas que producía

supimos que, con el equipamiento que tenía, le habría sido imposible alcanzar los volúmenes de producción de cigüeñales, árboles de levas, bielas y otras piezas forjadas que requeríamos. Más tarde, Becciu se convirtió en un importante proveedor de pequeñas piezas forjadas. Nunca fue cuestión de falta de capacidades técnicas. El problema era la escala.

En nuestra visita a las plantas de ensamblado de General Motors y Ford, que no estaban operando en aquel momento, supimos que el Banco Central, por algún tiempo, no había estado otorgando permisos de importación para el número de unidades CKD requeridas para mantener al menos una serie de producción mínima. Esto también se aplicaba a Chrysler, que ensamblaba sus unidades en una planta propiedad de Fèvre y Basset, su distribuidor. Nos recomendaron solicitar en nuestro contrato un compromiso del gobierno para los cinco años del programa de integración que garantizara la disponibilidad de divisas para las importaciones necesarias.

La única empresa automotriz que recibía regularmente permisos de importación era Mercedes Benz. No sólo podía mantener la producción en sus plantas de ensamblado de camiones y ómnibus, sino que además podía importar unidades armadas, principalmente taxis pero también algunos autos de pasajeros particulares. El principal propietario y operador de la planta de Mercedes Benz, el señor Jorge Antonio, tenía las conexiones necesarias para conseguir que sus importaciones fueran prioritarias, supuestamente porque eran para el sector de transporte público y de mercadería. Los rumores abundaban sobre cómo finalmente se vendían los productos de Mercedes Benz –con ganancias exorbitantes, sobornos y demás– debido a la escasez, pero Banks y yo sabíamos que no teníamos tiempo para la política y las intrigas.

Una experiencia, si bien graciosa, nos hizo tomar conciencia bruscamente de un aspecto de la vida en Argentina bajo el régimen de Perón. Un mediodía entramos en uno de los mejores restaurantes ubicado a sólo una cuadra de la calle Florida, la principal calle comercial de Buenos Aires. La ciudad tenía excelentes restaurantes, a la par de cualquier lugar del mundo. Habíamos

comido mucho y realmente no necesitábamos almorzar. Le dije a John: “¿No sería fantástico que pudiéramos tener un almuerzo liviano, algo como el típico almuerzo de negocios en Estados Unidos?”. Recorriendo el menú, advertí en una parte tapada con una gran línea negra el título “Menú Económico”, y me pareció que éste podía ser el almuerzo liviano que estábamos buscando. Se enumeraba una muy reducida selección de comidas y era sorprendentemente barato. Entonces le dije a John: “Esto se parece a lo que estábamos buscando, vamos a pedirlo”.

Cuando el mozo se acercó y le hicimos nuestro pedido, nos fulminó con la mirada y procedió a remover el mantel, las servilletas y la vajilla de plata. No teníamos idea de qué lo podía haber alterado y, cuando ordenamos una botella del mejor vino de la lista, nos observó como si estuviéramos locos. Bien, comimos nuestro plato sin problemas, pagamos la cuenta, dejamos una buena propina y nos fuimos. En la salida miré hacia atrás sobre mi hombro: el mozo estaba parado junto a la mesa, nos veía salir y sacudía la cabeza como si no pudiera creer lo que había sucedido. Cuando le comentamos a Ossowski lo que había ocurrido, no podía parar de reírse. Brunon nos explicó que el servicio de Menú Económico era un requerimiento obligatorio del gobierno en todos los restaurantes, por lo que cualquier indigente podía entrar en cualquier lugar, incluso el hotel Plaza, y conseguir una comida completa por un precio ridículamente bajo. También nos dijo que la mayoría de los argentinos eran tan orgullosos que preferirían quedarse con hambre antes que pedir el Menú Económico. Comprendimos entonces por qué el mozo había reaccionado de esa forma y, les aseguro, no volvimos nunca más.

Durante nuestra exploración por Buenos Aires, San Martín me había pedido que volviera a Córdoba y permaneciera uno o dos días para ayudar a confeccionar una lista preliminar de las máquinas que yo pensaba que serían las más adecuadas a nuestros propósitos. Viajé a Córdoba en un vuelo comercial de Aerolíneas Argentinas y me reuní nuevamente con Sessarego y su equipo. Luego de una rigurosa revista del equipamiento que había sido señalado como disponible, seleccioné unas pocas máquinas que podían utilizarse para la producción, pero, lo más importante,

elaboré una lista de máquinas herramienta –incluidas tres fresadoras tridimensionales, una perforadora, plantillas de perforación y otras máquinas por el estilo– que resultarían de gran valor para el trabajo de carrocería y motor que tendríamos que hacer para la producción del Jeep CJ5. Fue interesante advertir que la mayor parte de los equipos nuevos que vi eran checoslovacos, junto con unas pocas máquinas británicas. Sessarego estaba bien informado sobre la propuesta preliminar de Kaiser y había hecho “sus deberes” preparándose para mi nueva visita. Terminamos nuestro trabajo temprano en la tarde y el brigadier me invitó a mi primer asado argentino. ¡El asado argentino no tiene parangón y así fue cómo me entregué!

Volví a Buenos Aires y con Banks nos dedicamos a terminar nuestra indagación. El tiempo corría y tendríamos que regresar a Oakland y trabajar en la propuesta definitiva. Habíamos reunido mucha información básica que sería de importancia en la elaboración de una propuesta coherente. Argentina me había impresionado gratamente. Me gustaban el país y su gente, y no me preocupaba el trasfondo político que emergía de tiempo en tiempo. Me pareció que si éramos capaces de organizar la compañía con suficiente fortaleza financiera para darnos la oportunidad de pelear, encontraríamos una forma de cumplir con los compromisos que estábamos a punto de asumir.

El acuerdo de octubre

Banks y yo volamos hacia Estados Unidos el jueves 16 de septiembre. A la ida habíamos usado Panagra, que volaba por la costa oeste, y al regreso decidimos hacerlo en Pan American, por la costa este de Sudamérica. Panam utilizaba Boeing Stratocruisers en aquellos tiempos, un avión realmente confortable. Trabajamos durante todo el viaje, organizando nuestras notas y observaciones personales, y cuando llegamos a San Francisco, estábamos cansados pero listos con un informe exhaustivo que guiaría el desarrollo del proyecto definitivo que debía ser presentado a Mr. Kaiser en octubre.

Mr. Kaiser estuvo encantado de que John y yo completáramos nuestro trabajo un poco antes de lo previsto y empezó a presionar para conseguir la propuesta terminada antes de lo programado, con el resultado de que John, yo, Paul Havas, Tim Bedford y otros pocos trabajamos cerca de una semana un promedio de catorce a dieciocho horas por día para concluirarla. Quienes guiaban nuestro esfuerzo eran George Havas y Lloyd Cutler. Los demás aportábamos información técnica.

