

ASOCIACION ARGENTINA DE HISTORIA ECONOMICA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO
XXI JORNADAS DE HISTORIA ECONÓMICA
Caseros (Pcia. de Buenos Aires)
23–26 de septiembre de 2008
ISBN: 978-950-34-0492-8

Mesa: 3a Industria
Autora: Ianina Harari
Conicet / Flacso
ianinaharari@yahoo.com.ar

IKA: Auge y crisis de una empresa mixta (1955-1967)

La industria automotriz es una rama clave para el estudio de la industria argentina y sus limitaciones. Las investigaciones sobre su desarrollo se han centrado principalmente en las políticas aplicadas al sector. Es destacable la investigación de Juan Sourrouille¹, que aporta información acerca de aspectos económicos claves. Sin embargo, el estudio de las políticas sectoriales no había sido acompañado por un análisis de igual magnitud del desenvolvimiento concreto de la industria en el país y sus condicionamientos. Es decir, un análisis detallado acerca del proceso productivo en la Argentina y sus determinaciones no ha sido aún realizado.

En este trabajo analizaremos la experiencia de Industrias Kaiser Argentina entre 1955 y 1967, año en que es vendida a Renault. Esta empresa fue una de las mayores de la rama, en especial por el desarrollo de la producción de piezas y autopartes. Por eso, su estudio permite reflexionar acerca del desarrollo de esta industria en el país para este periodo.

Sobre la descripción del proceso productivo de la empresa veremos las dificultades que sufrió a la hora de desarrollar la producción local. Creemos que este caso nos permite observar los límites del desarrollo de la industria argentina. Esto se evidenciaría en los problemas que presenta la industria autopartista y los obstáculos para la expansión de la producción.

¹Sourrouille, Juan: *Trasnacionales en América Latina. El complejo automotor en Argentina*, Nueva Imagen, México, 1980.

IAME: un antecedente directo

Durante los primeros gobiernos peronistas la imposibilidad de abastecerse en el extranjero de ciertos productos impulsó al gobierno a alentar la producción local. En la industria automotriz esta situación adquirió mayor gravedad debido a la inexistencia de un desarrollo previo con capacidad de abastecer el mercado local. Por esta razón, para 1950 Perón consultó a varias fábricas extranjeras sobre la posibilidad de instalarse en el país. Las respuestas fueron negativas debido a que las empresas consideraban que la Argentina no estaba en condiciones de desarrollar una industria local y que la única posibilidad era continuar importando la totalidad de las piezas para ensamblarlas localmente². Unos años después la opinión de empresarios norteamericanos confirmará esta postura. Para ellos, la Argentina no estaría en condiciones de generar una producción en serie. Además de no estar interesados en la fabricación local por la falta de mercado³, tampoco creían que esto fuera posible técnicamente.

“La principal dificultad con que tropezarán los argentinos cuando se lancen a las producción en masa, será la falta del sistema integral de maquinaria e instrumentos indispensables para la fabricación en gran escala. Algunas de las máquinas no son excesivamente caras, pero su manejo exige de operarios altamente especializados; además de las propias para la producción de automóviles, son necesarias muchas pequeñas industrias para fabricar ciertos repuestos que, económicamente, no conviene hacer a los productores de vehículos”.⁴

Ante la imposibilidad de conseguir inversiones externas, el gobierno decidió comenzar a fabricar vehículos en las instalaciones cordobesas del Instituto Aerotécnico, ex Fábrica Militar de Aviones. En el Segundo Plan Quinquenal, el gobierno peronista impulsa la producción local de automóviles. En 1951, la industria automotriz es incorporada al régimen de protección y promoción industrial (Decreto-Ley 14.630/44). En 1952, se crea Industrias Aeronáuticas y Metalúrgicas del Estado (IAME) en Córdoba.

Dos de las mayores dificultades que enfrentó fue la formación de una mano de obra para la producción automotriz y la promoción de una industria autopartista. El primero fue

² Frenkel, Leopoldo: *Juan Ignacio San Martín. El desarrollo de las industrias aeronáuticas y automotriz en la Argentina*, Germano Artes Gráficas, 1992.

³ Entrevista a José Monserrat, ex director de fabricación automotriz de IAME, el 8/6/2007, en poder de la autora.

⁴ *Autotécnica*, marzo de 1953, año XIX, n° 214.

solucionado mediante la creación de la Escuela de Aprendices, donde los estudiantes practicaban directamente en el taller. En cuanto al segundo, ya existían desde 1945 consultas de Fabricaciones Militares sobre la posibilidad de instalar una fábrica de camiones livianos⁵. Para la promoción de la industria autopartista el gobierno dispuso de financiamiento del Banco Industrial para los talleristas. Para esto, el director de fabricación automotriz fue nombrado Vocal de la entidad por la Fuerza Aérea⁶. Los créditos otorgados eran del 30% del valor del contrato a un interés del 6 y 7% anual.⁷ Estos créditos les permitieron a las fábricas contar con el capital para adquirir maquinaria, materias primas e incluso pagar al personal. A veces el dinero era otorgado en forma de adelanto.⁸ El apoyo podía darse, también, mediante la asociación con la empresa.

De esta forma, el gobierno creó las condiciones para incursionar en la fabricación de automóviles. Sin embargo, esto no fue suficiente para lograr un desarrollo automotriz de envergadura⁹, lo cual se evidencia en su escasa producción alcanzada. Pero esto no se debió a razones de voluntad sino a limitaciones objetivas. Como explica Monserrat, el aumento del volumen de producción era imposible.

“No se podía aumentar la producción por falta de medios. No estábamos adecuados, o no estábamos totalmente preparados para producir en cantidad. No teníamos gente y máquinas suficientes. Pasa que el aspecto comercial de la cosa, determina el volumen de producción. Si el volumen de producción justifica, justifica los medios. Esa es la realidad”.¹⁰

Como director de la fábrica, Monserrat visitó plantas extranjeras, las cuales comparó con la de IAME:

“¡Nada que ver! No hay comparación, en tamaño, en todo. Es imposible. En elementos para trabajar, nada que ver. Esto era un boliche, hablando así en criollo. Esta era una

⁵ *Revista de la UIA*, n°919, año LVIII, julio de 1945. p. 82.

⁶ Entrevista a José Monserrat, ex director de fabricación automotriz de IAME, el 8/6/2007, en poder de la autora.

⁷ *La voz del interior*, Córdoba, 23/4/1952, p.4.

⁸ Entrevista a José Monserrat, Op. Cit.

⁹ El tema lo hemos tratado con mayor profundidad en Harari, Ianina: “Crónica de una privatización anunciada: alcances y límites de la producción automotriz bajo el peronismo”, en *Anuario CEICS 2007*, Ediciones RyR, Buenos Aires, 2007.

¹⁰ Entrevista a Monserrat, Op. Cit.

buena fábrica de aviones que era para lo que hicimos siempre, que eran aviones de guerra, que eran chicos. En cambio en la fabricación de automóviles es una cuestión de fabricación en gran escala. Mientras la serie de aviones era de cien en un año, acá estamos hablando de cien autos por día. Es una cosa distinta”¹¹.

