

## Índice

<b>Presentación.....</b>	<b>9</b>
--------------------------	----------

Dossier

**“Vivienda, ciudad y mercado.  
Una mirada desde el Sur”**

coordinado por Juan Lucas Gómez

Introducción: A modo de introducción, una mirada  
sobre la historia de la vivienda en Argentina.

<b>Juan Lucas Gómez.....</b>	<b>11</b>
------------------------------	-----------

Mercado inmobiliario en Rosario: Ciclos económicos  
y políticas públicas, 1916-1966

**Norma Silvana Lanciotti, Lavih Abraham,**

<b>Florencia Brizuela y Marco Kofman.....</b>	<b>17</b>
---	-----------

Una “pequeña Dubai” en la Patagonia. Crecimiento  
en altura, (re) densificación y desplazamiento en  
la ciudad de Neuquén (2010-2018)

<b>Joaquín Perren, Sergio Cabezas y Germán Pérez .....</b>	<b>39</b>
--	-----------

Nicolás Dazeo, “el zar de la industria de la construcción”.

Desempeño de una empresa familiar  
en Mar del Plata (1942-1996)

<b>Víctor Pegoraro .....</b>	<b>71</b>
------------------------------	-----------

Una ciudadela para clases medias chilenas:  
subjetividades de vivienda y vida cotidiana.

Villa Olímpica, Ñuñoa (1960-1980)

<b>Claudia Stern.....</b>	<b>111</b>
---------------------------	------------

*Reseñas*

Barada, Julieta. 2018. *Entre casas, departamentos y viviendas: una etnografía de las relaciones entre los pastores y el estado desde la producción de arquitectura doméstica en un pueblo puneño*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Antropofagia.

**María Florencia Blanco Esmoris ..... 145**

Pastoriza, Elisa y Torre, Juan Carlos. 2019. *Mar del Plata: un sueño de los argentinos*. Buenos Aires: Edhasa.

**Mauro Nahuel Cuk ..... 153**

**Directrices para autores/as..... 157**

# Nicolás Dazeo, “el zar de la industria de la construcción”. Desempeño de una empresa familiar en Mar del Plata (1942-1996)

Víctor Pegoraro<sup>1</sup>  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
Centro de Estudios Históricos

## Resumen

Nicolás Dazeo fue el empresario constructor más importante de la ciudad de Mar del Plata en el siglo XX, concentrando durante décadas gran parte de la obra privada y pública de la zona. Su desempeño empresarial permite visualizar un derrotero individual de crecimiento vertiginoso y de ascenso social en un contexto histórico de fuerte dinamismo de la actividad: la demanda turística de alojamiento en el balneario más importante del país. Un ciclo virtuoso que duró algo más de treinta años y que consolidó varias fortunas de empresas familiares del sector. Dazeo se convirtió en el líder del mercado tras formar una sociedad anónima. La segunda generación no pudo continuar con su éxito, quebrando en los años noventa ya en un contexto recesivo.

El objetivo del artículo es analizar un caso clave para entender las estrategias de las empresas familiares en una industria en particular de la que sabemos poco. A la vez, nos permite pensar la lógica de acción y las posibilidades de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en el largo plazo. En una economía argentina inestable con real incertidumbre y variabilidad de las reglas de juego, el desempeño de *Nicolás Dazeo SA* (1942-1996) puede aportar elementos para repensar la historia del capitalismo familiar en nuestro país.

## Palabras Clave

Empresas familiares; Industria de la construcción; Mar del Plata.

*Fecha de recepción del artículo:* 6-02-2020

*Fecha de aceptación del artículo:* 26-04-2020

---

<sup>1</sup> [pegorarovictorn@gmail.com](mailto:pegorarovictorn@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7756-681X>

**Nicolás Dazeo “the czar of construction industry”.  
The performance of a family firm in  
Mar del Plata (1942-1996)**

**Abstract**

Nicolás Dazeo was the most important builder businessman of Mar del Plata during the twentieth century, concentrating for decades a great portion of the private and public works in the area. His performance as a businessman shows an individual course of quick growth and social promotion, in a historical context of strong dynamism of the tourist demand for lodging in the most important seaside resort of Argentina. A virtuous cycle that lasted somewhat longer than thirty years, consolidated several fortunes of family enterprises of the construction field. Dazeo became a market leader after developing a company. The following generation could not continue with this success, breaking the company in the nineties, already in a recessive context.

The aim of the article is to analyze a key case in order to understand the strategies of family firms in the construction field, a particular industry we know very little about. At the same time, it allows us to think about the logic of action and growth possibilities of small and medium businesses in the long term. In a very unstable Argentine economy with real uncertainty and variability of rules in any activity, it is precisely the performance of Nicolás Dazeo SA (19442-1996) tha can provide elements to rethink history of family business in our country.

**Key words**

Family firms; construction industry; Mar del Plata.

**Introducción**

El fenómeno de las empresas familiares en la Argentina no resulta para nada marginal. Su presencia ha sido importante en la historia de la industria nacional hasta el día de hoy. Según algunos autores, este tipo de emprendimiento ha sido una respuesta eficaz para enfrentar un contexto por demás incierto (Barbero y Lluch 2015, 242). En este sentido,

sus derroteros estuvieron condicionados por mecanismos locales y estructurales imposibles de desdeñar como la incertidumbre institucional y política; la inestabilidad macroeconómica; las altas tasas de inflación; unos términos de intercambio desfavorables; tipos de cambios y tasas de interés fluctuantes; la debilidad del sistema financiero; las crisis y los ajustes recurrentes; y un mercado de capitales poco desarrollado (Barbero y Jacob 2008, 9).

La triada familia-negocios y empresas en los últimos veinte años ha concentrado gran atención entre los historiadores privilegiándose el examen de mecanismos, comportamientos y racionalidades empresariales junto a trayectorias familiares y redes sociales en el proceso económico (Fernández Pérez 2003; Colli, Fernández y Rose 2003; Bragoni 2006; Fernández Pérez y Lluch 2015). En nuestro país, se ha mirado la importancia del parentesco como núcleo constitutivo de emprendimientos ligados al comercio, la producción y la industria (Lanciotti 2009; Lluch 2004; Bragoni 2006). Sin embargo, como aducen Barbero (2008, 64) y Lanciotti (2009, 143) sobre todo se ha privilegiado la indagación acerca de grupos económicos, grandes empresas y marcas reconocidas, dada la disponibilidad de fuentes. Dentro del conjunto de firmas familiares, las denominadas “PyME”, pese a su notoriedad, no han sido motivo de un gran acercamiento (Donato y Barbero 2009,19).

El objetivo del presente artículo es analizar la trayectoria de una empresa familiar de tamaño mediano dentro de la industria de la construcción. Poco sabemos sobre el impacto del sector en la economía argentina y la dinámica de sus agentes económicos durante el siglo XIX o el XX. Pese a algunos trabajos sobre el rubro desde diferentes vetas (Vitelli 1976; Panaia 2004), las indagaciones específicas son todavía pocas, no existiendo obras de síntesis. En este sentido, tampoco se han examinado las potencialidades de un enfoque micro acerca de determinadas firmas.

En nuestro país las escasas investigaciones sobre el tópico han privilegiado la esfera de la obra pública donde aparecen interactuando las agencias estatales, algunos empresarios importantes, los actores institucionales y los saberes profesionales (ingenieros, técnicos, administradores, intelectuales) (Menazzi y Jajamovich 2019). De hecho, las indagaciones sobre las estrategias corporativas del empresariado específico (por ejemplo, la Cámara Argentina de la Construcción) manifiestan este mismo interés (Schvarzer e Itzcovitz 1989; Ballent 2019). La obra privada es un terreno de vacancia historiográfica.

En resumen, el escrito se inserta en estos tres niveles problemáticos: una pyme de naturaleza familiar dedicada a la construcción. El estudio de casos propuesto indaga en las estrategias y las vicisitudes de *Nicolás Dazeo SA* (1942-1996) dentro de la ciudad de Mar del Plata. Las condiciones de posibilidad dentro de la actividad se desarrollaron de una manera atípica dado el perfil eminentemente turístico de la localidad (Pegoraro 2017). De hecho, esta trayectoria empresarial evolucionó en torno a las características y a las demandas del mercado inmobiliario local. En principio, se caracterizó por la construcción de viviendas vacacionales de baja altura, pasando a los departamentos de temporada en propiedad horizontal y, más tarde, a inmuebles para vivienda para especializarse finalmente en obras públicas.