George y Lloyd en verdad armaron todo. Se sentaban con Della Weigand, la secretaria de George, y le dictaban capítulos enteros de una vez, dejando espacios en blanco para tabulaciones y otros datos que el grupo técnico completaría. Estábamos en constante comunicación con Toledo y la DED, donde también se estaban quemando las pestañas tratando de finalizar el listado de activos. Toledo y Detroit pusieron mucho esfuerzo en el desarrollo de planos preliminares para la distribución de las líneas de mecanizado, ensamblado, pintura y acabado, las plantas de prensas, el taller de tapicería, mantenimiento y otras instalaciones. Cuando la disposición estaba definida, trazábamos una línea alrededor y así definimos la configuración de varios edificios. El grupo de apoyo en el Este estuvo liderado por Carl Olson, en el área de ingeniería de producto; Bill Heard manejó lo referido a las obras de ingeniería, y Pete Mapes, del departamento de Compras, hizo todos los contactos con los proveedores. En Toledo, Homer Kelley se ocupó de los listados para la mayoría de las herramientas de carrocería del modelo Kaiser. La mayor concentración de equipamiento aún estaba en la planta Willow-Run y teníamos que asegurarnos de que nada de ello sería desguazado ante el rumor que ya circulaba de que el Kaiser Manhattan iba a ser discontinuado. En varias oportunidades nos costó conseguir la cooperación necesaria de lo que había sido la división de herramental de Kaiser-Frazer que estaba ahora localizada en Toledo; conseguir listados detallados, valuaciones, hojas de proceso y toda clase de datos que necesitábamos para poner el Kaiser de nuevo en producción era como ir sacando muelas.

Para algunos en Toledo, el proyecto argentino era sólo otro “fuego fatuo” perseguido por Oakland. Recuerdo mi visita a la

planta a cargo de Max Pearce en Shadyside, Ohio, para determinar qué maquinaria estaba localizada allí y obtener la lista de las prensas que habían sido destinadas a la Argentina. Max no era partidario de liberar ninguno de los equipos de Shadyside, porque sostenía que en el país sudamericano la posibilidad de conducir con éxito el proyecto era como la de “una bola de nieve en el infierno”. La verdad es que no quería mencionar el tema para nada. La consecuencia humorística fue que, más tarde, Max fue a Brasil con Hickman Price, cuando ese proyecto se puso en marcha, y llevó las prensas remanentes en Shadyside que no habían ido a la Argentina.

Una decisión clave que tomamos en aquel momento, que era también una premisa potencialmente desastrosa, tenía que ver con los motores que planificamos para los diferentes vehículos que serían producidos. El motor básico producido en Detroit para los automóviles de Kaiser-Frazer era el Continental, de seis cilindros en línea con cabeza plana. Tenía un desplazamiento de 226 pulgadas cúbicas (3,7 litros) y desarrollaba alrededor de 120 caballos de fuerza (HP). Ideal para los autos de pasajeros de Kaiser y la *pick-up* Jeep, el furgón y la rural, era demasiado grande para el Jeep CJ5 militar que se construía en Toledo. Este vehículo usaba un motor Willys de cuatro cilindros y fabricarlo en Argentina requeriría una línea de maquinarias completamente separada, lo que no sería económicamente factible.

Olson y yo habíamos discutido este problema cuando el proyecto argentino comenzaba a tomar forma y así surgió la idea de diseñar un motor de cuatro cilindros a partir de la versión del Continental básico de seis. Carl hizo que Paul Bastien, nuestro jefe de diseño de motores, se pusiera a trabajar sobre el problema y así produjo suficiente información de diseño como para permitirles a los ingenieros de proceso elaborar una propuesta preliminar y los costos estimados para la fabricación del motor de cuatro cilindros. La reducción de dos cilindros y el reemplazo de la fundición con perno prisionero nos permitían, mediante alteraciones menores en la línea de mecanizado, procesar bloques de cuatro y seis cilindros. Lo mismo aplicaba a la cabeza de cilindros. La leva de cuatro cilindros, el cigüeñal y los múltiples eran las únicas partes que

requerían un proceso separado. Bielas, volante, caja del volante, bomba de aceite, bomba de agua, pernos prisioneros y otras uniones quedaron igual. Todo esto suena bastante simple y sencillo, pero nadie en su sano juicio diseñaría un nuevo motor, tal como nosotros proponíamos hacerlo, e ir directamente a la producción sin un testeo amplio y un plan de desarrollo de campo. Aunque se armaron un par de prototipos de cuatro en Estados Unidos, no puedo recordar que testeáramos ningún vehículo hasta que comenzamos la construcción de la planta en Córdoba. Las restricciones financieras aplastan el conservadurismo ingenieril, por lo que tuvimos que “hacer de tripas corazón” e incluir la versión DED del motor de cuatro cilindros del Continental 6 en la línea de productos que estuvo en la propuesta definitiva.

Otro ítem crítico que debíamos detallar en la propuesta tenía que ver con la organización que se requeriría para lanzar y operar la nueva entidad. Desarrollé un organigrama que implicaba unos cien expatriados en distintas posiciones gerenciales y de supervisión. Éste era un ítem muy costoso, estimado en más de un millón de dólares para mudar a cien familias. Havas y yo diferíamos sustancialmente en esta cuestión. George sabía mucho sobre el país, sus universidades y sus recursos humanos, y consideraba que yo debía recortar radicalmente mis requerimientos. Pero con las restricciones de tiempo impuestas, yo simplemente no podía estar de acuerdo con que se podía construir una planta y ponerla en operación en el breve tiempo disponible con una organización inmadura contratada en la calle y que no tenía ninguna idea de los métodos de producción de Detroit o de los productos que íbamos a elaborar. No fue fácil, pero me mantuve firme ante George. Después que la planta se pusiera en marcha y los norteamericanos entrenaran a sus contrapartes podría haber, y lo hubo, un rápido éxodo de personal expatriado.

Terminamos la propuesta aproximadamente en diez días, en línea con el programa de Henry J. para la presentación de octubre que le había prometido a Perón. Fui instruido, esta vez por Edgar Kaiser, de estar listo para integrar el grupo que estaría partiendo el 29 de septiembre. Como eso ocurriría el siguiente miércoles, podía regresar a Detroit y ver a Gus y los chicos, Kim, Kelly y

Mark. Hacía un mes que no los veía y ¡vaya si los extrañaba! Había también muchos detalles para ajustar en la DED, además de la necesidad de tener a mi organización al tanto de lo que podría esperarle.

Yo pensaba que la versión final de la propuesta era un trabajo excelente. La autoría de Havas-Cutler, con la ayuda del grupo técnico, produjo un texto que exponía claramente los puntos clave del plan de Kaiser. Fue una constante fuente de asombro para mí a lo largo de los años ver cómo las cuestiones básicas que incorporamos en el documento se sostuvieron a través de subsecuentes negociaciones y en los primeros cinco años de vida de la nueva compañía.

La propuesta preveía que Kaiser Motors Corporation se integraba con IAME para establecer una empresa de fabricación de automóviles. El nombre sugerido para la nueva compañía era Industrias Kaiser de Argentina (IKA). La palabra “de” fue luego retirada.

La nueva empresa produciría el auto de pasajeros de Kaiser, el Jeep CJ5 y la línea del utilitario Jeep, que consistía en una *pick-up*, furgón y rural. La capacidad de la planta sería de unas cuarenta mil unidades por año sobre la base de un solo turno de trabajo. El primer vehículo tendría una proporción sustancial de componentes fabricados en Estados Unidos, pero cuando la planta alcanzara su máximo de producción, cuarenta meses después de la luz verde, el noventa por ciento de los componentes requeridos serían manufacturados en el país. Además planteamos en la propuesta que las instalaciones de la nueva empresa permitirían producir los mismos componentes de las unidades terminadas que Kaiser estaba manufacturando en sus propias operaciones en Estados Unidos por aquel momento. La compañía compraría de subcontratistas y proveedores en Argentina esencialmente los mismos componentes que Kaiser adquiriría en su país de origen. Se reconocía en la propuesta que la nueva empresa tendría que dirigir un programa intensivo de asistencia a proveedores en Argentina. Este programa no sólo permitiría trabajar a IKA en las mismas líneas que lo hacía en Estados Unidos, sino que crearía un cuerpo de proveedores que fabricaría también para otros

productores locales de automóviles que entraran eventualmente en el mercado.