Uno de los problemas que más dificultades le trajo a IAME fue el abastecimiento de materiales. Monserrat lo ejemplifica mediante la comparación con General Motors:

“Una vez fui a ver el depósito de General Motors en Detroit. El depósito era una estación de ferrocarril. Cuando usted veía entrar un tren de carga con elementos, es decir, partes de los autos, entraba un tren, se descargaba un tren, salía y entraba el otro. Pero uno a continuación del otro. Ese era el abastecimiento de materiales. Y acá teníamos que esperar un camión de Buenos Aires que a lo mejor llegaba tarde. Y lo traían en un camioncito. Había demoras. Nosotros habíamos puesto un control de embarque de piezas y de seguimiento de los transportes para asegurarnos que llegaran a tiempo. Era complicado el abastecimiento”.¹²

Podría decirse que el esfuerzo puesto en el proyecto no fue suficiente para lograr el despegue de la producción automotriz. Pero si bien su producción no fue de gran envergadura, proporcionó capacitación técnica a la mano de obra, infraestructura y equipamiento a las empresas que se instalaron posteriormente en Córdoba.

La creación de IKA

Los problemas que fueron presentándose, convencieron al gobierno acerca de la imposibilidad de llevar adelante la producción automotriz y de la necesidad de buscar fabricantes extranjeros. Fue así como se llegó a un acuerdo para que Kaiser se instale en la Argentina, en donde el estado aportaba parte del capital, maquinaria y personal¹³. Según el acuerdo, Kaiser aportó los técnicos y maquinaria que ya no utilizaba en su país, donde estaba al borde de la quiebra. IAME, por su parte, cedió mano de obra y gran parte de su maquinaria¹⁴. Así, el capital inicial de la empresa quedó conformado en

¹¹ Entrevista a Monserrat, Op. Cit.

¹² Entrevista a José Monserrat, Op. Cit.

¹³ Contrato entre Kaiser Motors Corporation y IAME, 19/1/55.

¹⁴ Contrato entre Kaiser Motors Corporation y IAME, 19/1/55.

un 32% por el valor calculado de maquinarias y herramientas tríasdas de EE.UU., un 20% de inversión del IAME y el resto fue completado con un nuevo préstamo del Banco Industrial¹⁵. Es decir, que el 68% del capital fue aportado por el estado.

El decreto que autoriza la creación de Industrias Kaiser Argentina explicita que esto permitirá “la posibilidad de obtener una producción económica, conveniente para los intereses nacionales” y “el uso eficiente de licencias y respaldo técnico que es menester para asegurar una producción de calidad y su continuidad en el tiempo” También se explica que la asignación de divisas para importar la maquinaria traída por Kaiser “era indispensable para desarrollar rápidamente en el país una producción de monto considerable”.¹⁶ Monserrat comenta cómo se percibía esta necesidad:

“No podíamos meter la producción nosotros, no teníamos medios. Nosotros creíamos que era lo mejor que se podía hacer con nuestros medios, con lo que teníamos, pero que evidentemente había que hacer cosas mejores. Para eso teníamos que recurrir a los fabricantes que estaban experimentados en el tema. No podíamos seguir indefinidamente para abastecer un mercado. Era imposible. Había que instalar fábricas de autos. [la creación de IAME] Era una medida transitoria. Era para impulsar. El motivo era para crear industria digamos, ajena a la fábrica de aviones”.¹⁷

IKA contó con el desarrollo previo de IAME como base para iniciar sus actividades. La industria autopartista alentada por la empresa estatal fue luego su proveedora. Aunque la deficiencia de aquella hacía necesario, como veremos, que IKA se encargara de gran parte de la producción de partes. Por este motivo, en realidad, los esfuerzos realizados por IAME en el desarrollo de la industria autopartista fueron insuficientes para abastecer una producción de escala.

El personal formado por IAME luego se pasó a la nueva fábrica. Como comenta Monserrat: “Nosotros aportamos una parte del personal. Ese personal de la fábrica de aviones lo tomaron ellos. Era de común acuerdo”.¹⁸ La alta calificación de los operarios era reconocida por los empresarios norteamericanos:

¹⁵ División de Relaciones Públicas de Industrias Kaiser Argentina: *IKA, 10 años. 1955-1965*, Imprenta Mercatalí, Buenos Aires, 1965.

¹⁶ Decreto n° 735 del 19/1/1955, en *Boletín oficial*, n° 17.822, año LXIII, Bs.As., 25/1/1955.

¹⁷ Entrevista a José Monserrat, Op. Cit.

¹⁸ Entrevista a José Monserrat, Op. Cit.

“Los operarios eran, en regla general, más calificados que aquellos empleados de una típica fábrica de alta producción en EE.UU. Vi operarios realizando múltiples tareas que, en una típica planta de la UAW-CIO (Unión de Obreros Automotrices – Comité para la organización Industrial, por sus siglas en inglés), requeriría varias calificaciones laborales diferentes”¹⁹.

Esto se debía a que IAME, al igual que otras automotrices, producía bajo el régimen de manufactura moderna, aunque con menor división de trabajo. Éste régimen de trabajo se caracteriza por fragmentar el trabajo y mecanizarlo sólo parcialmente. La mayor división de tareas permite un incremento de la productividad. A medida que aumente la producción, mayor será el fraccionamiento de tareas. A su vez, esto implica una simplificación de las operaciones del obrero y una descalificación del mismo, que será mayor cuanto más sencilla y parcelada sea la actividad que realiza. Pero la escala de IAME era más pequeña que otras fábricas, con lo cual la segmentación del trabajo era también menor. De esta forma, sus obreros se encontraban más calificados que sus pares extranjeros. En última instancia esta diferencia radica en el distinto tamaño de cada unidad productiva.

IKA se constituyó como sociedad mixta, lo cual le permitía aminorar el riesgo de la inversión. Monserrat comenta como se vivió aquel acuerdo:

“Existía la posibilidad de instalar una planta acá asociada al gobierno, con lo cual se aseguraban de que esto podía andar. El hecho de la participación accionaria de IKA hacía que la empresa tuviera una cierta seguridad de funcionamiento, apoyo del estado, créditos, lo que fuera. Y si había pérdidas se iban a compartir. Era una inversión de menos riesgo. Yo conocí personalmente a Kaiser, al señor Kaiser, estuvimos hablando mucho de esto. Y él me dice que estaba dispuesto a arriesgar porque tenía apoyo”²⁰.

En Estados Unidos, Kaiser era una empresa diversificada cuya actividad principal era la siderúrgica. Luego de la segunda guerra, comienza a producir automóviles, pero las ventas no fueron muy buenas. A principios de 1950, la empresa fue adquirida por Willys-Overland y pasó a llamarse Kaiser Motors Corporation y se concentró en la producción de Jeeps de propulsión en las cuatro ruedas. Cuando Kaiser decide invertir

¹⁹ Mc Cloud, James: *The IKA Story*, edición del autor, 1995, p. 19. Traducción propia.

²⁰ Entrevista a José Monserrat, Op. Cit.

en una planta en Sudamérica, se encuentra con las coincidentes intenciones del gobierno de instalar fábricas en el país. El apoyo que del gobierno fue uno de los elementos que la empresa sopesó en su decisión.²¹ La empresa comenzó produciendo los modelos Jeep y Pickup Jeep en dos modelos: de tracción simple y doble. Más tarde irá incorporando automóviles de pasajeros.