En la segunda mitad del siglo XX *Nicolás Dazeo SA* fue la firma constructora más grande de la ciudad. Esto se observa en la organización interna, en el volumen y en la capacidad de obra conseguida con respecto a sus competidores.<sup>2</sup> Vertiginosamente, consolidó una marca comercial, quedando en el imaginario público como ninguna otra, al prevalecer como una de las constructoras más populares y de mayor arraigo.<sup>3</sup> La polifuncionalidad del fundador le permitió tener influencia y gran capacidad de acción en los círculos dominantes de la ciudad.<sup>4</sup> De hecho, fue el empresario marplatense más retratado y entrevistado por la prensa, resaltándose su origen humilde.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Batiendo récords anualmente en las décadas de 1950 y de 1960, Nicolás Dazeo fue el profesional que más inmuebles edificó sobre el suelo marplatense. En 1958 era visto como “el hombre que más construía”, llegando a concentrar más del 60% del total de las obras emprendidas en el radio urbano con una cantidad de 6.350 departamentos. Diario *La Capital*, 10 de febrero de 1969.

<sup>3</sup> La firma ganó en múltiples ocasiones durante los años sesenta y setenta la “cinta azul de la popularidad” y la “llave de oro” que adjudicaba anualmente el Brand Barometer American Association por encuesta del Instituto Argentino de Opinión Pública.

<sup>4</sup> La actividad de Nicolás Dazeo trascendió el estricto ámbito económico y gremial vinculado al sector, de modo que interactuó activamente en otros espacios de poder y sociabilidad: la Bolsa de Comercio local, el Club de Leones y el Club San Lorenzo de Mar del Plata.

<sup>5</sup> Sus pasos se pueden encontrar, sobretodo, en múltiples crónicas del Diario *La Capital* (principal diario marplatense) pero también en *El Trabajo* (perteneciente al Partido Socialista), *El Atlántico* y en la prensa porteña como *La Nación*,

La figura de Nicolás Dazeo ha sido citada en varias oportunidades, incluso en textos académicos procedentes de diversas disciplinas (Sebreli 1970; Bartolucci 2001; Núñez 2012; Pilcic 2014). Estos autores han abordado relativamente el tema de la construcción en Mar del Plata desde una perspectiva social y cultural, la sociología o la geografía. Sin embargo, el foco de atención no estuvo puesto en la historia económica del sector. Por lo tanto, el rol de los empresarios no ha motivado un estudio sistemático y en profundidad.

La reducción de la escala de análisis permite ampliar el lente de observación con el fin de recuperar sus rasgos específicos. Por ende, el enfoque micro que proponemos puede brindar elementos relevantes para pensar la performance de la empresa y su contexto histórico que escapan a una visión demasiado superficial. El entorno de acción estuvo marcado por un cuadro general que caracterizó a la construcción en Mar del Plata: un rápido crecimiento, la baja regulación, una relativa estabilidad y múltiples oportunidades de negocio (Pegoraro 2017; 2018; 2019).

Generalmente, en las firmas familiares de este tipo resulta difícil encontrar un “archivo” de empresas *per se*. Con suerte, en la actualidad las diferentes generaciones e integrantes de la familia (en el mejor de los casos, sin mediar conflictos o tensiones entre los mismos) guarecen parte de los documentos que emanaba de la administración cotidiana de los emprendimientos. En este sentido, la búsqueda de fuentes ha requerido un gran esfuerzo de exploración y de procesamiento de datos.

Trabajamos con un conjunto de registros privados y personales, documentos empresariales de la sociedad anónima dispersos (actas de asambleas, memorias y balances, listas de obras realizadas, estatutos sociales, entre otros), prensa periódica (local y nacional), entrevistas orales, revistas especializadas, fotografías, material filmico, guías de sociedades anónimas, expedientes de obras privadas y públicas de la Municipalidad de Gral. Pueyrredón.

Lamentablemente, la escasez de los estados contables no nos permite realizar un seguimiento más profundo del crecimiento de la firma y del impacto de los cambios de la economía en la organización a través

---

*La opinión, L' Eco d' Italia, La Razón* y otras revistas misceláneas. Además, un documental de 1979 de “Sucesos argentinos” titulado “Mar del Plata, la ciudad balnearia más completa del mundo” lo mostraba como el personaje más importante de la industria.

del tiempo. Asimismo, la época de crisis de la compañía es analizada apelando a un entrecruzamiento de fuentes exprimiendo los testimonios orales y las hipótesis de trabajo, sin poder llegar a profundizar sobre su situación financiera. Sin embargo, hemos logrado cubrir toda la trayectoria de la firma por más de cincuenta años.

## **El boom de la construcción para turismo en Mar del Plata**

La trayectoria empresarial de Nicolás Dazeo se ubica dentro de un conjunto de condiciones particulares de posibilidad que daba el entorno económico. La especificidad de Mar del Plata como destino turístico tornó a la construcción como una de las actividades más dinámicas y rentables. Las décadas de 1930 y 1940 fueron de gran desarrollo de emprendimientos familiares dedicados a la edificación de hoteles, casas de veraneo, edificios de renta y chalets de estilo local. Justamente, la rueda que encendía estos mecanismos provenía de la necesidad de alojamiento para los visitantes.

La evolución de los guarismos de la edificación fue en ascenso a medida que el balneario se iba convirtiendo en la “meca del turismo nacional” (Pastoriza y Torre 2019). Los tipos arquitectónicos fueron cambiando, pero rondaron en torno a las necesidades de alojamiento para los numerosos visitantes.<sup>6</sup> En el año 1937 se registró una primera expresión de la fiebre constructora, llegándose a más de 100.000 m<sup>2</sup> en concepto de permisos nuevos. Cifra que se doblaría en un lustro y se triplicaría en una década, batiendo toda expectativa de los agentes económicos.<sup>7</sup> Durante los años cuarenta las medidas de congelamiento de alquileres que se dictaron a nivel nacional no supusieron una barrera para el aumento de unidades nuevas de renta. En este sentido, la ciudad sobrepasó a otras importantes localidades del país en cuanto a los metros cuadrados construidos por habitante (Pegoraro 2017).

---

<sup>6</sup> De los 447.240 del año 1941, en 1951 la cantidad de turistas trepó a 1.000.172 y en 1968 alcanzó los 2.000.000 de visitantes en continuo aumento. Fuente: Municipalidad de Gral. Pueyrredón. Secretaría de Desarrollo Productivo. Depto. de Información Estratégica y Series Estadísticas, año 1969.

<sup>7</sup> *Construcción marplatense*, Centro de Constructores y Anexos de Mar del Plata, Año 1, N° 3, enero-febrero 1970, p. 10



En 1948 durante el gobierno de Juan Domingo Perón se sancionó la ley de propiedad horizontal.<sup>8</sup> Las consecuencias de la normativa se manifestaron rápidamente en Mar del Plata a partir de la construcción masiva de edificios de departamentos. Las ventas de unidades no pararon de aumentar por la eufórica demanda de las clases medias argentinas que deseaban adquirir una vivienda frente al mar. Al respecto, las empresas locales con buen nivel de trabajo volcaron toda su estructura a las nuevas posibilidades. Los promedios anuales del sector se mantuvieron altos hasta principios de la década de 1970. Hay que remarcar que, los años sesenta y setenta fueron testigos de un “boom de la construcción” en las principales ciudades de la Argentina. No obstante, este ciclo fue más duradero y acentuado en la costa atlántica. Incluso, superada la crisis del Rodrigazo en 1975, los m<sup>2</sup> efectivamente concretados sobrepasaron los 900.00 m<sup>2</sup> hacia fines de los setenta (Pegoraro 2018).

Dentro de la heterogeneidad de actores que interactuaban en el mercado, el capitalismo familiar fue hegemónico dentro del sector de la construcción. Lógicamente, en un gran espacio temporal de más de medio siglo existió el recambio de nombres, contratistas, subcontratistas y profesionales que desarrollaban su actividad. De hecho, paulatinamente los mismos actores fueron transformando su rol de simples contratistas a financistas y “desarrolladores”. Los empresarios locales reunieron diferentes funciones de producción, inversión y venta entablando diversas relaciones entre sí. En esta línea, existió una continuidad de ciertos apellidos que marcaron una tradición, una identidad y una cultura emprendedora dentro de la ciudad.