El programa de producción postuló que el primer Jeep sería producido a los catorce meses después del visto bueno, o febrero de 1956. Finalmente, el primer Jeep dejó la línea de montaje en Córdoba en abril de 1956, dos meses después de lo planeado, pero por una buena razón: estuvimos un poco demorados por una revolución y una interdicción, de las cuales hablaré más tarde. Establecimos que el contenido argentino inicial sería del 57,5 por ciento en el primer Jeep y del 77 por ciento en el primer Kaiser de pasajeros, con todos los vehículos con cerca del ciento por ciento cuarenta meses después de la puesta en marcha. Superamos los objetivos del contenido inicial, pero nunca alcanzamos el ciento por ciento, aunque estuvimos muy cerca. Nunca fue económicamente factible considerar artículos tales como bujías, rodamientos especiales, algunas partes de carburadores, etcétera. Considerándolo todo, sin embargo, logramos una integración de contenido argentino, por lejos, más grande que lo que requirieron regulaciones gubernamentales posteriores y, estoy seguro, mayor al de cualquier terminal automotriz en la Argentina actual.

Se propusieron tres ubicaciones para la planta: Rosario, Córdoba y Buenos Aires, en ese orden, porque sabíamos que la política del gobierno favorecía la descentralización industrial de Buenos Aires.

La propuesta incluía nuestra estimación del capital inicial que se requeriría para construir y poner en marcha las nuevas instalaciones y lograr un flujo de caja positivo.

El capital inicial consistiría de:

- A. Maquinaria, equipamiento, herramental, matrices, plantillas y mobiliario provisto por Kaiser y IAME.
- B. Financiamiento en pesos en Argentina obtenido por ventas de acciones y préstamos para el desarrollo concedidos por el Banco Industrial.
- C. Beneficios sobre la venta en Argentina de mil autos de pasajeros comprados a Kaiser Motors.

La estimación del capital en pesos requerido, usando una paridad peso/ dólar (m\$ñ-U\$S) de 14:1 era la siguiente:

Ítem	m\$ñ
Maquinaria y equipamiento	138.706.000
Edificios e instalaciones	135.924.000
Herramientas, matrices, plantillas y mobiliario	156.253.000
<i>Subtotal</i>	<i>430.883.000</i>
Capital de trabajo	160.000.000
<i>Subtotal</i>	<i>590.883.000</i>
Menos ganancias anticipadas de la venta de 1.000 automóviles Kaiser	111.000.000
Total capital requerido a 14:1	479.883.000 U\$S 34.277.357

Dadas las precedentes estimaciones de capital requerido, postulamos que el mismo se originaría de las siguientes fuentes:

Capital aportado por Kaiser

El capital provisto por Kaiser, parte como inversión y parte como venta en dólares, tenía un valor estimado de 15.121.500 dólares, detallado como sigue:

Ítem	U\$S
Maquinaria y equipamiento	4.814.100
Herramientas, matrices, plantillas y mobiliario	8.362.400
1.000 autos Kaiser	1.945.000
Total	15.121.500

Se propuso que de estos 15.121.500 dólares, valor de los activos provistos por Kaiser, 10.121.500 dólares fueran capital de inversión y el valor de cinco millones de dólares se vendieran por dólares a la nueva compañía. Esto se concretaría de la siguiente manera:

Ítem	U\$S	m\$ñ
<i>Capital de inversión</i>		
Herramienta, matrices, plantillas y mobiliario	8.362.400	117.074.000
Maquinaria y equipamiento	1.759.100	24.627.000
Total	10.121.500	141.701.000
<i>Venta en dólares</i>		
Maquinaria y equipamiento	3.055.000	42.770.000
1.000 autos Kaiser	1.945.000	27.230.000
Total	5.000.000	70.000.000

Capital aportado por IAME

Se propuso que IAME aportara maquinaria y equipamiento por entonces en propiedad u ordenados que tenían un valor estimado de 3.120.000 dólares o 43.683.000 pesos moneda nacional. IAME podía, además, hacer una inversión de capital como se describe en el siguiente párrafo:

Requerimiento de capital restante

Las inversiones de capital de Kaiser (m\$ñ 141.701.000) y de IAME (m\$ñ 43.683.000) hacían un total de 185.384.000 pesos moneda nacional. Un monto adicional de 294.499.000 pesos sería provisto para equiparar el total requerido de 479.883.000 pesos; la mayoría del monto en efectivo sería usado para capital de trabajo, construcción y gastos de preproducción. El capital adicional podría obtenerse por cualquiera de los siguientes medios solos o combinados:

- A. Contribuciones adicionales por parte de IAME en instalaciones o herramientas, matrices, plantillas y mobiliario ya sea en capital físico o en efectivo.
- B. Venta de capital accionario a inversores privados de Argentina.
- C. Préstamos de instituciones financieras argentinas.

Estructura del capital resultante

Una estructura de capital viable podía ser la siguiente:

A. Supuestos	m\$ñ
1. Inversiones de Kaiser	141.701.000
2. Inversiones de IAME en instalaciones con un valor de m\$ñ 43.683.000, y para que su cuota de propiedad sea como se la contempló originalmente, una inversión adicional en instalaciones o en capital líquido para llegar a una inversión total de	80.000.000
3. Acciones comunes o preferentes vendidas a inversores privados argentinos	150.000.000
<i>Subtotal del capital</i>	<i>371.701.000</i>
4. Préstamos de instituciones de crédito argentinas a la nueva compañía	108.182.000
Total	479.883.000

B. Paquete accionario resultante	Porcentaje
Kaiser	38,2
IAME	21,6
Tenedores privados individuales	40,2

Adicionalmente a la estructura de capital de la nueva empresa arriba descrita, la propuesta también preveía otras eventualidades que, si no se las atendía, podían causar serias demoras para el acuerdo final. Los aspectos más importantes que queríamos que se incorporaran en el acuerdo final se detallan a continuación:

A. Método a usar en la valoración de los equipos invertidos

Pudimos prever un problema relativo a la valuación de equipos usados, particularmente el herramental para el auto de pasajeros Kaiser que sería la inversión fundamental de Kaiser, y consideramos que era necesario llegar a un consenso en el procedimiento como parte de los acuerdos de octubre.

B. Licencia de patentes, ingeniería y asistencia técnica

Kaiser licenciaría a la nueva empresa el uso de todas las patentes existentes y marcas bajo su control que fueran requeridas para producir los vehículos incluidos en la propuesta. Los *royalties* serían computados en dólares sobre la siguiente base:

1. Dólares por vehículo producido en cualquier año:
 - 40 por vehículo en las primeras 10.000 unidades.
 - 25 por vehículo en las segundas 10.000 unidades.
 - 20 por vehículo en las terceras 10.000 unidades.
 - 15 por vehículo en las cuartas 10.000 unidades.
2. La mitad de estos *royalties* serían abonables a Kaiser en pesos y la mitad restante sería pagada en dólares al tipo de cambio oficial establecido por el Banco Central de la República Argentina.
3. Los *royalties* precedentes serían reducidos en relación a cualquier vehículo, motor o pieza de recambio en el mismo porcentaje que el correspondiente al costo total de dicho vehículo, motor o parte de recambio representado por componentes adquiridos en Estados Unidos.
4. Los servicios de ingeniería y asistencia técnica de Kaiser eran provistos al costo y en la moneda en uso; por ejemplo, sólo una parte del salario del personal norteamericano viviendo en Argentina se pagaría en dólares. El propósito de este artículo era establecer los requerimientos de dólares estimados para la nueva empresa en el primer año de operación.