El proceso de trabajo en IKA se constituyó para la producción en serie, a diferencia de la organización que existía en IAME donde la producción era menor²². Por esta razón se observa en la planta de Santa Isabel una mayor división de tareas, a la vez que una mayor utilización de maquinaria. Las secciones de la fábrica cordobesa se dividían de la siguiente forma²³:

Planta de prensas

Esta planta contaba con 21 prensas mayores que se distribuían en 2 líneas para facilitar las operaciones sucesivas ya que cada estampado requería de 4 a 6 matrices diferentes. El corte, la perforación y el moldeado de los largueros de bastidor eran tareas realizadas –sobre gruesas chapas de acero- por una prensa con capacidad compresiva de 2 millones de kg. Otras prensas menores, hidráulicas y mecánicas con capacidad entre 1.200 y 250 toneladas, formaban parte del equipo, que se completaba con balancines para la confección de piezas pequeñas.

El estampado en serie se realizaba en las prensas por medio de matrices, cuya masa transmitía la presión a la superficie plana de la chapa de acero, deformándola progresivamente hasta darle las formas de, por ejemplo, la carrocería del automóvil.

Las operaciones de esa sección se realizaban en ciclos, preparándose en cada uno de ellos, los estampados destinados a cubrir las necesidades de un período de tres a seis meses de producción. Ello disminuía el costo al evitar el cambio frecuente de matrices.

²¹ Mc Cloud, J.: Op, Cit.

²² Ver Harari, Ianina: Op. Cit.

²³ La descripción la hemos reconstruido a partir de: Industrias Kaiser Argentina: Memoria y Balance General, correspondientes al primer ejercicio vencido el 30 de junio de 1955, Buenos Aires, 1955; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1956, Buenos Aires, 1956; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1957, Buenos Aires, 1957; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1958, Buenos Aires, 1958; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1959, Buenos Aires, 1959; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1960; Buenos Aires, 1960; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1961, Buenos Aires, 1961; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1962, Buenos Aires, 1962; Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1965, Buenos Aires, 1965; IKA 10 años. 1955-1965; Mc Cloud, J.: Op. Cit.

A doce metros de suelo corrían dos grúas-puente, que trasladaban las matrices hasta el lugar donde se las necesitaba, y realizaban el aprovisionamiento de chapas desde los depósitos situados en un extremo del edificio. En el otro extremo del mismo estaban instaladas las fresadoras copiadoras tridimensionales que, junto con un equipo auxiliar, producían nuevas matrices tanto para cambios de diseño y de línea para los distintos modelos como para mantener en buenas condiciones las existentes. Toda la maquinaria de la planta de prensas era accionada eléctricamente. Para ello esta planta contaba con una subestación exterior, desde la cual la energía se distribuía por tableros y por conductores directos a las prensas y al sistema de alumbrado.

Planta de motores

Las piezas en bruto, fundidas o forjadas, ingresaban a la planta y en sucesivas etapas a lo largo de la línea de fabricación, eran sometidas al maquinado por el cual se construían el motor, la caja de velocidades y el puente trasero de un vehículo.

Los procesos típicos de la producción en serie se desarrollaban, para cada pieza, con intervención de máquinas-herramientas especiales que realizaban simultáneamente varias operaciones y que funcionaban por medio de controles electrónicos.

De esta forma se maquinaban los elementos móviles, de gran resistencia y acabado preciso, como el cigüeñal, el árbol de levas y las bielas del motor, los engranajes de la caja de velocidades y del diferencial. El temple y la dureza del material se obtenían mediante tratamientos térmicos en la misma planta. Equipos automáticos realizaban igualmente el maquinado de las piezas estáticas o portantes, como el bloque de 4 y de 6 cilindros, su tapa y múltiples de admisión y escape, cubre-volante, carcasa de la caja de velocidades, caja y cañoneras del diferencial. En cada etapa de fabricación, los calibres e instrumentos de control verificaban el acabado de las piezas y, una vez aprobadas, seguían por las líneas hasta la de armado, que corrían perpendicularmente a aquéllas.

El bloque de cilindros, al cabo de su recorrido, equivalente a tres veces el largo de la planta de motores, entraba en la zona de montaje, deslizándose sobre rodillos para recibir progresivamente los elementos que componen el motor. Después de colocado el conjunto de cigüeñal, volante y embrague, cada motor pasaba a la línea móvil que lo sostenía en un caballete y los desplazaba lentamente mientras los operarios agregaban los restantes elementos.

Al término de la línea móvil, un transportador aéreo llevaba el motor al banco de prueba, en un gabinete aislado, donde se lo ponía por primera vez en funcionamiento. De resultar satisfactorio este ensayo, el motor volvía a la línea, se le agregaba la caja de

velocidades, ingresaba en la cabina de pintura donde se lo pintaba con un soplete manualmente y recibía su número de serie.

Después se le incorporaban las partes no necesarias para la prueba de funcionamiento, pero que integran el motor, por ejemplo: filtros de nafta y aceite, dínamo, correa del ventilador, etc. En estas condiciones, abandonaba la planta de motores y pasaba a la línea de montaje final.

Planta de ensamblaje

En total, la planta ocupaba cuatro manzanas de superficie. Las líneas mecanizadas se movían a razón de 150 metros por hora aproximadamente.

Armado de la carrocería

Con la chapa estampada, varios equipos de operarios armaban los primeros sub-conjuntos de la carrocería. Éstos eran trasladados a una plataforma elevada en cuya superestructura había unos brazos compresores que en un solo movimiento ajustaban dichos sub-conjuntos, encuadrándolos en la posición en la que debían quedar unidos. El piso, los costados, el torpedo y el techo del vehículo conformaban la primera unidad. Ocho obreros soldaban las cuatro partes con soldadores eléctricos de punto. Luego de finalizada su tarea, la carrocería semi-armada era levantada por un transportador aéreo que la colocaba en la línea móvil. La duración de esta primer faso del proceso era aproximadamente de 6 minutos. Una vez asentada en el tren móvil, doce equipos sucesivos de obreros terminaban las operaciones de soldadura y colocaban las puertas y el frente delantero, formado por el guardabarros, el capot y la parrilla. Los último 30 metros de la línea móvil estaban dedicados a la terminación de la carrocería “en blanco”, que finalmente era sometida a una inspección. Se realiza manualmente el esmerilado y el repaso final de la carrocería. En total, este proceso insumía 2 horas 45 minutos.

Luego se pasaba a la fase de “bonderizado” que consistía en una preparación especial dada a la carrocería, tendiente a neutralizar la vulnerabilidad del metal a la oxidación y prepararlo para recibir la pintura. La estructura atravesaba un túnel en el que son pulverizados a gran presión sales desengrasantes, fosfatos, anti-óxidos y otros preparados especiales. Entre cada una de estas aplicaciones se realizaban enjuagues alternados, también a presión, hasta que finalmente una fuerte corriente de aire comprimido “escurría” la carrocería, antes de que pasase al primer horno de secado en el cual, a 130° de temperatura, se eliminaba cualquier resto de humedad.