A lo largo de las décadas es dable observar una veintena de empresas de naturaleza familiar que pasaron de ser emprendimientos de hermanos, o

---

<sup>8</sup> La ley 13.512 denominada de “propiedad horizontal” fue sancionada en septiembre del año 1948 y reglamentada por Decreto Nacional 18.734 en agosto del año siguiente. Facilitaría la densificación del núcleo urbano, el acceso a la propiedad de viviendas (antiguamente de alquiler) y la proyección de la actividad contractual privada. No se trataba de un tipo particular de construcción sino de una figura jurídica que se incorporaba al Código Civil, como ya lo habían hecho otros países, de forma de economizar costos de transacción y de administración. El sistema creado para adquirir una casa-habitación, al hacer posible la adquisición por unidades independientes de valor más reducido, fue creando un incentivo poderoso para la construcción de edificios de departamentos ya que permitió la integración de su costo total con el aporte de varios interesados.

de padres e hijos, a firmas institucionalizadas con una estructura significativa y un nivel de obra considerable. Nicolás Dazeo es el caso más acabado de esta cultura emprendedora con su apoteosis y su caída.

### **Nicolás Dazeo: la trayectoria personal y el ascenso empresarial**

Nicolás Dazeo (1911-1993), sobresalió como uno de los mayores empresarios de la ciudad. Su familia provenía del sur de Italia, específicamente de la localidad de Bisceglie, provincia de Bari, en la región de Apulia sobre el Mar Adriático. Sus padres y dos hermanos mayores pequeños migraron hacia la Argentina en las primeras décadas del siglo XX, radicándose hacia 1911 en Mar del Plata donde nacería nuestro personaje y cinco hijos más del matrimonio (Cova 2006, 501).

Nicolás Dazeo se inició en la construcción desde las tareas de peón de albañil a los once años de edad. Gracias a su contacto con diversos maestros frentistas a los 14 ya era medio oficial y, al alcanzar la mayoría de edad, pudo subir de categoría. Finalmente, llegaría a independizarse desarrollando la labor principalmente durante el invierno gracias a la “prestación de la firma profesional”<sup>9</sup> por parte de sus colegas.<sup>10</sup> Paralelamente, en la temporada de verano incursionó varios años en el negocio de alquiler de caballos para turistas, llegando a tener para 1940 un total de setenta equinos de media carrera en su propia caballeriza denominada “La Paloma” y un grupo de peones que atendían los animales. Ésta constituía una fuente de trabajo estacional, pero significativa para el sustento familiar.<sup>11</sup>

Tras ganarse la vida en ambas labores, en 1942 consiguió el título de “constructor de tercera categoría” en el Ateneo Mar del Plata de Arte y Oficios, que lo facultaba para obras chicas de planta baja y primer piso.

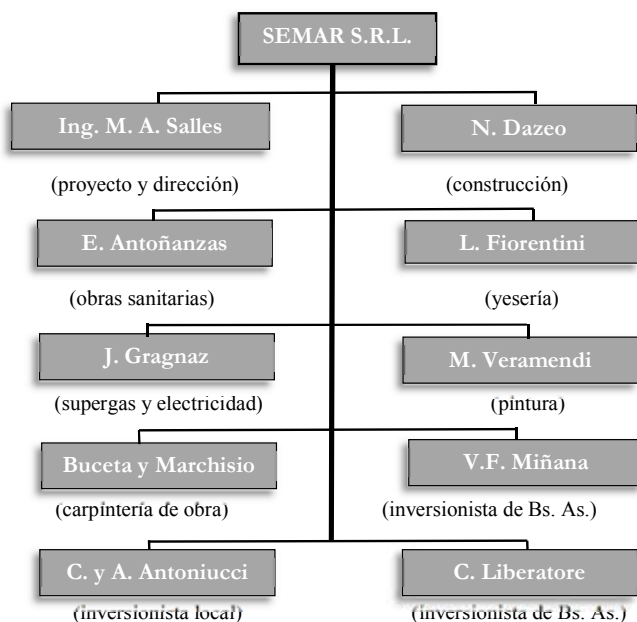
---

<sup>9</sup> La prestación y/o comercialización de firmas en el rubro de la construcción fue una práctica muy habitual en diferentes ciudades del país, generando lazos de solidaridad entre los profesionales e idóneos basado en prácticas informales y arreglos de palabra. Los constructores matriculados facilitaban su firma profesional mediante un “favor” (a algún conocido/ compatriota) o “negocio” (a cambio de una suma de dinero) certificando un plano u obra de un tercero, pero sin intervenir en ella.

<sup>10</sup> “La construcción en Mar del Plata”, *La opinión. Arquitectura y Urbanismo*, Bs. As., 5 de abril de 1979.

<sup>11</sup> Entrevista a Ing. Carlos Nicolás Dazeo (hijo de Nicolás). Octubre de 2016.

**Gráfico N° 1**  
**Estructura de SEMAR S.R.L.**



Fuente: Elaboración propia en base a publicidad Edificios SEMAR, año 1953. Archivo privado de empresa *Nicolás Dazeo SA*.

A la sazón, pudo rendir el examen municipal gracias a su experiencia en mampostería y las clases con profesionales. Como era lógico en ese tiempo, empezó erigiendo casas particulares y chalets de “estilo marplatense” para terceros, llegando a contabilizar más de 370 de género vasco, californiano y semicolonial.<sup>12</sup> A la vez, construyó una serie para vender por su cuenta como negocio propio y actuó como contratista para levantar locales,

<sup>12</sup> El “chalet estilo Mar del Plata” de mediana escala marcó el modelo de vivienda permanente y turística entre 1930 y 1950. Este tipo de construcción rústico e híbrido conquistó una nomenclatura propia con una estética marcada por conllevar el uso de tejas coloniales y techos a dos aguas, terminaciones rústicas en revoque blanco y “piedra Mar del Plata”, un porche, una chimenea (podía ser decorativa, sin tiraje), aleros “hachados” y la existencia de un pequeño jardín o de un retiro al frente. Ver: (Sáez 1998).

casas de renta y otras obras menores en sectores residenciales, en el casco céntrico y distintos barrios de la ciudad.<sup>13</sup>

En 1944 se integró a las filas del Centro de Constructores y Anexos, espacio donde militaban los pequeños y medianos empresarios del sector. En esta entidad ocupó la presidencia (1959-1961) y la vicepresidencia (1963-1971). En ese contexto, la demanda de trabajo era continua y el mercado era muy competitivo entre los contratistas de obras de la ciudad. Sin embargo, Dazeo podía llevar adelante múltiples proyectos al mismo tiempo por arreglos de palabra, lo que le permitió consumir un gran número de casas para clientes particulares para renta o venta. En este sentido, contaba con una decena de trabajadores bajo su órbita trasladándose en bicicleta de obra en obra y un pequeño corralón de materiales que ampliaría con el tiempo, o bien, mudaría hacia espacios más ventajosos.

Prontamente, el espíritu emprendedor y la búsqueda de la diversificación de las inversiones e integración de diferentes cadenas de la producción lo llevó a invertir en el negocio de la explotación de canteras.<sup>14</sup> En la década de 1940 esta actividad resultaba rentable, ya que la piedra blanca y otros productos eran factores esenciales para la construcción y revestimientos en los chalets característicos de la ciudad. Así, formó la sociedad *Nicolás Dazeo y Cía.* concesionaria de la pequeña Cantera “La Calandria”, ubicada a 15 km al oeste de la ciudad de Mar del Plata, sobre la margen izquierda de la ruta provincial N° 88 camino a Necochea. Desde camiones particulares transportaba y ofrecía en el mercado local arcilla, piedra losa y blanca (grano fino y mediano), pilastrines, bloques de piedra de diversos tamaños para frentes o cimientos. Además, podía abastecer su propia demanda ahorrando costos.

Es dable señalar que, décadas más tarde, formaría una sociedad junto a sus hermanos para la administración de una importante cantera de piedra en la zona de Chapadmalal (“Don Mariano”), distante a unos 13 km. de la ciudad. De esta forma, *Dazeo Hnos. y Cía. S.A.C.I. e I.* proveía

---

<sup>13</sup> “Dazeo SA Treinta años aportando al progreso...”, *Diario La Capital*, 1 de julio de 1973.

<sup>14</sup> En la primera mitad de siglo XX esta actividad se desarrollaba dentro del radio urbano de Mar del Plata y fuera de él en espacios a cielo abierto. Aquí se aprovechaban los rasgos morfo-geológicos de la zona para la extracción de piedra y derivados que se utilizaban como materia prima en la construcción.

**Gráfico N° 2**  
**Directorio de SEMAR S.A. (año 1964)**



Fuente: *Guía de Sociedad Anónimas*, Cámara de Sociedades Anónimas, 1972, p. 233.

materia prima para las obras contando con trituradoras de piedra y una tecnología superior al emprendimiento anterior. Se especializaron en hormigón elaborado, pavimentos y, además, compraban y revendían el producido en otras canteras para el mercado regional.