C. Gerenciamiento

El acuerdo preveía que Kaiser tendría exclusiva responsabilidad en el gerenciamiento de la compañía, siguiendo los lineamientos generales prescriptos por el Directorio y los accionistas. La representación se conformaría en función de las respectivas participaciones accionarias de Kaiser, IAME y los inversores privados.

D. Otros compromisos contraídos por Kaiser

Kaiser garantizaría incondicionalmente que la maquinaria y el equipamiento suministrados, sea por venta o por inversión, estaría en buenas condiciones de operación, y que las instalaciones de la

nueva empresa serían diseñadas, instaladas y operadas de una manera eficiente de acuerdo con las prácticas prevalecientes en la industria automotriz de Estados Unidos, con las adaptaciones que fueran requeridas para converger con las condiciones locales de la Argentina.

E. Acciones requeridas al gobierno argentino

La propuesta requería que el gobierno argentino tomara las medidas necesarias en la forma de decretos o acciones gubernamentales equivalentes para:

1. Aprobar la inversión de Kaiser como calificada bajo la ley 14.222 con derecho a una repatriación del capital después de diez años en cinco cuotas anuales iguales.
2. Exención de los derechos de aduana sobre los bienes de capital que integraran la inversión de Kaiser.
3. Reducir la aplicación de derechos de importación sobre las compras en el exterior de la nueva compañía de componentes, materias primas, piezas de recambio y vehículos terminados o semidesmontados por un período de cinco años.
4. Autorizar la adquisición por parte de la nueva empresa de cinco millones de dólares a una paridad no más alta que la del mercado oficial para cubrir las necesidades de divisas para la adquisición de maquinarias y vehículos Kaiser y para concretar la propuesta de capitalización.
5. Autorizar en principio la adquisición de moneda extranjera necesaria para la operación de los primeros años.

Creo que he relatado las partes fundamentales de la propuesta definitiva que pudimos finalizar a tiempo en Oakland para el segundo viaje de H. J. Kaiser a la Argentina. Fue impresa en inglés y en español.

El contingente de la costa oeste –compuesto por Henry y Edgar Kaiser y sus esposas, George Havas y Tim Bedford– viajó de San Francisco a Miami, donde nos unimos Lloyd Cutler, Mario Bermúdez y yo. Partimos de Miami en un vuelo de Panagra el miércoles 29 de septiembre por la noche. No mantuvimos ninguna

conversación grupal esa noche pues era tarde y después de la cena todos nos fuimos a dormir. En aquellos días, Panagra tenía literas en los DC-6.

A la mañana siguiente, después de despegar de Lima, Edgar nos convocó a todos en la sala para discutir nuestro programa. Edgar comenzó afirmando que deberíamos establecernos en Argentina de una manera u otra antes de hacer algo más en América Latina. La situación de tesorería de Kaiser Motors en esos días no era buena y él pensaba que era de extrema importancia cerrar el acuerdo con Argentina o volver a casa y comenzar a disponer de algunos activos que proveyeran liquidez. Henry, por otro lado, quería que pusiéramos en marcha las negociaciones con la Argentina e ir a Colombia y empezar a mover las cosas allí. Finalmente, convencimos a Mr. Kaiser de que tendría que pasar algún tiempo en Argentina y mantener a Colombia entre bastidores. Discutimos mucho sobre cómo completar las negociaciones argentinas rápidamente y revisamos las distintas condiciones incluidas en la propuesta. Mientras Edgar intuía que las autoridades argentinas, particularmente el doctor Gómez Morales, secretario de Asuntos Económicos, aceptaría las cifras de capitalización que habíamos presentado y no trataría de negociar una baja, Cutler sentía lo contrario. Advertió que estábamos proponiendo una capitalización corporativa superior a los 370 millones de pesos, lo que haría a la nueva compañía la más grande de Argentina. En aquella época había sólo diez corporaciones en el país cuyo capital superaba los cien millones de pesos. Esto llevó a un análisis de las posibles formas de reducir la cantidad de dinero requerido en pesos; algunas de las que hablamos eran:

- Reducir el volumen de producción.
- Reducir la variedad de productos en la primera etapa.
- Alquilar la planta de ensamblado de Chrysler del barrio de San Justo, en las afueras de Buenos Aires, y trasladar la planta de motores y prensado a la planta del tractor Pampa que podría estar disponible en Córdoba.
- Achicar el valor del equipamiento aportado por Kaiser que habíamos fijado en tres millones de dólares para permitir,

dentro de los cinco millones de dólares en efectivo a Kaiser, una cantidad mayor de autos importados y un incremento del ingreso en pesos.

Estas ideas y muchas otras fueron barajadas durante un viaje en avión que, mirado en retrospectiva, considero inolvidable. Finalmente concluimos que la propuesta debería quedar como estaba y que las alternativas pensadas servirían como posición de respaldo si surgía la necesidad durante las negociaciones. En lo que a mí respecta, la cuestión más importante surgida durante el viaje fue cuando Edgar nos preguntó a Tim Bedford y a mí si estábamos dispuestos a mudarnos a la Argentina. Yo lo estaba, pero Tim no.

Finalmente aterrizamos en Ezeiza en la tarde, hicimos aduana y nos dirigimos al hotel Plaza en una flota de limusinas Mercedes que habían sido enviadas por el despacho del Presidente de la Nación.

La mañana siguiente, viernes 1° de octubre de 1954, fuimos recibidos por el presidente Perón, junto con el brigadier mayor San Martín, el brigadier Santiago Díaz Bialet, el doctor Gómez Morales y el doctor Miguel Revestido, secretario de Finanzas, entre otros. Yo podía percibir en el entusiasmo del Presidente que estaba impresionado por el hecho de que Mr. Kaiser, quien se había comprometido sólo un poco más de un mes atrás a retornar con una propuesta definitiva en octubre, había estado a la altura de su reputación.

La presentación formal de la propuesta fue hecha por Mr. Kaiser al Presidente y se distribuyeron copias en inglés y en español. Una reunión entre nuestro grupo y el equipo del doctor Gómez Morales fue programada para aquella tarde en su oficina.

En esta primera reunión con Morales y sus colaboradores, pasamos toda la tarde explicando y aclarando los puntos contenidos en la propuesta. Fue un encuentro muy largo, en el que cada cosa tenía que ser traducida, pero cuando terminamos, se había llegado a un acuerdo en prácticamente todos los artículos más relevantes. Todo esto fue algo aburrido para Mr. Kaiser, que habitualmente esquivaba las reuniones prolongadas y plagadas de

detalles. Yo siempre llevaba cigarrillos en aquellos días y aunque los doctores le habían dicho a Henry que no fumara, me pidió uno. Luego de encenderlo se tranquilizó y conseguimos el negocio.

Una presencia sorpresiva en la reunión fue Jorge Antonio. Al presentarlo, el doctor Gómez Morales explicó que el Presidente había solicitado su punto de vista sobre nuestro esquema, ya que él era sin dudas el más importante ejecutivo del negocio automotor en el país. Nos pareció extraño, sin embargo, que un potencial competidor estuviera presente en nuestras negociaciones. Fue el único encuentro al que asistió y, aunque no hizo comentarios en el momento, debe haber considerado que nuestro proyecto era viable, como más tarde lo probaron los hechos. Cuando terminó la reunión, Antonio nos invitó a un asado al día siguiente, sábado, en su estancia en los suburbios de Buenos Aires. Nos pasaron a buscar cerca del mediodía y nos llevaron a la estancia de Jorge Antonio en un viaje de una hora. Había mucha gente en el asado y, probablemente como una cortesía a Mr. Kaiser, la mayoría hablaba inglés. Uno de los invitados era César Rubin, el cuñado del anfitrión, un ingeniero que trabajaba en Mercedes Benz. Tendría que saber mucho de Rubin en los meses siguientes, porque participó en la comisión que revisó el valor de los equipos que habíamos presentado, pero sobre esto hablaré más tarde.