En la última etapa del armado de la carrocería se masilla la chapa, se sellan las juntas con asfalto y se plica el antivibrador, una pintura especial que otorga rigidez a la chapa e impide el tableteo durante la marcha. Luego de realizada la primera impresión de pintura, se secaba la carrocería en un segundo horno, del que salía a la línea de terminación. Allí se lijaba manualmente y se le daba una mano de antivibrador en el guardabarros, en el piso interno y en el techo. Después se la lijaba nuevamente dos veces: una en seco y otra al agua. Finalizada la limpieza general, pasaba al túnel de pintura, donde en diversas operaciones, recibía cuatro manos de laca, que era lo que se utilizaba para todos los vehículos IKA. En un último horno de secado el proceso de armado de la carrocería quedaba completo.

Terminación y tapizado

Una vez finalizada, la carrocería pasaba a otra línea móvil en la que se le instalaba el equipo eléctrico, los vidrios de las ventanillas, el instrumental del tablero y posteriormente los asientos -que se armaban en otro edificio de la planta-, las alfombras de goma y el radiador, completándose con los guardabarros y la parrilla, que habían sido retirados al salir del proceso de pintura. Cuando se conectaba el sistema eléctrico con la batería y se lo sometía a una prueba de funcionamiento, la estructura completa abandonaba la línea móvil y era acarreada hacia la línea de montaje final.

Construcción del chasis y armado final

En esta sección se producían los largueros y travesaños del bastidor, que se armaban manualmente en un dispositivo sostenido en un monorriel, cuyas extremidades los encuadraban en la posición correcta. Luego de ser unidos con remachadores hidráulicos, pasaban el área de soldadura, donde el bastidor quedaba soldado. En la cabina de desengrase se eliminaban las adherencias que podían perjudicar operaciones posteriores. Sucesivamente se le agregaban los ejes, elásticos, pedales, conjunto de frenos y mazas. Recién entonces el monorriel depositaba el chasis sobre la cinta transportadora que atraviesa la cabina de pintura especial para el chasis.

De un sector adyacente, en el que habían sido armadas, se traían las ruedas, y eran incorporadas al conjunto. Luego se traía el motor por la derecha, con sus bulones y tacos de goma colocados, y era instalado por un equipo de obreros, mientras otro conectaba el eje cardán que transmite a las ruedas el impulso del motor. Un transportador aéreo, entretanto, levantaba la carrocería correspondiente a ese chasis y la acercaba por la izquierda a la línea móvil. Los operarios la bajaban y guiaban y, después

de depositarla sobre el chasis, era fijada y abulonada hasta que quedaran sólidamente unidos.

El vehículo seguía su camino sobre la cinta, mientras se conectaba el instrumental al motor, se probaba el sistema de encendido, y desde las fosas se ultimaban los trabajos en la parte inferior. En el último tramo, el vehículo descendía al nivel del piso y una vez completadas las últimas operaciones, se le cargaba la nafta, aceite y agua, para que saliera por sus propios medios de la línea de montaje. En un sector vecino se realizaba el alineado del tren delantero y se efectuaba la prueba de rodamiento sobre unos rodillos que giraban libremente. Luego se realizaba una inspección final, tanto de la parte mecánica como de su aspecto exterior.

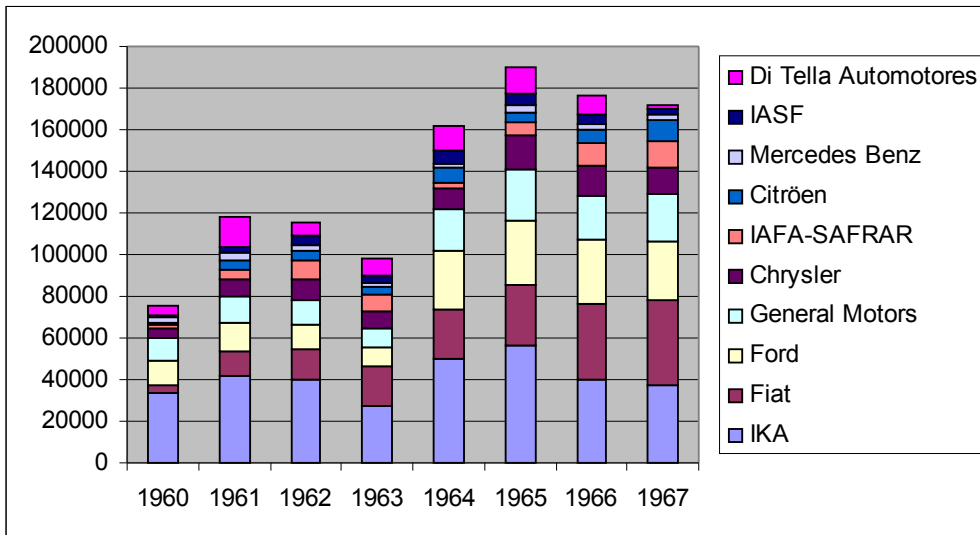
Adicionalmente, las instalaciones de Santa Isabel contaban con una Planta de Forja, creada en 1958, debido a la insuficiencia del abastecimiento local de piezas forjadas, en especial de forjado de piezas de gran dimensión y diseños complicados. Se importaron para esta planta, martillos a vapor de gran poder (más de 4.000 kg.) y equipos auxiliares. La nómina de equipamiento incluía hornos, equipos de tratamiento térmico y maquinaria para la fabricación de matrices. La importación de maquinaria se consiguió con la adquisición de acciones de la compañía por parte de la empresa Steel Improvement and Forge Co. (SIFCO).

Evolución de la rama 1960-1967

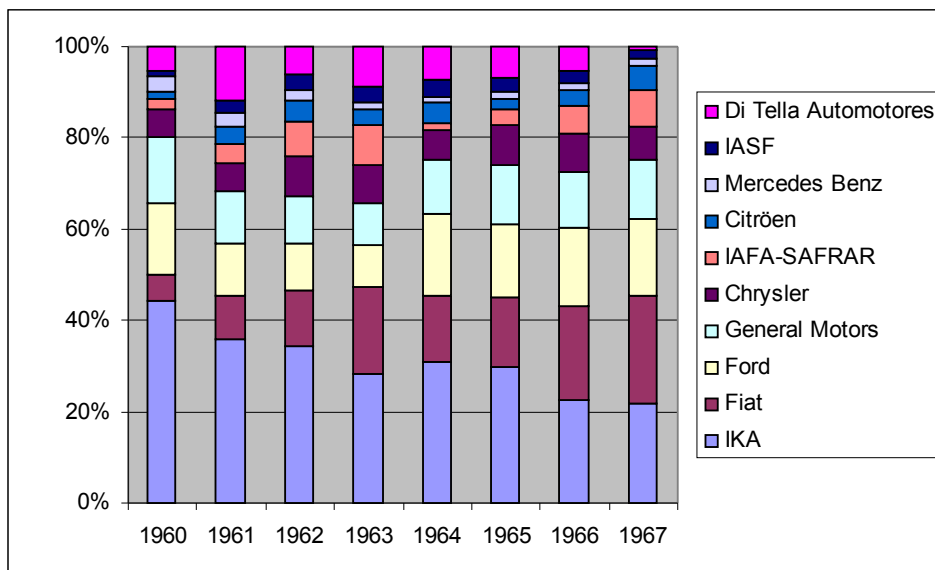
En sus primeros años de existencia IKA contaba con poca competencia en los modelos que producía. Sin embargo, a partir del decreto Decreto 3639 de 1959, donde se promulga el Régimen de Promoción de la Industria Automotriz, la competencia en la rama se acrecienta. Los planes de producción aprobados llegaron a 23, aunque luego las empresas que se instalaron fueron algo menos de la mitad. Entre 1960 y 1967, observamos como, aunque con un volumen de producción y ventas importantes, IKA irá perdiendo posiciones en el mercado.