*El “boom vertical”: las diferentes sociedades y el trabajo para terceros (1948-1961)*

Lapromulgación de la ley de propiedad horizontal en 1948 cambiaría la órbita y proyección de muchas empresas al ampliar inusitadamente el radio y volumen de acción de manera versátil. Prontamente, Dazeo se montó sobre las nuevas posibilidades de negocios entablando relaciones comerciales con inversionistas externos y profesionales del medio con los cuales ya había trabajado. Ya desde el año 1949, actuaría en solitario construyendo gran cantidad de edificios. Asimismo, participaría de la “Primera Sociedad de Empresas Marplatenses de la Propiedad Horizontal” (*SEMAR S.R.L.*) junto a colegas destacados del medio con un capital de \$1.180.000. Esta firma fue una de las primeras sociedades de este tipo y pionera en la explotación del nuevo régimen de construcción a nivel país.

El emprendimiento conformaba una cadena completa de trabajo entre profesionales y gremios participantes de una obra, es decir, que

estaban representadas como eslabones las diferentes ramas de actividad (contratistas y subcontratistas), lo que permitía una vinculación natural y eficaz desde la confección del proyecto hasta las terminaciones interiores. Cada uno desarrollaba su especialidad y cobraba por el trabajo realizado (sea en dinero o en cantidad de m<sup>2</sup>), posteriormente distribuían la retribución por la venta de los departamentos entre los socios o ellos mismos se quedaban con algunos.

De esta forma, en una década (entre 1950 y 1960) desarrollaron diez edificios propios de número correlativo, con un estilo compartido en cuanto a la fachada y exteriores: revestimiento de “piedra Mar del Plata” en planta baja y frente de ladrillos o pintado. En cuanto a sus dimensiones, dependía de la zona en que eran emplazados y las posibilidades que brindaba el endeble código urbano, pero solían contener entre 8 y 12 plantas de altura. *SEMAR S.R.L.* fue una de las primeras firmas que cambió el rostro de la tradicional avenida Colón donde se encontraban los chalets aristocráticos de la *Belle Epoque* y que serían demolidos.<sup>15</sup> Asimismo, las unidades de departamentos se destinaban estrictamente a turistas: eran de uno o dos ambientes y carecían de cocheras, salvo el edificio número “X” (1959) convertido en galería comercial y de dimensiones más amplias, y, más tarde, el “XI”. La ubicación de todos ellos era privilegiada al estar en el seno del desarrollo vertical: cercana a la estación terminal de ómnibus, a la calle Colón y a metros del Casino y del mar.

El capital inicial fue aportado por varios de los “socios inversionistas” (locales y de Buenos Aires). Más adelante al construirse los primeros edificios se lograba encender un circuito virtuoso gracias a la venta de los departamentos, lo que permitía recuperar los adelantos e incentivar el comienzo de las nuevas obras. La facilidad de venta ya desde el pozo y la demanda ferviente del público externo impulsó el emprendimiento durante toda la década: las señas cubrían el costo del terreno y las primeras cuotas financiaban los costos de los factores de la producción. No obstante, también la posibilidad de acceder a créditos estimulaba la concreción de cada proyecto, mientras que las ganancias netas contribuirían al despegue de los contratistas y subcontratistas intervinientes.

---

<sup>15</sup> Por ejemplo, los edificios número VII, VIII y IX fueron construidos en los lotes que ocupaba la mansión de Ernesto Tornquist construida en 1907 y demolida en 1954. *Diario La Capital*, 28 de setiembre de 1954.

En la década siguiente *SEMAR* evolucionaría a sociedad anónima especializada en construcción de inmuebles para viviendas y la realización de un sólo edificio de propiedad horizontal de número “XI” a fines de los sesenta. Con 19 plantas y 3 pisos para cocheras, desafiaba la magnitud de los proyectos anteriores. El nuevo directorio conservaba la mayoría de los integrantes de la sociedad antigua, manteniéndose la jerarquía en favor de Manuel Veramendi, uno de los mayores operadores inmobiliarios del momento y amigo personal de Dazeo. Este personaje de origen vasco tuvo una gran resonancia en el medio local al transformarse en uno de los “reyes de la industria de la construcción”. Había empezado en el rubro como pintor de brocha gorda trabajando para terceros y, más tarde, desarrolló su propia marca como desarrollador.

La evidencia empírica demuestra que la firma fue el puntapié y un caldo de cultivo para el impulso de futuros negocios inmobiliarios de forma independiente. De aquí surgieron una serie de agentes económicos, inversores importantes y protagonistas del ciclo que desarrollaron sus propios emprendimientos en el terreno de la propiedad horizontal en las décadas siguientes. Todos desarrollaron sus marcas de edificios en la década de 1960 cooperando entre sí.

Desde el inicio y durante gran parte del periodo, Nicolás Dazeo formaría un tándem junto a Manuel Veramendi que se tradujo en la formación y administración de un importante conjunto de sociedades amicales circunstanciales dedicadas, no sólo, al negocio de la propiedad horizontal, sino también a la actividad inmobiliaria, a la hotelería y al turismo: *DAVER* (Dazeo-Veramendi), *MONDAVE SRL*, *POTENCIA SRL*, *VERMIDA SRL* (Veramendi, Miñana y Dazeo) y *Dazeo y Veramendi SRL*. Esta serie de firmas llegaron a materializarse como sociedades formales, aunque eran más bien rudimentarias sin una estructura administrativa ni financiera de fondo, donde se perseguía la viabilidad e inmediatez del negocio. De hecho, la mayoría tenía que ver con condiciones circunstanciales para aprovechar ventajas profesionales, y de la práctica misma, en base a unos contratos versados por arreglos informales como el “apretón de manos”, la palabra o el “pacto de caballeros”. La mayoría de ellas estuvieron orientadas hacia la mayor fuente de recursos de la ciudad en esa época que era el turismo.

Estos protagonistas comprendían que la industria de la construcción (actividad de todo el año) y la hotelera (estacional) debían aunar sus esfuerzos en dirección a la inversión externa en temporada.

Así, lo manifestaba el encargado de ventas de *VERMIDA S.R.L.* haciendo referencia a la situación del mercado inmobiliario a fines de los sesenta:

“La construcción para la gente de Mar del Plata no camina, aquí todos los sueldos son bajos. Hay que vender a la gente de afuera, especialmente a aquellos que ya tienen sus casas en Buenos Aires y desean adquirir mayor status comprándose un coche y un departamento en Mar del Plata”.<sup>16</sup>

Individualmente, Nicolás Dazeo batió récords anuales de construcción en la primera década del crecimiento vertical. Hacia 1957 ya había entregado casi sesenta edificios propios y para terceros con una superficie total de alrededor de 120.000 m<sup>2</sup>, lo que indica un nivel de trabajo por sobre la media, tras sólo ocho años de puesta en práctica de dicho régimen. Por ende, superaba a al conjunto de empresas familiares que también venían haciéndolo con gran ritmo de actividad y a otras sociedades amicales o contratistas locales.

Fuera de los edificios en altura, Dazeo se dedicó en forma amplia a la actividad privada, pudiendo realizar todo tipo de obras, refacciones y construcciones internas paralelamente con diferentes equipos de trabajo. La cantidad y tipo de edificaciones para diversas clases de propietarios y zonas de la ciudad indican el lugar ganado en el mercado. En pocos años logró concentrar un volumen de obra mayor a cualquier empresa constructora local. Así, podemos mencionar un conjunto de cines, clubes deportivos, sedes sociales, fábricas, plantas industriales, galerías, salones comerciales, hoteles, instituciones bancarias, templos, estancias, monumentos, hospitales, escuelas, almacenes y casas particulares, trabajando con profesionales locales y de Capital Federal.<sup>17</sup>

Todos estos proyectos pudieron ser materializados gracias a una estructura dúctil de cientos de trabajadores a su cargo con capataces generales y de obra, obreros y personal administrativo; y, a que, además, podía conseguir la mayoría de los contratos a partir de sus relaciones personales, si bien ofreciendo siempre los presupuestos más accesibles para sus clientes, cuestión perjudicial para sus competidores. Desde temprano, su estrategia comercial fue idear un plan de operaciones y

---

<sup>16</sup> *Diario La Capital*, 25 de mayo de 1969.