La organización del asado fue impecable. La comida, los vinos y el servicio eran excelentes en todos los aspectos. Recorrimos los establos y el terreno y yo estaba en verdad impresionado. Después del asado, advertí que Mr. Kaiser estaba sentado en un sillón frente al jardín hablándole a Jorge Antonio, con George Havas, sentado en una silla frente a ellos, haciendo de traductor. Tomé una foto de ellos tres que cuando la miro hoy, varias décadas después, me trae intensos recuerdos, ya que fue allí cuando Antonio le comentó a Mr. Kaiser que él, Antonio, tendría que jugar un papel importante en el proyecto de Kaiser para que tuviera éxito.

George Havas nos dijo más tarde que, en su opinión, lo que Antonio quería era derechos de distribución para nuestra futura producción. Cuando volvimos al hotel, Mr. Kaiser, con Havas completando los detalles, discutió la exigencia de Antonio con Edgar, Lloyd Cutler y Juan Martín Allende.

El doctor Juan Martín Allende se había unido recientemente a nuestra fuerza de tareas. Era socio en el estudio jurídico de su tío, el doctor Víctor Goytia. La firma de Goytia había sido seleccionada por Cutler para manejar todos los aspectos legales de nuestra propuesta en relación con la ley argentina. Graduado en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, Juan Martín había estudiado también en la Universidad de Nueva York. A lo largo de mi carrera profesional he trabajado con muchos abogados. Algunos pontifican y te dicen por qué algo no puede hacerse. Por el contrario, Allende aportaba siempre sugerencias e ideas que llevaban a soluciones, no a problemas. En los años que trabajamos juntos en IKA nunca se tomó una decisión importante sin su asesoramiento. Era mucho más que sólo nuestro consultor externo y el éxito de IKA se debió en gran medida a él más que a cualquier otra persona. Casi un año después de que IKA existiera y estuviera en funcionamiento, Juan Martín y el doctor Teodosio C. Brea armaron su propia firma, el Estudio Allende y Brea, e IKA fue uno de sus primeros clientes.

Volviendo a la cuestión Antonio, Mr. Kaiser instruyó a Edgar para que le informara al Presidente que si la organización Kaiser debía depender de la influencia del señor Antonio para tener éxito en su emprendimiento en la Argentina, se volvería a Estados Unidos. A la mañana siguiente, Edgar, George Havas y Juan Martín Allende se reunieron con el doctor Gómez Morales y, como me contó más tarde Juan Martín, Edgar informó al ministro de la discusión entre su padre y Jorge Antonio y le preguntó si el gobierno argentino compartía la postura de este último. El doctor Gómez Morales se excusó por un momento y cuando volvió le dijo a Edgar: "El Jefe dice que ustedes son libres de hacer lo que quieran". Hubo palabras apuntando a señalar que el Presidente creía que un acuerdo conjunto entre Kaiser y Antonio sería un éxito pero que de ninguna manera se trataba de algo obligatorio.

Después del incidente con Antonio, los encuentros continuaron en rápida sucesión con el equipo de Gómez Morales y en la tarde del 4 de octubre de 1954 el brigadier Juan San Martín, en representación de IAME, Henry J. Kaiser como presidente de Kaiser Motors

Corporation, Edgar F. Kaiser como presidente de Willys Motors, el doctor Gómez Morales, como secretario de Asuntos Económicos, y el doctor Miguel Revestido, como ministro de Finanzas, firmaron una carta de acuerdo. Los dos últimos participaron del acuerdo con la finalidad de manifestar la aprobación gubernamental de ciertas disposiciones que excedían la autoridad de IAME.

La carta de acuerdo, o "Acuerdo Preliminar", como se lo conoció luego, siguió estrechamente la propuesta definitiva de Kaiser. Las condiciones fundamentales incluidas en el acuerdo del 4 de octubre eran las siguientes:

1. IAME y Kaiser acordaban suscribir y pagar conjuntamente no menos del 51 por ciento de la cuota inicial del capital a ser emitido por la nueva compañía.
2. Kaiser estimaba el valor de su contribución de capital en 140 millones de pesos, el equivalente a diez millones de dólares, y IAME estimaba que su contribución tendría un valor de ochenta millones de pesos. El valor definitivo de la maquinaria, el equipamiento y otros activos a ser invertidos por Kaiser y IAME, y el valor de los ítems a ser vendidos por Kaiser a la nueva empresa, serían establecidos por IAME y Kaiser tomando en consideración la opinión de una Comisión Valuadora Mixta integrada conjuntamente por ambas organizaciones. Esta comisión debía valorar los artículos bajo consideración utilizando como parámetro el valor de recambio en sus países de origen, menos el desgaste debido al uso y en conformidad con las instrucciones que IAME y Kaiser conjuntamente entregarían dentro de los cinco días. El informe de la Comisión debía ser presentado en el plazo de treinta días, excepto que se estableciera una extensión de común acuerdo.
3. La nueva compañía adquiriría a Kaiser mil vehículos de pasajeros al precio de exportación corriente para autos semidesmontados. La distribución y venta de los vehículos se haría de acuerdo con procedimientos y precios a ser establecidos con las autoridades pertinentes.
4. Los requerimientos de divisas de la nueva compañía se enunciaban en el documento y su cotización fue estimada en

términos no menos favorables que aquellos garantizados a diversos sectores de la industria argentina.

5. El programa de cinco años de producción y sustitución de importaciones detallado en la Propuesta Definitiva fue citado casi palabra por palabra en el Acuerdo.
6. El capital líquido requerido por la nueva compañía para atravesar el período de preproducción y hasta que se volviera rentable sería asegurado a través de la venta de acciones al público y préstamos que serían dispuestos por el Banco Central a través del Banco Industrial.
7. Asuntos tales como el Directorio, la dirección técnica, el gerenciamiento, las patentes, los *royalties*, las garantías de la condición de los equipos y otros diversos derechos y obligaciones asumidos por las partes quedaron tal como se expusieron en la Propuesta Definitiva.
8. Hubo condiciones que los firmantes y el gobierno se comprometieron a cumplimentar antes de que se firmara un Acuerdo Final. Se estableció un período de sesenta días para satisfacer todas las condiciones y organizar la compañía.

Había mucho trabajo por hacer en los próximos sesenta días, la mayor parte vinculado a las valuaciones.