Producción total de automóviles por empresa entre 1960 y 1967²⁴

²⁴ Fuente: Sourrouille, J.: Op. Cit.



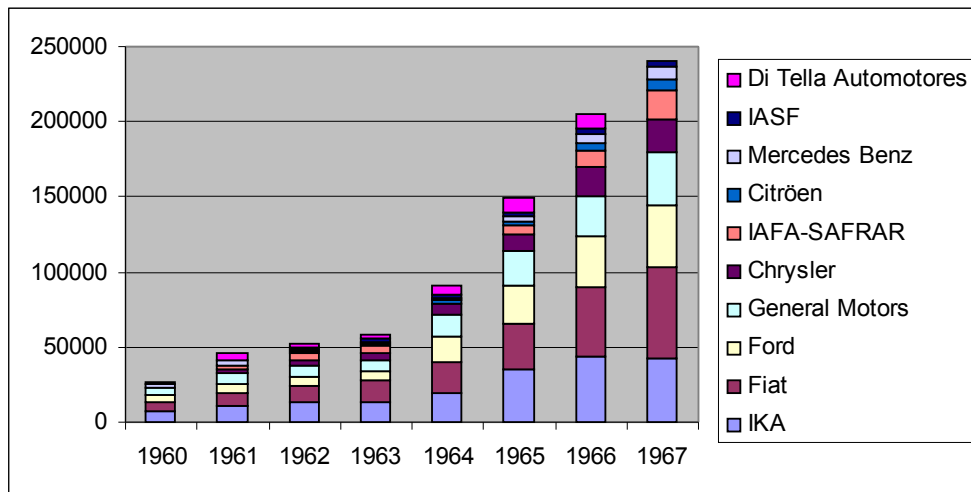
Porcentaje de la producción por empresa sobre el total entre 1960 y 1967²⁵



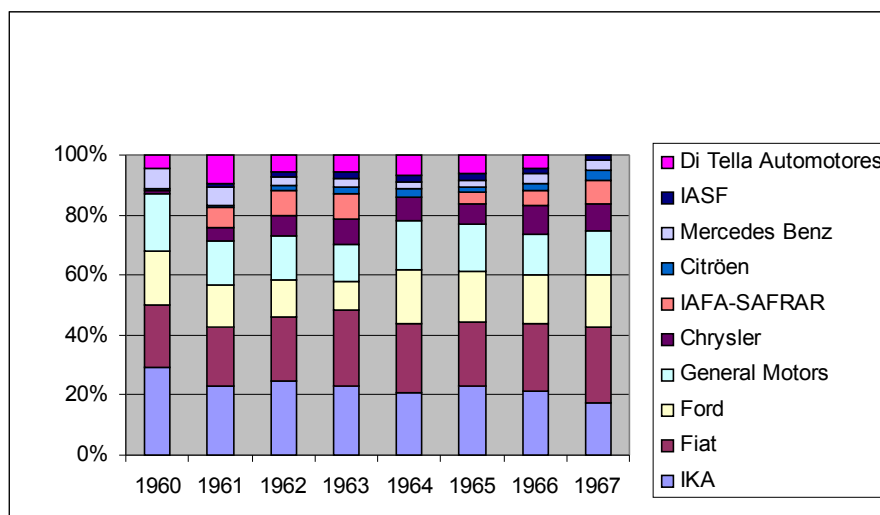
Ventas totales de automóviles por empresa entre 1960 y 1967²⁶

²⁵ Fuente: Ídem

²⁶ Fuente: Ídem



Porcentaje de ventas de automóviles por empresa sobre el total de la rama entre 1960 y 1967²⁷

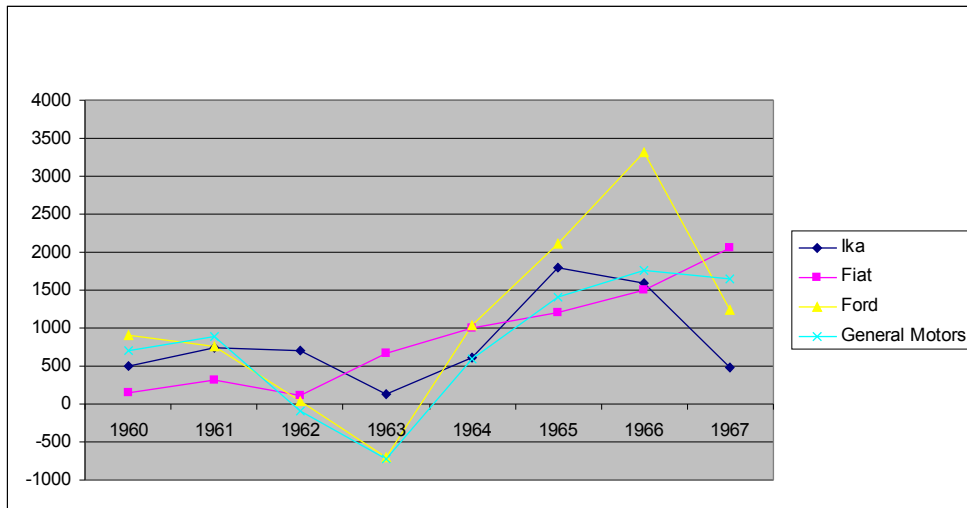


Las utilidades de la empresa sufren una caída importante en 1963 de la que luego parece recuperarse, hasta 1966 año en que las mismas vuelven a caer.

Utilidades de las principales empresas de la rama entre 1960 y 1967²⁸

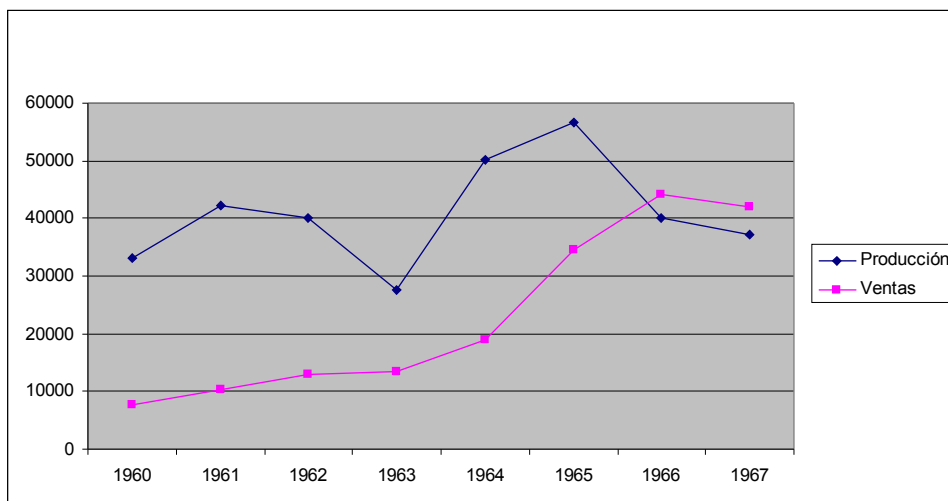
²⁷ Fuente: Ídem

²⁸ Fuente: Ídem



Como se observa en el siguiente gráfico, a pesar de su posición en el mercado dentro de las empresas más importantes, la producción de la empresa se encontraba en la mayor parte del periodo por encima de las ventas realizadas. Ésta situación se revierte sólo en los últimos dos años donde las ventas superan la producción, donde posiblemente se haya intentado liquidar stock.