<sup>17</sup> Entrevista a Nicolás Dazeo, *Diario La Capital*, 7 de enero de 1957.



recursos con el fin de lograr los objetivos propuestos a partir de costos rebajados. Tampoco rechazaba propuestas ni oportunidades de trabajo ni chances de acrecentar el nivel de actividad: “si gano construyendo una obra hago dos, aunque pierda en una”.<sup>18</sup>

### **La empresa familiar y el liderazgo por costos (1961-1982)**

El contexto económico nacional que va desde 1961 hasta 1982 fue de gran variabilidad. Desde la “primavera económica” de los años sesenta, que resultó óptima para la ampliación del consumo y la compra de viviendas, pasando por los ciclos de “stop and go”, la “crisis del desarrollo”, el Rodrigazo y el cambio de modelo de acumulación que privilegiaba la valorización financiera. Lógicamente, estas cuestiones impactaron en el sector de la construcción, tanto privada como pública, con sus marchas y contramarchas.

La obra privada en Mar del Plata vivió su mejor momento por más de veinte años. Pese a un desaceleramiento a inicios de la década de 1970 y una transición durante 1975, recién la crisis de la edificación de departamentos para turismo se tornó irreparable al despuntar los años ochenta. En 1977 la última dictadura militar incentivó un gran cambio en las reglamentaciones urbanas y en los códigos de edificación en el país que trastocaron las reglas de juego. Este hecho, así como el estancamiento económico, marcaron un fin de época para la acción de las firmas dentro del sector en el contexto de la recuperación democrática.

*La obra privada: Nicolás Dazeo S.A*

“La gente nos compra las obras sin preguntarnos cómo las vamos a hacer, y es muy frecuente el caso de que vendamos departamentos enteros antes de empezar a construirlos”<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Entrevista a Nicolás Dazeo, en *Síntesis, el diario del empresario*, 6 de julio de 1973.

<sup>19</sup> Diario *El trabajo*, Bodas de Oro, 1965, p. 93. Entrevista a Nicolás Dazeo y a su hijo.

“Los compradores no marplatenses optan por el departamento chico y son el 80% del mercado; mientras que los habitantes locales prefieren los más amplios. Se construyen cuatro chicos por cada grande”<sup>20</sup>

A partir de 1961, Nicolás Dazeo consolidó su nombre en el mercado, donde ya era líder, e imprimió una marca a su producto a través de diversas estrategias de posicionamiento. Ahora, se transformaría en el cabeza de su propia empresa familiar consolidando una trayectoria de ascenso asocial y emprendedurismo. De esta forma, desarrollaría sus edificios propios (financiación y propiedad) que treparían a la cantidad de cincuenta con la denominación “NIJOCALP”, mote que hacía honor a las dos primeras letras de los nombres de cada uno de los integrantes de la familia empresaria: Nicolás, Joaquina (su esposa), Carlos (hijo, quien se recibiría de ingeniero civil) y su hija Lidia (1945-2017).

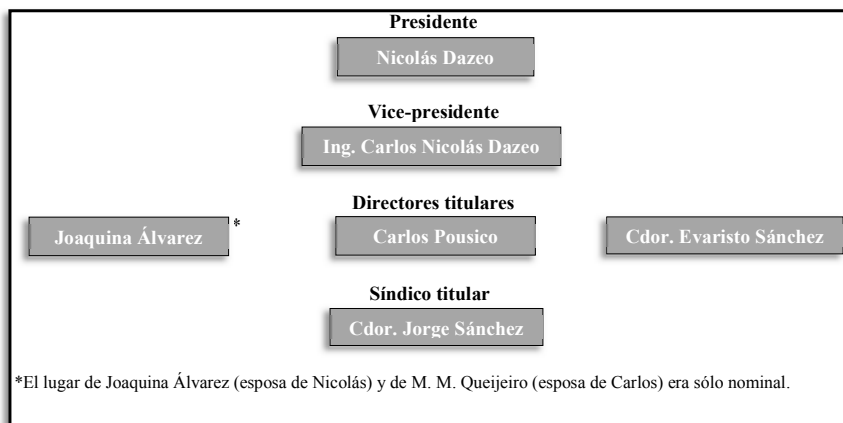
Tres años después, en 1964 se crearía *Nicolás Dazeo S.A.C.I.F.I.* reforzando la estructura societaria e incorporando a Carlos (1941- ) como vicepresidente y mano derecha (quien ya venía colaborando con su padre desde temprano), más tarde, proyectista y, naturalmente, futuro sucesor. La razón social se mantuvo hasta que el primogénito, quien heredaría el mando en la década de 1980, decidiera su cierre definitivo en 1996. La firma también actuaría como horizontalista en proyectos propios, quizás más pretenciosos, que llevaron otros nombres de fantasía en edificios de más de 19 pisos como “Torre Odeón” y “Torre Centenario”. Paralelamente, siguieron trabajando para terceros acrecentando la cantidad de metros construidos y ampliando el nivel de actividad. Por último, a lo largo del tiempo concretarían numerosas obras públicas en la ciudad y fuera de ella, extendiendo los horizontes antepuestos.

Con la entrada del hijo varón en el directorio, a dos años de creada la sociedad, se configura el periodo intergeneracional y, en gran medida, la profesionalización de la misma. A diferencia de la mayoría de las empresas familiares del sector, la estructura y modus operandi de la firma manifiesta una estructura compleja que se iría profundizando con los años. Al mismo tiempo, la relación padre (presidente) e hijo (vicepresidente) fue de cooperación y complementariedad, esgrimiendo un mismo nombre y representatividad en la arena económica, comercial y política. Quizás

---

<sup>20</sup> Entrevista a Nicolás Dazeo en Diario La Capital, 10 de mayo de 1968.

**Gráfico N° 3**  
**Directorio de *Nicolás Dazeo S.A.C.I.F.I.* (1972-1973)**



Fuente: *Guía de Sociedad Anónimas*, Cámara de Sociedades Anónimas, 1972, p. 560.

las diferencias en el rumbo empresarial aparecerían en el periodo en el cual el fundador se retiraría del lugar de director, delegando todas las responsabilidades.

Desde principios de la década de 1970, los Dazeo buscaron dinamizar el sistema empresario incorporando un plantel de técnicos especializados, reafirmando la capacidad financiera para encarar obras de mayor volumen y aumentar el espectro de oportunidades en el rubro privado/público dentro y fuera Mar del Plata. El directorio se iba renovando, pero en síntesis estaba compuesto por profesionales directamente vinculados con la actividad (tres ingenieros, cinco contadores, arquitectos y dibujantes).

Más allá del elenco dirigencial, el trajín anual se complementaba activamente a partir de la acción de un grupo de arquitectos, que confeccionaba los proyectos, y otro de ingenieros, que ejecutaba los cálculos de hormigón.<sup>21</sup> Algunos de ellos se desempeñaban como sobrestantes o encargados de supervisar y fiscalizar una cantidad determinada de obras;

<sup>21</sup> Existían pocas empresas con esta estructura en la ciudad. Para el mismo periodo sólo algunas como *DELCO SA*, más tarde, *Cía. Marplatense de Construcciones S.C.A.*, *Guarino SA* o *Domingo Fiorentini y Hnos. SA* estaban a la cabeza en cuanto a profesionalización interna y a capacidad técnica.

**Gráfico N° 4**  
**Estructura de Nicolás Dazeo S.A.C.I.F.I.**



Fuente: *Estatutos sociales*, Nicolás Dazeo SACIFI, año 1973.

en tanto en cada lugar de trabajo actuaba un capataz de confianza en particular con la función de organizar y controlar el ritmo productivo. Por encima de ellos, lógicamente la cadena de decisiones e información nacía de la planificación general emanada del liderazgo familiar (padre e hijo), instalados en la oficina comercial que funcionaba en un edificio de cinco plantas y con una veintena de personas ocupadas en tareas administrativas en su periodo más álgido.<sup>22</sup>

Para resumir la estructura organizacional y la administración de la sociedad anónima nos atendremos al estatuto social y al gráfico siguiente donde se registran la composición entitaria y las dependencias internas. Debajo del *directorio*, controlado por el cabeza de familia actuaba su hijo como *gerente general*, supervisor de las actividades generales en materia de construcciones. Paralelamente, existía reglamentariamente un *Consejo de Administración*, existente en la mayoría de las sociedades de este tipo, como cuerpo colegiado que gestionaba y administraba la sociedad, aunque era controlado por Carlos Dazeo. Teóricamente, se trataba de un órgano intermedio entre los “accionistas” y el equipo directivo que orientaba y velaba por los intereses generales, aunque los “propietarios”

<sup>22</sup> *Memoria y Balance General*, Nicolás Dazeo SACIFI, Duodécimo ejercicio, 28 de febrero 1973.

y “accionistas” eran los mismos miembros de la familia empresaria. A la vez, podía gestionar, representar, ejecutar y controlar el desarrollo de las operaciones, aunque su rol general era de supervisión y fiscalización.