Las actividades de la Comisión Mixta de Valuación

El día posterior a la firma del acuerdo, Cutler, Allende, Havas y yo nos reunimos con el brigadier Santiago Díaz Biale para elaborar las instrucciones que se entregarían a la Comisión Mixta de Valuación. En esencia, la metodología que desarrollamos en las instrucciones basaba las valuaciones de la nueva maquinaria y equipos sobre el precio de adquisición en el país de origen. Todas las valuaciones se harían en dólares y se incluyó una tabla con la paridad cambiaria de varias monedas para los propósitos de conversión. En el caso de los equipos usados, las valuaciones debían basarse en el valor de recambio menos el desgaste debido al uso. Para simplificar el trabajo de la Comisión, las instrucciones

establecían que los artículos cuyo valor de recambio fuera menor a seis mil dólares serían cotizados en lotes. Se le solicitaba a la Comisión la implementación de una cantidad suficiente de análisis individuales para establecer su valor. A lo así establecido, se agregaría la estimación o costo real del embalaje y transporte al puerto de embarcación, pero fueron excluidos expresamente los gastos de desarmado. Este gasto fue uno de los gastos que más tarde Kaiser y IAME acordaron absorber y aplicar fundamentalmente a las prensas en Shadyside y Córdoba que debían ser desarmadas antes de su traslado; era una sustancial suma de dinero.

Edgar Kaiser designó a George Burpee, socio gerente de la firma Coverdale y Colpitts –líder en consultoría de ingeniería que se especializaba en trabajos de valuación–, como representante senior de Kaiser en la Comisión Mixta de Valuación, junto con James Drumm, un consultor financiero y ex jefe del City Bank en la Argentina, y yo mismo como segundo y tercer miembros. Quienes integraron la comisión representando a IAME y al gobierno fueron:

- El ingeniero Jaime Barcesat, inspector jefe de IAME.
- El ingeniero Ernesto Gaudioso, del Banco Industrial, propuesto para representar a los ministros de Finanzas e Industria.
- El ingeniero César Rubin, de Mercedes Benz, propuesto para representar a los futuros inversores privados en la nueva compañía.

La primera reunión de la Comisión fue programada para el lunes 11 de octubre, en el Ministerio de Aeronáutica. Como teníamos algunos días, dejamos a Cutler en Buenos Aires para finalizar las instrucciones de valuación y algunos otros cabos sueltos con Díaz Bialek, y Havas, Bedford, Allende y yo tomamos el tren nocturno a Córdoba para una reunión con IAME con el propósito de lograr una definición final sobre el listado de máquinas y equipos que serían invertidos.

Llegamos a Córdoba el jueves 7 de octubre por la mañana, nos registramos en el hotel Crillón y luego fuimos a las oficinas de IAME. Habíamos convenido visitar las instalaciones de FIAT en el lado sur de la ciudad. Eran dos plantas principales, una de

motores diésel para trenes y otra de tractores, ambas recientemente terminadas. Esto nos permitió obtener datos actuales de los costos de construcción y compararlos con los estimados en nuestra propuesta. El viaje a Córdoba también le dio a George Havas la oportunidad de ver a un hermano que había emigrado a la Argentina cuando él había ido a Cuba. Hacía años que no lo veía y fue todo un reencuentro. La hermana de George estaba casada con un señor Csaky, también un inmigrante húngaro, propietario y operador de una empresa siderúrgica en Córdoba. Csaky nos dio muchos datos sobre costos de fabricación de acero que nos llevaron a revisar nuestras ideas preliminares sobre la construcción y sustituir el concreto reforzado todo lo que fuera posible debido a los altos costos del acero.

Los próximos dos días los pasamos completando las listas con el brigadier Sessarego, el comandante Montfort y otras personas, hasta culminar en una reunión con San Martín el domingo. Concluimos que la propuesta de inversión de IAME de ochenta millones de pesos, que apenas equivalían a 5.700.000 dólares, consistiría en 1.700.000 dólares de máquinas disponibles, cerca de 1.300.000 dólares de máquinas nuevas que serían adquiridas en Alemania del Este o Checoslovaquia en función de las especificaciones estipuladas por la nueva compañía y el remanente de dos millones de dólares sería en herramental que IAME construiría en sus talleres con diseños provistos por nosotros. El equipamiento referido era para el Jeep, para la fabricación de la matricería de carrocería y marco, y herramental para el taller de máquinas y accesorios para el nuevo motor 4L-151 que estábamos desarrollando en la DED. En su conjunto, fueron cuatro días muy productivos. Ahora teníamos determinada la inversión de IAME y cuando regresara a Estados Unidos cerraría la lista de Kaiser.

Juan Martín Allende era de Córdoba y sus padres y tres de sus hermanos vivían allí. Después de nuestra reunión con San Martín el domingo, tuvimos el placer de almorzar en la casa de sus padres y luego volamos de regreso a Buenos Aires en el DC-3 de la Fuerza Aérea Argentina.

Mientras estuvimos en Córdoba, Edgar Kaiser y su esposa Sue habían ido a Brasil y retornado, y nos estaban esperando en

el hotel Plaza. También estaban George Burpee y James Drumm, quienes habían venido desde Estados Unidos para asistir a la primera reunión de la Comisión, programada para la mañana siguiente. Esa noche, después de la cena, se disiparon todas las dudas que pudiera tener sobre mi futuro, cuando Edgar me pidió que fuera a su suite y en presencia de Mr. Kaiser me dijo que, si el proyecto avanzaba, me nombraría director y gerente general de la nueva empresa. Por supuesto, yo estaba extremadamente complacido por este voto de confianza y le dije a Edgar que confiaba en el potencial de IKA y que aceptaría el puesto con entusiasmo. La mañana siguiente, antes de la primera reunión de la Comisión, Edgar le informó a San Martín de mi designación. El brigadier me llevó a un lado, me dio un gran "abrazo"⁷ y me aseguró su completo apoyo. En el resto de su mandato como ministro, tomó un interés personal en el progreso de IKA y estuvo siempre disponible si yo necesitaba alguna ayuda.

Sin embargo, no teníamos el apoyo de todos los sectores. La mayoría de los ingenieros argentinos con los que yo había trabajado en IAME tenían una gran antipatía hacia nuestro programa. Mientras respaldaban la producción de la línea del vehículo utilitario Jeep, pensaban que el auto de pasajeros Kaiser era demasiado grande y pesado, que el motor Continental 226 estaba obsoleto y que sólo debía importarse equipamiento nuevo. Desde un punto de vista ideal, tenían razón en todos los aspectos. Un automóvil más liviano y compacto sería más adecuado a las necesidades del mercado argentino, las plantas existentes se adecuaban más y yo hubiera estado encantado de poner en marcha una planta con la tecnología actual. Pero no podíamos afrontar la visión utópica. Los productos, gustaran o no, eran los únicos que teníamos disponibles, servirían para el proyecto y toda la cuestión radicaba en aprovechar un excedente de maquinarias y el desarrollo de la industria automotriz en el país, con el consecuente ahorro de divisas que redundaría en el beneficio de todos. No había otra cosa. Y

⁷ En español en el original.

no había otros fabricantes dispuestos a dar un paso hacia adelante y tomar la iniciativa y los riesgos involucrados en lo que sería el primer emprendimiento de este tipo en América Latina.

El lunes 11 de octubre se llevó a cabo la primera reunión de la Comisión Mixta de Valuación en las oficinas del Ministerio de Aeronáutica. Hechas las presentaciones, Mr. Kaiser y el brigadier San Martín nos entregaron las instrucciones de valuación en español y en inglés. Luego la Comisión se trasladó a la sede de IAME, donde tuvimos el primer encuentro oficial.