Ventas y producción de vehículos de IKA entre 1960 y 1967²⁹



La expansión

²⁹ Fuente: Ídem

Uno de los principales objetivos por el cual se promueve la producción nacional de autopartes es el ahorro de divisas. Fue ésta una de las promesas que Kaiser trajo a la Argentina. En cinco años, IKA eliminaría, casi por completo, las importaciones³⁰. Kaiser llevó adelante un estudio del estado de la industria autopartista local y llegó a la conclusión que sería imposible conseguir el abastecimiento necesario. Según James McCloud, gerente de la empresa durante la gestión de Kaiser:

“Se volvió evidente que era muy cuestionable que la industria autopartista, tal como se encontraba, pudiera dar soporte a nuestra propuesta de producción y programa de integración”³¹.

Esto era así porque las autopartistas estaban, en su mayoría, enfocadas en el mercado de reposición y no tenían capacidad para producir en grandes series. A excepción de los componentes eléctricos, frenos, embragues y vidrios, donde encontraron proveedores que podían fabricar en mayor escala, el resto de la industria no estaba en esas condiciones. La baja calidad de los proveedores llegó a ser tal que los controles de calidad, en la mayoría de los casos, debían realizarse sobre el 100% de las piezas. Aquel esfuerzo que IAME había hecho por el desarrollo de los talleres autopartistas parecía no ser suficiente. Por esta razón, para conseguir la integración nacional, IKA decidió producir sus propias autopartes.

En un principio, además de la planta de montaje, se crea una de estampados y otra de motores que hemos descrito. Pero, con el tiempo, fueron agregando otras. Uno de los primeros problemas que surgió fue el abastecimiento de engranajes para la caja de velocidades, el diferencial y la caja de transferencia de fuerza. Los cálculos de necesidades de divisas para importar partes se basaron en que IAME proveería estos engranajes dentro de su propio programa de fabricación. Pero esto no se había cumplido, y estas partes representaban la mayor carga de importaciones. IKA decide entonces adquirir un grupo de máquinas para engranajes de Vianini Argentina, una empresa que había crecido gracias a los créditos de IAME.³² En 1957, comienza a funcionar la planta de engranajes y ejes donde se producen cajas de velocidad completas.

³⁰McCloud, J.: Op. Cit.

³¹Idem, p. 19.

³²Industrias Kaiser Argentina: *Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1956*, Buenos Aires, 1956

Dos años después también construye una planta de forjado mediante un acuerdo con The Steel Improvement and Forge Co. (SIFCO), de EE.UU. Para 1962 inaugura una planta de Tratamientos Electrolíticos, donde se realiza el cromado de ciertas piezas. En 1963 crea una planta de producción de diversos componentes, algunos de los cuales se realizaban en la planta central. Entre ellos, mazos de cables para la instalación eléctrica, ejes propulsores, conjuntos de engranajes de diferencial y carburadores. La planta se llamó en un primer momento ILASA y luego, Transax. El aumento de la capacidad instalada de esta fábrica, salió en búsqueda de otros clientes y comenzó a proveer a otras automotrices como General Motor, Ford y Siam Di Tella.

Ese año la empresa IKA invierte también en Metalúrgica Tandil, una empresa que le proveía de ciertas piezas de fundición como block de cilindros, cabezales y colectores de admisión. Así, esta empresa metalúrgica se convertía en subsidiaria de IKA y expandía su capacidad para producir hierro nodular, además del gris. También esta planta abastecía a otras automotrices³³. Esta fábrica se expande también mediante un acuerdo con SIAM Di Tella Automotores, por el cual IKA pasó a controlar sus plantas de fundición y matricería. En 1965 se firmó un contrato entre la planta de Fundición de hierro gris y de aluminio a presión de SIAM, SIAF, y Metalúrgica Tandil. Por otro lado, los talleres de herramental y matricería de Perdriel se trasladaron a la planta de Santa Isabel³⁴.

Otra de las formas en que se expande es a través de la producción de nuevos modelos para aprovechar su capacidad instalada y ganar mercado. Cuando se crea IKA la competencia era prácticamente inexistente. Existían otras firmas pero producían otros tipos de vehículos. Por esta razón, la empresa no dudó en expandir su capacidad productiva. Pero una vez que otras fábricas se instalaron, y por ende su porción de mercado potencial se achicó, IKA debió buscar formas para utilizar los recursos creados. La empresa había desarrollado una capacidad instalada que comenzó a resultarle ociosa. El gerente de IKA reconoce:

“Nos habíamos sobre expandido y teníamos, por lejos, más capacidad de la que podíamos emplear competitivamente en un mercado ya saturado”³⁵.

³³ Soria, Analía: *Conocimiento y proceso de trabajo industrial. Análisis del caso de una empresa trasnacional productora de autopartes en Argentina, 1948-1987*, Tesis de Maestría en Educación y Sociedad, FLACSO, Agosto de 1989.

³⁴ McCloud, J.: Op. Cit.

³⁵ Ibid, p. 178

La empresa decide enfrentar esta adversidad mediante una mayor expansión para ganar mercados. Por eso, lanza periódicamente nuevos modelos en diversas categorías de forma de sortear los topes a los planes de producción que el gobierno fiscalizaba. Pero esta sobre expansión no pareció ayudarle sino agravar un problema otro problema que arrastraba: su atraso técnico. Las maquinarias utilizadas, muchas heredadas de IAME, estaban rezagadas respecto de sus competidoras. Por ejemplo, las fresas utilizadas en Ford tenían el doble de productividad que las de IKA³⁶. McCloud relata las críticas que recibió por parte de ingenieros argentinos que trabajaron con él respecto a las máquinas y matrices que Kaiser había traído de su planta original, con las cuales había fracasado en el mercado estadounidense:

“Yo hubiera estado encantado de inaugurar una planta equipada con el estado del arte en maquinaria. Pero no podíamos darnos el lujo de tener un enfoque utópico. Los productos, nos guste o no, eran los únicos que teníamos disponibles y harían el trabajo, y todo el punto de la historia era el despegue de la maquinaria excedente y el desarrollo de la producción automotriz en el país con ahorro en el comercio exterior...”³⁷.