Por otro lado, el *Consejo de Bienestar Social* era de carácter consultivo y regulaba el funcionamiento de la sociedad. Estaba compuesto por personal administrativo y tenía un perfil de oficina de recursos humanos. En este sentido, se ocupaba de la política interna en torno a empleados y obreros en materia de servicio y seguridad social, sueldos, accidentes, préstamos personales y diversas problemáticas que pudieran surgir. Por debajo, una serie de dependencias íntimamente relacionadas al directorio ya que estaban integradas por las mismas personas como la oficina de *producción, abastecimiento, ventas, inmobiliario y contralor*.

Al mismo tiempo, crearían sociedades paralelas y algunas de ellas circunstanciales como *Gardebled* y *Dazeo SRL (GARDEBLED Hnos. SA y DAZEIO SA)*<sup>23</sup> en la década de 1970 como socios en el emprendimiento, por ejemplo para la construcción de la “Torre Centenario”; *DABO SRL* en 1975 (Carlos Dazeo y Arnaldo Bozzo) que actuaba en Buenos Aires y explotaba canteras de arcilla que proveía materia prima para la propia fábrica de ladrillos; y, *SANTA LUCÍA S.A.* (constructora y financiera) a partir del año 1969 y existente hasta la actualidad. Ésta última tenía el mismo domicilio legal que la firma madre y estaba compuesta por los integrantes de la familia Dazeo. Por otra parte, poseían acciones del Banco de Italia y Río de la Plata y del Banco Ganadero Argentino.

### *El funcionamiento y las estrategias de integración*

Una de las estrategias preferenciales que les llevó a acotar los costos parciales y totales y los plazos de trabajo (demolición, excavación, comienzo, encofrado, hormigonado y entrega) fue la integración de eslabones hacia atrás y hacia adelante. En este sentido, el ritmo y la necesidad de abastecimiento impusieron una serie de operaciones de logística que aseguraron la coordinación de tareas y un contexto de plena productividad. La firma llegó a controlar varias empresas subsidiarias de tamaño pequeño, impulsadas y financiadas por ella misma, creando una

---

<sup>23</sup> *Gardebled Hnos. SA* fue una gran empresa vial de Rosario (Santa Fe) que se asoció con Dazeo con un objetivo de inversión.

red estratégica y, al mismo tiempo, afirmando la provisión de materias primas e insumos esenciales en los tiempos estipulados:

- Fábrica de ladrillos (hueco y común) “El Cóndor” (20 a 25 obreros)
- Taller de carpintería de obra (madera, hierro y aluminio) y fábrica de muebles
- Canteras de piedra y calera (*Dazeo Hnos. y Cía.SA*): con una capacidad de producción de 2.000 toneladas diarias de piedra molida.
- Empresa de instalaciones sanitarias y de gas
- Fábrica de hormigón armado y cal gruesa (también se vendía a otras constructoras)
- Empresa de pintura y yesería

Todo ello permitía cubrir el espectro de otros gremios de subcontratistas, cuestión que reducía costos, no producía demoras en la ejecución de los planes de producción y conseguía un suministro fluido llegando casi al autoabastecimiento. Usualmente, los contratistas de la ciudad subcontrataban todo el espectro de gremios no teniendo estas facilidades. Además, comerciaban libremente el resto del material que elaboraban (o extraían) vendiendo a otras constructoras y contratistas de la ciudad. Por último, compraban lo necesario directamente de fábrica a ciertos proveedores y a terceros los artefactos de línea blanca para el hogar, así como lo hacían también otras firmas del rubro.

Naturalmente, la empresa contaba con un gran acervo de bienes de uso destinado a la producción, desde maquinaria específica a accesorios varios, estructuras de andamios, galpones, tinglados, herramientas de todo tipo, rodados, transporte, motores, equipo, entre otros. Más allá de los bienes personales, existía un conjunto de propiedades inmuebles (corralones, terrenos, depósitos, oficinas, locales comerciales) que permitía llevar a cabo la logística y la parte operativa de manera efectiva y eficiente.

Netamente, la firma invertía en edificios propios, teniendo a su cargo la gerencia de los mismos bajo el nombre de *Administradora Nijocali* (de la cual se desligarían en el futuro), y contando con un plantel promedio de 300 obreros que se distribuían de acuerdo a la demanda anual

y específica de cada proyecto.<sup>24</sup> Por ejemplo, un edificio de ocho pisos podía estar listo en tan sólo un año con 70 trabajadores de albañilería y restantes gremios, sumados a la cuadrilla informal que realizaba el llenado de hormigón en la misma obra. Asimismo, el ámbito público (al que nos referiremos en breve) exigía otro nivel de producción y plazos de entrega por lo que la cifra se multiplicaba enormemente: por caso, entre 1974-1975 uno de los mayores desafíos fue la remodelación y puesta en valor del complejo de hoteles de la Unidad Turística Chapadmalal (creada durante el primer peronismo con fines de turismo social) que insumió cerca de 1000 obreros.<sup>25</sup>

En cuanto a las operaciones inmobiliarias, el sistema básico de más de 100 cuotas era el que atraía al público y estaba de moda. En general, los “NIJOCALI” se ubicaron visiblemente en el centro y se destinaban al turismo (el 80% del mercado) por las características de las unidades (mayormente, monoambientes), las ventajas reglamentarias y la búsqueda de la rentabilidad económica, aunque la minoría tenía un perfil de todo el año. La identidad de sus frentes estaba dada por figuras artísticas que aparecían en los muros verticales. Dazeo confesaba que “nosotros no construimos en la costa porque no nos conviene, el edificio bajo no rinde”.<sup>26</sup> En este sentido, la zona del litoral marítimo poseía algunas restricciones reglamentarias con respecto a la altura, factores de ocupación y otras, y suponían un coste mayor, lo que ponía en tela de juicio la factibilidad del proyecto.

Indudablemente, en la realización de edificios, sea a través de sociedades esporádicas o propias, se perseguía el negocio rápido y certero. La demanda efectiva era tal que antes de cada obra se sacaban los cálculos

---

<sup>24</sup> A finales de la década de 1960, la empresa inició las obras del controvertido “Bristol Center”, tres torres frente al mar en uno de los lugares más privilegiados del centro, pero se retirarían ante la falta de pago. Posteriormente, una serie de acontecimientos políticos y personales retrasaron la obra hasta ser abandonada en plena dictadura militar.

<sup>25</sup> A lo largo de todo el periodo no se observan grandes conflictos obreros. Sin embargo, la realización de esta obra supuso un problema de grandes proporciones en momentos en que la violencia política en el país iba en aumento. Carlos Dazeo (gerente de la empresa) fue secuestrado por pelotones de combate de Montoneros y liberado tardíamente por un pago millonario. *Diario La Capital*, 6 de febrero de 1975.

<sup>26</sup> *Diario La Capital*, 25 de mayo de 1969.

de hormigón para sacar el mayor beneficio posible por metro cuadrado. La venta se hacía en corto tiempo basándose en la confianza entre la parte vendedora y compradora, como manifiesta el representante técnico de la empresa que trabajó con Dazeo por más de veinte años:

“Era tal el mercado que había que no necesitaban publicitar. Yo nunca le he visto a Dazeo un letrero de publicidad, ni hacer publicidad por radio, ni por televisión. Lo primero que hacía la gente cuando venía de Buenos Aires era ir a verlo a Dazeo, o a Scheggia o a Veramendi, a cualquiera de ellos y asegurarse de comprar un departamento. Ese era uno de los fundamentos para venir en el invierno, a comprar departamento. No, por eso te digo, si vos vendés un edificio en una semana ¡para qué vas a hacer publicidad! La publicidad se la hacían ellos mismos, ellos mismos solos, ya en Buenos Aires todo el mundo conocía a esas empresas”<sup>27</sup>

Ciertos edificios tuvieron exclusividad de venta con alguna de las inmobiliarias más grandes de la costa atlántica, como *Di Tullio* o *Coste y Freuler*, quienes se encargaban de las estrategias de promoción. No obstante, el producto acabado, y aún sin empezar, se ofrecía también en la oficina de la constructora, en los puestos de venta instalados en la obra y en un conjunto de filiales en Buenos Aires con varios planes de financiación. A diferencia de otras empresas del ramo, la construcción de edificios exclusivamente para renta no fue una de las estrategias privilegiadas de capitalización, pues toda unidad terminada se ponía en venta.