Revisamos las instrucciones y tuvimos una larga discusión sobre los detalles de la propuesta de Kaiser durante la cual respondí muchas preguntas planteadas por los miembros argentinos. Para ellos, y también para Burpee y Drumm, describí los antecedentes y la planificación del emprendimiento. Las conversaciones fueron siempre en inglés con Barcesat y Rubin traduciendo de vez en cuando para tranquilidad de Gaudioso, quien no tenía un dominio completamente fluido del inglés, pero entendía prácticamente todo. Llegamos a la conclusión de que el punto focal del informe y la apreciación sería la inversión de Kaiser, ya que las máquinas de IAME, junto con el trabajo que haría en la construcción de matrices y herramental serían bastante sencillos desde el punto de vista de la valuación. Se pasó gran parte del tiempo discutiendo la frase “valor de recambio menos el desgaste debido al uso”. Los argentinos, particularmente Rubin y Gaudioso, aceptaban este concepto a regañadientes. Ellos, y Barcesat hasta cierto punto, argumentaban que la antigüedad era el factor más importante, mientras que mi posición, compartida por Burpee y Drumm, era que un equipo debidamente mantenido podía literalmente durar para siempre. Me di cuenta, sin embargo, de que cuando se aplicara este criterio a las matrices y herramental de ensamblado del auto de pasajeros Kaiser, resultarían valuaciones más altas que aquellas que habíamos propuesto para el crédito de inversión. Si el valor de reemplazo era el costo original, ya que prácticamente no había desgaste por el uso, la valuación de los activos de Kaiser bajo esta fórmula sería probablemente el doble de la que habíamos propuesto. Los argentinos, por otro lado, sostenían que las matrices y maquinarias de un vehículo que había sido discontinuado no

tenían más que valor de chatarra. Era evidente que, a pesar de las instrucciones que habíamos recibido, empezábamos nuestra tarea con una amplia disparidad de criterios.

Debido a mi familiaridad con el proyecto, otros miembros me pidieron que actuara como secretario y organizara los horarios de inspección y el registro de las sesiones. Por la carga de nuestro trabajo pendiente en Estados Unidos, se decidió que yo debía regresar inmediatamente y prepararme para las visitas que se harían allí.

De regreso en la DED el miércoles 13 de octubre, le transmití instrucciones bastante detalladas a Bill Heard para las listas de Detroit y Dowagiac, y a Homer Kelley en Toledo, donde estaba preparando las listas de matrices y herramental de ensamblado. Era una tarea muy exigente y tuvimos suerte al haber puesto en marcha la mayor parte durante la preparación de la propuesta definitiva. Con dedicación exclusiva, terminamos un voluminoso informe el domingo por la noche que contenía todos los datos de valuación tanto como de localización de cada artículo. La presentación ante la Comisión se había agendado para el día siguiente, lunes 18 de octubre, en mi oficina de la DED.

Con el fin de eliminar cualquier potencial problema con el idioma y para que proporcionara rigurosas minutas del desarrollo de la reunión en inglés y español, contraté los servicios de un traductor, F. J. Bakker, quien estuvo presente en todas nuestras reuniones y recorridos.

En el informe preparado por Bill Heard y Homer Kelley, se enumeraron los ítems de los activos según la pieza manufacturada y la operación ejecutada. Además del valor, se incluyó el costo estimado por embalaje y envío a Nueva York con la finalidad de lograr el valor de inversión de cada artículo en el puerto de embarque. La metodología usada para determinar el valor de recambio en 1954 variaba significativamente. En algunos casos, tuvimos que obtener la declaración del proveedor original. En otros, especialmente para herramientas y accesorios, ajustamos el valor del costo original aplicando incrementos de materiales y de trabajo para llevar cada artículo al valor de 1954. Todos los registros de órdenes de compra y otros datos usados para llegar a las valuaciones se

pusieron a disposición de la Comisión como también fotografías de máquinas y herramientas.

El valor de reemplazo estimado para los activos suministrados por Kaiser superó los quince millones de dólares. Esta cifra incluía los tres millones de dólares de la maquinaria que Kaiser vendería a la nueva compañía y no parecía que fuéramos a tener serios desacuerdos en estos últimos ítems, ya que estaban todos en excelentes condiciones y la Comisión podía verlos en operación en la DED. La Comisión, por lo tanto, se concentraría en los ítems en los que se invertiría, los cuales, según nuestro estudio, tenían un valor de reemplazo en el puerto de embarque de trece millones de dólares. Frente a los diez millones de dólares que habíamos presentado como valor de inversión en la propuesta definitiva, la diferencia radicaba en la deducción correspondiente por el desgaste provocado por el uso. Siendo realistas, no había forma lógica de que el concepto de desgaste redujera el valor en tres millones de dólares, ya que estos ítems eran prácticamente nuevos. Pero hicimos una reducción arbitrariamente y sostuvimos la posición de que el treinta por ciento era más que razonable. Sin embargo, descubrí que otros también podían ser arbitrarios... Pero antes de revelar la valuación final a la que llegaron los miembros argentinos de la Comisión, avancemos con las visitas.

De acuerdo con lo programado, tuvimos nuestra primera reunión en la DED el lunes 18 de octubre y procedimos a analizar el informe que había sido preparado. Se realizaron las inspecciones de los equipos en la DED, Willow-Run, la fundición de Dowagiac y varias plantas de proveedores. Pasamos más de un mes en inspecciones intercaladas con reuniones en las que intentábamos llegar a un acuerdo en cada grupo de los ítems observados. Se hizo evidente que los argentinos, sobre todo Gaudioso y Rubin, no compartían en absoluto los valores de las inversiones que proponíamos del lado de Kaiser. El resultado de todo esto fue que estuvimos de acuerdo en nuestra disidencia y presentamos dos opiniones diferentes.

Terminamos nuestro trabajo en Estados Unidos al final de noviembre y los miembros argentinos volvieron a su país. En la opinión que expusieron a Kaiser y IAME, se alcanzó una valuación mediante el uso arbitrario de un factor de depreciación para

molduras, accesorios y herramientas especiales basado en el año de fabricación que iba del sesenta por ciento en artículos adquiridos en 1946 al 35 por ciento para los comprados en 1954. Esta metodología no guardaba relación con nuestras instrucciones de basar la depreciación en “el desgaste debido al uso”. Pero ésta era su opinión y teníamos que lidiar con ello. Usando su fórmula, aparecieron con un valor recomendado para las inversiones de Kaiser de 4.588.000 dólares, aproximadamente un 45 por ciento menos que nuestra estimación. Esto era insostenible y así se lo informó Edgar a San Martín.

En las varias comunicaciones que fueron y vinieron entre Estados Unidos y Argentina, Cutler y Mario Bermúdez estuvieron mayormente en contacto con Díaz Bialet, quien mantenía informado al ministro. Edgar se mantuvo firme. Su postura era que nosotros habíamos hecho una depreciación realista del valor de recambio de los equipos, de trece millones de dólares a diez millones, aproximadamente un 25 por ciento, frente a la completamente irreal depreciación argentina de más del 65 por ciento, algo que se negaba a aceptar. Se rumoreaba intensamente que Jorge Antonio había provocado este *impasse* a través de Rubin. No tengo forma de probarlo. Es posible que Antonio no haya querido que el acuerdo prosperara, pero lo dudo. El proyecto no presentaba ninguna competencia a la planta de camiones de Mercedes Benz y, aunque los lucrativos permisos de importación de vehículos para taxis y similares probablemente se interrumpieran, no parecía posible que intentara impedir la realización del proyecto si el Presidente y el ministro lo apoyaban. Había que tener en cuenta que en el Acuerdo Preliminar sólo se le requería a la Comisión Mixta de Valuación que emitiera una “opinión”. Quedaría para los respectivos titulares llegar al acuerdo final. En verdad me parece que Gaudioso y Rubin, y en cierto grado Barcesat, estaban simplemente tratando de alcanzar un mejor acuerdo para su gobierno y creían firmemente en sus posturas.