Otra desventaja que sufría era que, por ser originalmente una empresa chica, prácticamente no contaba con modelos propios de automóviles. Mientras sus competidoras fabricaban modelos que traían de sus casas matrices, IKA tenía que pagar las licencias para comprar algunas matrices viejas. Las mismas estaban compuestas de piezas más chicas como la del Bergantin adquiridas a Alfa Romeo. Esto encarecía la producción pues ampliaba el trabajo de ensamblaje. Las uniones había que soldarlas y emplomarlas para disimularlas, un trabajo que requería operarios calificados.³⁸

La caída ante la competencia

En un principio, IKA creyó que, de cierta forma, podría beneficiarse con los topes a la importación. En primer lugar, porque el decreto la pondría en igualdad de condiciones con sus competidoras, en cuanto a la utilización de partes nacionales. En segundo, porque éstas serían potenciales clientas para sus subsidiarias autopartistas. Por último, al

³⁶Entrevista a Nicolás Adán Barrionuevo, ex obrero de IKA, 17/05/08, en poder de la autora.

³⁷McCloud, J.: Op. Cit., p. 40

³⁸McCloud, J.: Op. Cit., p. 114

incrementarse la demanda de partes, los autopartistas estarían en condiciones de mejorar su productividad al aumentar su producción.

Sin embargo, la diferencia del costo de las partes nacionales e importadas era tal que las otras firmas preferían importar y pagar la multa.

Comparación de los precios de diversos elementos, septiembre de 1965. En dólares³⁹

Pieza o elemento	Producido y trasladado desde Estados Unidos (precio CIF)	Producido en la Argentina
Motor de seis cilindros	419,83	588,65
Transmisión	87,75	99,57
Eje posterior	87,33	151,11
Juego de arranque	17,38	37,34
Generador (12 voltios)	17,79	31,51
Neumáticos (15'')	15,09	24,41
Rueda (15'')	3,67	5,87
Pistón	1,80	3,99
Radiador	17,49	38,27
Bloque de cilindros	47,94	96,74
Cigüeñal	15,21	53,53
Árbol de levas	4,44	8,63
Volante	3,86	7,93
Distribuidor	9,59	13,41
Batería	11,86	23,55
Embrague	13,79	22,66
Bomba de gasolina	6,24	5,23

En 1960 General Motors apenas superaba el 40% de contenido nacional⁴⁰ y FIAT, uno de los principales productores, aún no había alcanzado la cifra requerida por el decreto⁴¹.

Además, encontraban dificultades en el abastecimiento. Según una encuesta realizada en 1965, la provisión de partes locales era sumamente complicada:

“La calidad del material eléctrico (bujías, motores de arranque, bobinas, distribuidores y demás instrumentos) es deficiente y también ha habido dificultades con los forjados y

³⁹ Fuente: Baranson, Jack: *La industria automotriz en los países en desarrollo*, Serie de Estudios del personal del Banco Mundial, Editorial Tecnos, Madrid, 1971.

⁴⁰Biblioteca Nacional, Archivo Frondizi: *Informe del Ing. Carlos Alfredo Gath al Gral. Legalaye*, 31/10/1960.

⁴¹Biblioteca Nacional, Archivo Frondizi: *Informe dirigido al Gral. Legalaye*, 13/10/1960.

fundiciones (especialmente las fundiciones de aluminio y los bloques de hierro de los motores), con los cromados (parrillas y parachoques) y con diversas materias plásticas y vinílicas (en algunos casos ha resultado más práctico y barato volver a emplear los cables con aislamiento de papel). La mayoría de los fabricantes de carrocería han tenido que importar chapas de acero del tipo producido en la Argentina, porque el producto nacional no siempre reunía la flexibilidad requerida por las prensas de estampación y, por tanto, daba un elevado porcentaje de piezas rechazadas defectuosas⁴².

IKA en cambio, tenía niveles de integración superiores. Ya el primer Jeep que producían en 1956 tiene un 50% de contenido nacional⁴³. En 1957, el Kaiser Carabela, se comenzó a producir con el 39,5% de piezas nacionales y alcanzó el 80%. El Renault Dauphine empieza a fabricarse en 1960, con un 72% de contenido nacional. Por esta razón, McCloud se quejaba:

“Otras no han hecho honor a las franquicias de importación que les fueron acordadas desde el año 1959 a título de aliciente para una progresiva nacionalización de su producción. A sólo 18 meses del momento en que estas empresas debieran tener completadas sus plantas de fabricación y su organización técnica, cabe preguntarse cómo alcanzarán a cubrir el camino que les falta recorrer, cuando en los primeros tres años del régimen adelantaron tan poco”⁴⁴.

Otra de sus quejas era por la falta de fiscalización de los programas autorizados y el contenido importado de los vehículos. Sin embargo, el hecho de que el estado no incremente las multas y la fiscalización, no hace más que aceptar cierta imposibilidad e inconveniencia de comprar partes nacionales. El mismo McCloud reconocerá:

“La competencia no sólo ofrecería sus últimos modelos sino que, debido a su mayor monto de contenido importado permitido por el decreto, podían producirlos a un menor costo”⁴⁵.

⁴² Baranson, J.: Op. Cit., p.60

⁴³McCloud, J.: Op. Cit., p.75

⁴⁴ Industrias Kaiser Argentina: *Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1962*; Buenos Aires, 1962

⁴⁵ McCloud, J: Op. Cit., p. 106

Este sinceramiento que años más tarde tendrá el gerente de la empresa puede cotejarse con el cálculo de productividad por empleado.

Producción y cantidad de empleados en 1964⁴⁶

Kaiser	producción	50042
	empleados	9526
	automóviles por empleado	5,3
Ford	producción	25264
	empleados	3371
	automóviles por empleado	7,5
Mercedes Benz	producción	2222
	empleados	993
	automóviles por empleado	2,2
Chrysler	producción	12776
	empleados	2298
	automóviles por empleado	5,6
Fiat Concord	producción	24093
	empleados	1471
	automóviles por empleado	16,4

Vemos que, a excepción de Mercedes Benz, que por el tipo de productos que fabrica tiene una menor producción, Kaiser tiene menor nivel de producción por obrero que otras empresas de la rama.

En este contexto, puede pensarse la venta de IKA a Renault como resultado de esta excesiva expansión. Jack Baranson, en su informe sobre la industria argentina advierte que “Resulta irónico” que la salida del mercado de IKA a mediados de 1967 “se debiera en parte a una ampliación excesiva que fue posible por la destacada posición que ocupaba en la industria”. Un hecho que agravó la situación de la empresa fue que al absorber a Siam di Tella en 1965, IKA esperaba quedarse con la autorización para fabricar otros 5 mil vehículos, además de las instalaciones de forja y fundición que Siam poseía en la zona de Buenos Aires. Pero la adquisición de esta empresa, cuyo pasivo estaba subestimado, tuvo lugar justo antes que el gobierno ordenase reducir la producción a fines de 1965.⁴⁷

⁴⁶ Baranson, J.: Op. Cit.

⁴⁷ Baranson, J.: Op. Cit., p. 63 y McCloud, J.: Op. Cit.

La alternativa exportadora

Una de las posibilidades que IKA llegó a barajar era la exportación. De hecho en 1965 se plantea la necesidad de ingresar en los mercados de la ALALC.⁴⁸ Efectivamente, la búsqueda de nuevos mercados podría haber sido una salida al exceso de capacidad instalada. Sin embargo, esta posibilidad no prosperó, no sólo para IKA sino para el conjunto de la industria automotriz argentina.