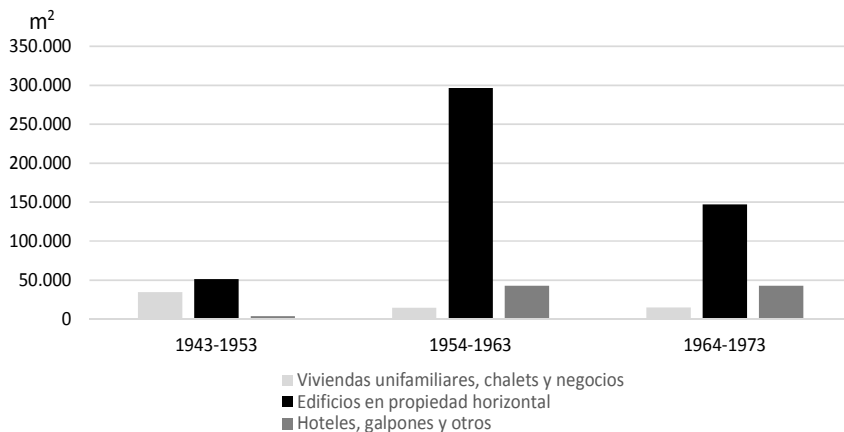
Mientras que los “documentos” (cheques) se enviaban por correo desde diferentes puntos del país, sobretodo de Buenos Aires, las operaciones se terminaban en Mar del Plata con la firma de la escritura y la entrega final de los departamentos. Para ello contaban con una inmobiliaria propia que funcionaba en otro domicilio, que permitía, en ocasiones, no depender de intermediarios y salvar las comisiones ideando planes propios de financiación sin crédito bancario. Todo este sistema estaba amparado en la confianza personal y en un contexto de tasas de inflación relativamente manejables. Vale apuntar que haría eclosión con el Rodrigazo generando

---

<sup>27</sup> Entrevista al Ing. Enrique Petersen (ex representante técnico de Nicolás Dazeo SA), Archivo de la Imagen y la Palabra, CEHis.



**Gráfico N° 5**  
**Resumen de obras privadas realizadas por Nicolás Dazeo**  
**entre 1943 y 1973 en plena expansión (por tipo de construcción)**



Fuente: Elaboración propia en base a *Memoria y Balance General*, Nicolás Dazeo SACIFI, Duodécimo ejercicio, 28 de febrero 1973.

cuantiosas pérdidas para la firma, siendo que, ante la estampida monetaria, “salía más cara la estampilla que ir a cobrar el documento”.<sup>28</sup>

El sistema creado fue eficaz dentro de los parámetros naturales y artificiales con los que funcionaba el mercado inmobiliario y la industria de la construcción local. Ergo, la empresa se expandía, crecía y funcionaba perfectamente bajo la lógica de actividad plena. En la década de 1970 lograría su apoteosis tanto interna (estructura) como externa incluso con la crisis del Rodrigazo. Posteriormente, su reproducción encontraría límites ante un contexto de baja intensidad y especialización, que redujo los márgenes de utilidad y de rentabilidad. En síntesis, el tamaño y la magnitud de la firma sería una carga más que una virtud en un contexto recesivo. Por ello, la iniciativa pública ofreció una oportunidad de negocios que la empresa aprovecharía en los siguientes años, aunque asestaría un duro golpe a sus entrañas.

<sup>28</sup> Entrevista a Ing. Carlos Dazeo, agosto de 2018.

*La Obra pública: el otro pilar de la inversión*

Durante la década de 1950 el nivel de obra privada de Nicolás Dazeo no hacía sino crecer ocupando su horizonte de posibilidades y expectativas. No obstante, en la siguiente se consolidaría empresarialmente y maduraría la intención de cubrir el espectro de la iniciativa pública, que permitiría la expansión, aumentar el equipamiento y la capacidad de obtener ganancias seguras. *Nicolás Dazeo SA* ocuparía un importante nicho de mercado en la región llevando adelante múltiples obras dentro y fuera de Mar del Plata. Alrededor de 1970 *Dazeo S.A. Financiera, Pavimentadora, Inmobiliaria y Vertical* constituía el brazo ejecutor de un variopinto abanico de acción.

Dentro de las empresas marplatenses que se dedicaron a la obra pública o invertían en ambos submercados, contaba con las especificaciones técnicas y tamaño como para presentarse a cada una de las licitaciones municipales. Su radio de acción se amplió al ámbito provincial, en el que se generaron oportunidades de expansión geográfica y financiera. Ello significaba trasladar la operatividad al propio lugar de trabajo (profesionales, jefes de obra, maquinaria, transporte) conservando la identidad organizacional y activando circuitos logísticos en la zona (mano de obra, compra de materiales).

La evidencia empírica demuestra que la flexibilidad de la firma para aceptar las condiciones contractuales imperantes y la posibilidad de ofrecer presupuestos más baratos que sus competidores fueron la ventaja principal para ganar los concursos oficiales y concretar importantes obras. La relevancia fue tal que los miembros de la familia empresaria tuvieron un rol preponderante en la creación y en el desarrollo posterior de la subdelegación local de la Cámara Argentina de la Construcción (re) fundada en septiembre de 1976. En este sentido, Carlos Dazeo presidió la entidad en el periodo 1981-1987, inaugurando su sede.<sup>29</sup>

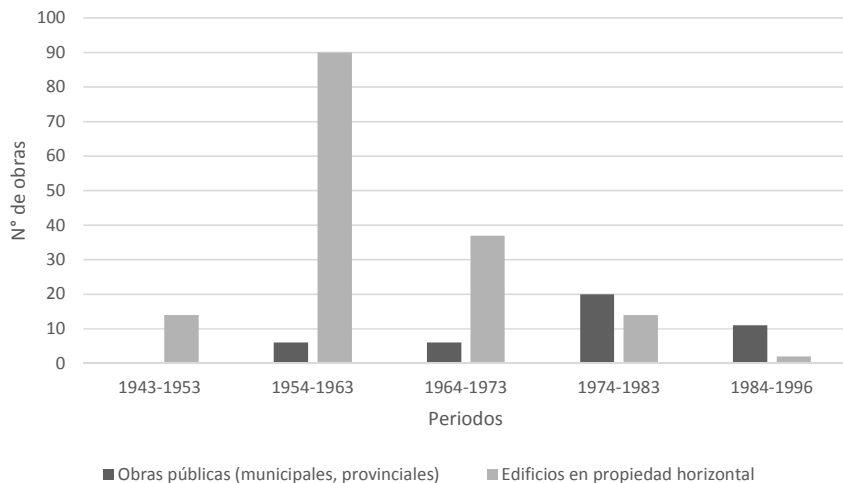
Entre las principales obras públicas llevadas a cabo entre las décadas de 1960 y 1970 podemos señalar varios edificios públicos como Tribunales, parte del Complejo de la Universidad Nacional de Mar del Plata, el Cementerio Parque, la remodelación de los hoteles de Chapadmalal, cercos y aceras, escuelas y plazas en diferentes barrios de la ciudad. Paralelamente, la firma se presentó a licitación para diversos trabajos importantes junto a otros competidores, pero en los cuales no pudo obtener su concreción.

---

<sup>29</sup> *Diario La Capital*, 8 de diciembre de 1987.

### Gráfico N° 6

#### Cantidad de obras públicas tomadas por la empresa en relación a edificios de propiedad horizontal construidos (por periodo/ década)



Fuente: Elaboración propia a partir de expedientes de construcción, memorias, entrevistas orales y prensa periódica.

Durante la década de 1970, la firma realizaría una serie de complejos habitacionales unifamiliares y multifamiliares que se correspondieron con los planes oficiales de viviendas económicas lanzados y reeditados por los diferentes gobiernos nacionales, provinciales y municipales, en los que participaron diferentes asociaciones intermedias como sindicatos, cooperativas y dependencias de las fuerzas armadas. Por ejemplo, sobre el Plan “17 de octubre” y “PyM” (Provincia y Municipio), en áreas periféricas y alejadas del centro se construyeron cientos de unidades para empleados de casinos, cooperativas, suboficiales de las F.F.A.A. y gendarmes.

En el gráfico anterior se compara la cantidad de obras públicas tomadas en relación al producto más explotado por la firma (edificios en propiedad horizontal). Indudablemente, si tomáramos las cifras de m<sup>2</sup> en cada subsector y para cada obra tendríamos mayores certezas. Del mismo modo, la rentabilidad y la demanda de obreros no es la misma en el espacio privado que en el público. Sin embargo, la información de la que

disponemos no alcanza a completar la serie. Más allá de esta limitación, nos muestra un indicativo de cómo fue cambiando la estrategia de la empresa cada diez años.