De cualquier manera, nos avisaron que a principios de diciembre llegarían a Nueva York el brigadier Díaz Bialet y el doctor Luis Pelliza para discutir la situación. No presencié ninguna de estas reuniones, que fueron manejadas por Edgar Kaiser, Cutler

y Bermúdez, pero finalmente, el 16 de diciembre se alcanzó un acuerdo y Edgar Kaiser, representando a Kaiser Motors, el brigadier Díaz Bialek, en representación de IAME, y el doctor Pelliza, de la Secretaría de Asuntos Económicos, firmaron un Memorandum de Entendimiento. El documento señalaba que la Comisión había completado su revisión de los activos de Kaiser, pero sin alcanzar un acuerdo, y había asesorado a Kaiser y IAME en relación con sus respectivas opiniones sobre la valuación. Se instruyó a la Comisión para que continuara su trabajo, completara la valuación de los activos de IAME y emitiera un informe final donde se presentarían las razones de cualquier diferencia. Las negociaciones en Nueva York condujeron a una valuación final de las inversiones de Kaiser de 8.250.000 dólares, se mantuvo el valor de los equipos y maquinarias a ser vendidos a la nueva compañía en tres millones de dólares y se confeccionó una breve lista de máquinas, modelos de matrices y unos pocos diversos artículos cuya inclusión sería reconsiderada (más tarde los eliminamos, reduciendo la valuación total en un grado menor). Las partes declararon que realizarían sus mayores esfuerzos para firmar los Artículos de Incorporación para la nueva compañía el 15 de enero de 1955.

El acuerdo de Nueva York sobre la valuación definitiva de los equipos

El acuerdo de Nueva York redujo el valor de la inversión de Kaiser aproximadamente en dos millones de dólares y sé que, por una cuestión de principios, la reducción fue difícil de aceptar para Edgar. Por otro lado, hubo un beneficio para la nueva compañía. Al mantener el total de la capitalización proyectada en 360 millones de pesos, la reducción acordada por Kaiser en la valuación de los activos físicos sería sustituida por capital en efectivo. La oferta de acciones al público sería incrementada por una suma equivalente a la reducción o 28 millones de pesos, y, sabiendo cuán ajustada era nuestra estimación, le di la bienvenida al cambio. El hecho de que nuestro porcentaje del paquete accionario fuera reducido del 38 al 32 por ciento no me importaba en absoluto. Éramos un

accionista minoritario y si no hacíamos un buen trabajo conduciendo la empresa, seis puntos de porcentaje no nos protegerían. Más aún, no hubo cambios en las valuaciones de los equipos que Kaiser vendería ni en los derechos de importación y venta de los mil Kaiser Manhattan incluidos en el proyecto original. Estos últimos factores eran muy importantes para Kaiser Motors. Los gastos de precontrato habían sido muy onerosos y podíamos prever pesados gastos vinculados con el desmantelamiento de los equipos y las actividades de soporte hasta que la nueva compañía pudiera pararse sobre sus propios pies. No creo que los argentinos, particularmente los miembros de la Comisión, percibieran, y apreciaran, cuán serios eran los Kaiser y cuán lejos estaban dispuestos a llegar para asegurar el éxito del proyecto.

Pasé el resto del mes de diciembre en Detroit, trabajando en la planificación de la organización, fundamentalmente en los cargos que teníamos que cubrir con personal norteamericano. Antes de partir a la Argentina, hice viajar a Bob Rice desde Detroit para desentrañar respuestas a preguntas que estaba seguro emergerían de vez en cuando. Para asistirlo, contraté a Herbert Spradling. Su padre había dirigido la sede argentina de Armco Steel Company y Herb había vivido allí la mayor parte de su vida y conocía a la mayoría de los gerentes de las subsidiarias de empresas norteamericanas. Uno de los problemas que teníamos que resolver era el establecimiento de una política de salarios en el extranjero para aplicar al personal que estaríamos llevando desde Estados Unidos. Entre el trabajo hecho por Rice y Spradling en Argentina entrevistando a varias compañías y el realizado por Ralph Peters, director de Relaciones Industriales de la DED, implementamos una política salarial que nos permitiría trasladar gente tan pronto como la empresa estuviera organizada. La política que desarrollamos para el personal en el extranjero fue sometida a un riguroso escrutinio en Oakland, ya que Argentina sería el primer trabajo fuera de Estados Unidos para Kaiser Company desde Cuba en la década de los veinte y cualquier cosa que hiciéramos establecería un futuro precedente.

La política que implementamos otorgaba una bonificación de un veinte por ciento en el extranjero sobre el salario base de

un puesto calificado en Detroit. La compañía calculó y asumió la responsabilidad por el pago del impuesto a las ganancias en Argentina en nombre de los empleados, pero dedujo de su salario bruto una suma similar a la del impuesto que pagarían en Estados Unidos. Esencialmente, esto dio al empleado un incremento neto de ingresos de alrededor de un veinte por ciento. Cada uno firmó un contrato por dos años que, en caso de renovación, incluía los costos de traslado a cargo de la empresa para que el empleado y su familia pasaran un mes de vacaciones en Estados Unidos. Otros beneficios incluían escolaridad gratuita en Argentina, la continuidad de cobertura de la seguridad social en Estados Unidos y la vivienda subsidiada (el empleado debía hacerse cargo con hasta el diez por ciento de su salario básico del alquiler, pero por encima de esta suma, si ello era absolutamente necesario y con la elección de la casa sometida a la aprobación gerencial, la empresa cubría la diferencia). Se les permitió a los empleados enviar un peso prefijado de bienes domésticos y los primeros en llegar pudieron importar un automóvil propio.

Esta política se mantuvo con un mínimo de ajustes durante los doce años del período de gerenciamiento de Kaiser y pienso que la mayoría de la gente la consideró un plan justo. Trajimos un cuadro inicial de alrededor de cien personas, pero después de cinco años se redujo a más de la mitad. Cuando le entregamos las riendas a Renault en 1967, había todavía un total de veinte norteamericanos, algunos de los cuales permanecieron con Renault. Fue un gran equipo y su lealtad a IKA fue extraordinaria. Aunque no podíamos asegurarles una posición cuando su período de servicio hubiera terminado y regresaran a Estados Unidos, pareció no importarles: tenían un trabajo que hacer en IKA y lo hicieron. El trabajador expatriado, en mi opinión, realiza un gran sacrificio al ir al extranjero por unos pocos años, aun cuando la experiencia vivida por él y su familia resulta imborrable. Cuando vuelve a casa ha perdido algunos contactos, las cosas se hacen de manera diferente, se enfrenta a un nuevo grupo de pares con quien trabajar y quizá, si hubiera permanecido en su país, habría progresado más rápidamente. Esto puede ser una conjetura; sin embargo, me pareció que cuando nuestros expatriados retornaron a casa después

de algunos años de experimentar en el extranjero las responsabilidades con que los desafiamos, la mayoría se reubicó de manera impecable, listos para lo que fuera, y retomaron la corriente con poco o ningún esfuerzo.

Hacia fines de diciembre, después de haber hecho todos los planes preliminares posibles, delegué mis funciones en la DED en John Banks, quien tendría el ingrato trabajo de trasladar el equipo y cerrar el lugar.

Los seis años que pasé en Detroit habían resultado toda una formación. La fabricación industrial era algo muy diferente de la obra civil y la construcción naval. Trabajar con el equipo de la DED había sido un privilegio y me quedó un profundo sentido de gratitud hacia todos ellos.

Opiná, comentá este texto en Facebook y conseguí más capítulos online.