Exportación automotrices entre 1960 y 1967⁴⁹

Año	Unidades
1960	1
1961	2
1962	8
1963	33
1964	86
1965	88
1966	35
1967	58

Una de las hipótesis que hemos abordado para entender la imposibilidad de la industria argentina de ingresar en mercados externos es que contra la voluntad exportadora que podían tener las empresas, atentaban una serie de limitaciones propias de una industria desarrollada tardíamente en una economía chica como la Argentina.

Esto puede verse en la escala reducida de la industria. En el año 1965, mientras en Estados Unidos se producían 11.112.000 millones de vehículos, en la Argentina se produjeron 196.800⁵⁰. Es decir que el total de producción de la industria automotriz argentina no alcanzó siquiera las 250 mil unidades anuales que para la época se calculaba como el mínimo necesario para que sea rentable poner en funcionamiento una línea de producción que incluyese la producción de motores⁵¹. Si se tratase sólo del montaje del automóvil, la cifra se reduce a 120 mil unidades⁵², pero para esto no deberían producirse ningún tipo de autopartes. Ahora, cuando se incorpora la producción de piezas y autopartes, la escala “óptima” vuelve a aumentar. En parte estas diferencias se

⁴⁸ Industrias Kaiser Argentina: *Memoria y Balance General, correspondientes al ejercicio vencido el 30 de junio de 1965*, Buenos Aires, 1965

⁴⁹ ADEFA: *Industria Automotriz Argentina*, 1968

⁵⁰ Baranson, J.: Op. Cit. Según Adefa en su informe de 1966, la cifra para este año habría sido menor: 194.536 unidades.

⁵¹ ADEFA: *Los factores que distorsionan la formación de los costos en la industria automotriz*, 1969.

⁵² Baranson, J.: Op. Cit., p.39

deben a la cantidad de capital constante a amortizar en una y otra actividad. Como hemos descrito, la utilización de maquinaria es mayor en las secciones de mecanizado de piezas que en el montaje, donde se utiliza más mano de obra.

“Las economías de escala son más pronunciadas en el estampado de metales y en la forja o fresado de piezas (procesos éstos en los que cabe utilizar equipos mecanizados o automatizados) que en el montaje o en las operaciones de acabado, trabajo cuyas necesidades de máquinas-herramientas y equipo industrial son mínimas.”⁵³

A su vez, la menor escala de las empresas, dedicadas al mercado interno, determinaba que la tecnología utilizada fuera más atrasada.

“En las fábricas destinadas a servir a un mercado interior limitado, estas técnicas más eficientes (mecanización y automatización) están descartadas de antemano, en razón precisamente del escaso volumen del mercado”⁵⁴

Por ejemplo, el fresado de los cigüeñales, que requiere de varias operaciones complejas, era realizado en Estados Unidos con máquinas automáticas, mientras que en la Argentina por el reducido volumen de producción se hacía con fresas manuales.⁵⁵

Estas diferencias hacían que los costos internos fuesen más altos no sólo que Estados Unidos sino que de otros países latinoamericanos. El costo en fábrica del camión ligero en comparación al de los Estados Unidos, era para 1965 2,5 veces mayor en la Argentina, 1,7 veces mayor en el Brasil y 1,6 veces mayor en México.⁵⁶ Incluso Kaiser tenía mayores costos. Mientras producir un Jeep le costaba 1723 dólares en Estados Unidos, en la Argentina la cifra aumentaba a 3188. En el caso del Rambler, producirlo en Estados Unidos costaba 2256 dólares mientras que en la Argentina 6423.⁵⁷ Es claro, que con estos costos la posibilidad de competir internacionalmente resulta muy difícil.

Conclusiones

⁵³ Baranson, J.: Op. Cit., p.35

⁵⁴ Baranson, J.: Op. Cit., p.34

⁵⁵ Baranson, J.: Op. Cit., p.61

⁵⁶ Baranson, J.: Op. Cit., p.45

⁵⁷ Baranson, J.: Op. Cit.

La incursión estatal en la producción automotriz mediante IAME había resultado insuficiente para el desarrollo de la misma. Por esta razón, el gobierno acordó con la firma Kaiser la creación de una planta automotriz de mayores dimensiones. IKA se crea sobre la base de elementos generados por IAME. En ese sentido, la formación de una fuerza de trabajo para la rama fue una de las tareas más importantes desarrolladas previamente. También se había incentivado en cierto grado la industria autopartista que, sin embargo, resultó insuficiente para las necesidades de una producción masiva.

El proceso de trabajo en la nueva planta resulta superador al utilizado en IAME, lo cual se condice con una mayor producción. Las ventas de esta empresa la colocaban entre las líderes del mercado. Sin embargo, éstas se encontraban por debajo de su producción. Esto se debía a que la capacidad instalada de la empresa fue superior a la capacidad de absorción del mercado.

La planta fue diseñada en momentos en que la competencia estaba restringida. De esta forma, la demanda que se esperaba para los productos de IKA era mayor que la existió cuando, a partir del gobierno de Frondizi, se instala un número elevado de competidores. Por otra parte, debido a la insuficiencia de la industria autopartista existente y para incrementar la utilización local de piezas, IKA decide incorporar la producción de una masa importante de partes. Por otro lado, comienza a elaborar modelos en distintas categorías en pos de expandir su porción de mercado y aprovechar la capacidad generada.

El resto de las firmas no incremento en igual magnitud que IKA la utilización de partes nacionales, ante la menor competitividad de las mismas frente a las importadas. La mayor parte de las empresas prefería incluso el pago de multas a la importación de piezas que adquirirlas en el mercado local. A esta desventaja, se sumó el hecho de la menor productividad de IKA frente al resto, en especial por cierto retraso técnico. Así a la empresa le resultó dificultoso competir en el mercado interno y continuar funcionando.

Si bien los planes de producción autorizados por el gobierno le impedían incrementar su producción, es dudoso que de haber podido hacerlo la misma hubiera podido ser vendida. Si en el mercado local tuvo una situación adversa, la posibilidad de incursionar en el mercado mundial lo sería aún más. Las posibilidades de exportación se veían limitadas por la baja escala de la industria local respecto al nivel medio mundial. Otro elemento a tener en cuenta es el carácter tardío de la industria en el país que comienza a desarrollarse con más de medio siglo de diferencia de la industria mundial. Esto implica

que las empresas existentes para ese entonces habían alcanzado una escala muy elevada y habían ocupado gran parte de los mercados.

Incluso si hubiera existido una sola empresa que produjera para todo el mercado interno, la escala de producción máxima que se podría alcanzar estaría por debajo del mínimo requerido para igual un nivel de productividad media de un sólo modelo. De esta forma, también difícilmente la industria autopartista podría haber alcanzado una escala competitiva. Por esta razón, sostenemos que la imposibilidad de despegue de la industria automotriz nacional está relacionada con un problema estructural del capitalismo argentino, más que con políticas económicas erradas o falta de voluntades empresariales. Esta es la hipótesis que guía nuestra investigación y que vemos operar en el caso expuesto.