Hasta el primer lustro de la década de 1970 la mayor cantidad de trabajo provino del ámbito privado. A partir de 1974 la tendencia se tornó a favor de la obra pública con mayor importancia dadas las posibilidades del mercado. En el siguiente periodo existió una continuidad, pero con una disminución marcada en los edificios en altura (propios y para terceros). Parte de esta maniobra puede ser explicada por las condiciones del sector en cada momento y el entorno local de producción. Aunque también por razones subjetivas, la segunda generación tenía la férrea convicción de que ampliar el horizonte “hacia la obra pública significaba crecer”.<sup>30</sup>

### **Las nuevas generaciones entre el legado y la crisis (1982-1996)**

#### *El sector construcciones en la Argentina en las décadas de 1980 y 1990*

En el primer lustro de los años ochenta la variación porcentual de la participación de la industria de la construcción en el PBI fue realmente negativa. El hecho se suscitaba en medio de una de las crisis financieras más graves del país. El aumento de la deuda pública, la importante devaluación de la moneda y la inestabilidad macroeconómica produjeron una gran recesión y la caída del consumo junto con la inversión. Asimismo, la guerra de Malvinas en 1982 complicó la dinámica de la actividad y del mercado inmobiliario en su conjunto.

Entre 1980 y 1985 el sector sufrió una fuerte caída (43%) en el ámbito privado y de un 53% en el público. Lógicamente, ello afectó la rentabilidad y la eficiencia de las empresas en momentos en que el déficit de vivienda en el país alcanzaba a 2,5 millones de familias (1980).<sup>31</sup> A ello se agregaba la retirada definitiva del peso para las operaciones inmobiliarias y el uso del dólar estadounidense para tasar las propiedades y realizar transacciones de compra y venta (Gaggero y Nemiña 2013,52).

Frente a las importantes fluctuaciones de la demanda de obras nuevas, la actividad de reparación, mantenimiento y ampliaciones de

---

<sup>30</sup> Entrevista a Ing. Carlos Dazeo, agosto de 2018.

<sup>31</sup> *La construcción. Industria del Bienestar Humano*. Publicación de la Cámara Argentina de la Construcción, Buenos Aires, 1986, p. 105.

inmuebles fueron un pequeño aliciente para la gran capacidad instalada de las firmas a lo largo del decenio. En este caso los costos eran menores y requerían una utilización de mano de obra no especializada. Aquella posibilidad actuó mínimamente como sostén en esta difícil coyuntura, activando el mercado de materiales y el de la mano de obra. Sin embargo, muchos emprendimientos desaparecieron en paralelo a la huida de inversores y de trabajadores hacia otros rubros.

Los años que siguieron fueron menos alentadores. El fracaso de los sucesivos planes económicos durante el gobierno de Alfonsín, que terminaron en la hiperinflación de 1989-1990, condicionaron la reactivación de la obra pública. Tampoco el sistema de indexación de los valores de las propiedades por el índice de precios mayoristas o del peón industrial hicieron posible el uso de créditos para la financiación de compra de viviendas en el rubro privado. Los despachos de cemento en el país decrecieron sustancialmente y el índice de los costos de construcción duplicó y triplicó el valor de años anteriores.<sup>32</sup> El cambio de reglas de juego constante fue uno de los elementos para influir en el desempeño de las empresas.

En Mar del Plata la década de 1980 fue de declive pronunciado siguiendo la tendencia del país y experimentando grandes cambios con respecto al decenio anterior. En el conjunto de firmas locales, mientras que las constructoras medianas y grandes perdieron rentabilidad ante el contexto, algunas debieron disminuir el nivel de obra cerrándose sobre sí mismas para evitar mayores pérdidas. En muchos casos, las deudas contraídas, sumado a los costos fijos y a una estructura poco flexible, provocaron el cierre forzado en este contexto. En última instancia, la quiebra se dio en un abanico de firmas por diversos motivos y otras arrastrarían sus pérdidas apostando a la producción bajo una lógica ya perimida (Pegoraro 2019).

La incertidumbre económica afectó las expectativas del sector en el rubro privado. Según las estadísticas municipales, en 1977 se habían registraron 3177 permisos de obra que representaban la cantidad de 916.740 m<sup>2</sup>. La tendencia fue enérgicamente decreciente en los años siguientes, en tanto en 1985 se presentaron sólo 1864 expedientes que

---

<sup>32</sup> *Situación actual y evolución reciente del sector de la construcción* (2005), Instituto de estadística y registro de la industria de la construcción (IERIC), Buenos Aires, p. 130.

hacían un total de 245.178 m<sup>2</sup>. Finalmente, en 1991 la cifra disminuyó a 781 permisos y 108.138 m<sup>2</sup>. La tendencia bajista continuó toda la década menemista hasta el año 2002, cuando recién el sector mostró algunos signos de recuperación.<sup>33</sup>

En síntesis, los años ochenta y noventa no fueron buenos para el sector. Las condiciones se tornaron fluctuantes, por momentos, con cierto movimiento en el rubro privado y oportunidades de negocios efímeras en planes oficiales de vivienda. El volumen de obra de las empresas sufrió una caída considerable por lo que éstas orientaron sus estrategias a sobrevivir a ese contexto. Los años de la convertibilidad tampoco ayudaron al conjunto de las pequeñas y medianas empresas, transformándose en un desafío.

### *Especialización y supervivencia en el submercado de la obra pública: la segunda generación*

Sería un error pensar y reconstituir la trayectoria empresarial de la segunda generación disociada del camino transitado por la primera. Nicolás Dazeo nominalmente ocuparía diversos puestos en el directorio hasta su muerte (acaecida en septiembre de 1993) y la firma conservaría su nombre hasta 1996, cuando la razón social fue dada de baja. Cabe recordar, que su hijo Carlos venía desempeñándose en cargos rectores, y compartiendo funciones de dirección con el fundador, desde el segundo lustro de la década de 1960, siendo protagonista de la reorganización y profesionalización interna y del despegue empresarial antes dicho. Gracias a ello la administración impositiva y contable había mejorado junto con la inserción del sistema computarizado para la liquidación de sueldos en los años ochenta.

Una cuestión importante de esta coyuntura fue el reparto del capital de la empresa y los bienes familiares entre los hijos de Nicolás por decisión del fundador. Mientras que Carlos conservaría el 50% del patrimonio empresarial, Lidia se quedaría con la cantera con el fin de administrarla y explotarla junto a su marido.<sup>34</sup> Al mismo tiempo, la familia se desprendió de los hoteles de su propiedad, dando fin a las sociedades amicales de antaño.

---

<sup>33</sup> Anuarios estadísticos de la Municipalidad de Gral. Pueyrredón, Provincia de Buenos Aires, Argentina

<sup>34</sup> Entrevista a Lidia (hija de Nicolás), Archivo de la Imagen y la Palabra, CEHis.

Por otra parte, conjuntamente los cabezas de familia decidieron apartar a los socios no familiares del directorio de la sociedad lo que generó algunos conflictos. Ello traería cambios en torno a la organización profesional y el reparto de funciones, centralizando aún más las decisiones y moldeando el futuro de la firma. Es dable observar, que también la legislación fue cambiando el modo de integrar las sociedades anónimas con menos integrantes en los directorios.

El cariz que adoptó la sociedad durante la gestión formal de la segunda generación a partir de los años ochenta giró alrededor de un cambio de rumbo, dentro de un horizonte de expectativas que ya no era el mismo. Por un lado, las oportunidades de la construcción privada con fines turísticos comenzaron a apagarse por una serie de precondiciones macro, como la contracción de la demanda, el cambio de los patrones de ocio de la clase media argentina, la pérdida del lugar simbólico de Mar del Plata en el concierto de destinos posibles y la oferta de veraneo. También la estampida inflacionaria de fines de los setenta y principios de los ochenta desalentó las propias inversiones en el ámbito local, al tiempo que acentuó los costos operativos en un mercado por demás inestable. Por ende, el nivel global de obra frenético alcanzado en la década precedente disminuyó drásticamente. Por otro lado, el tamaño y la capacidad de obra de la empresa precisaba de la realización de proyectos importantes para asegurar su reproducción por lo que ello podía ser logrado ahora en la esfera pública. El lema familiar y empresarial parecía resumirse en la idea de “crecer generando”, máxima repetida por sus miembros.<sup>35</sup>

Agotada toda una estrategia de negocios en torno a la provisión de servicios para turistas y de un estándar popular en el que se había destacado durante décadas, la segunda generación privilegió la iniciativa estatal para la contratación de obras (ver gráfico N° 6). Si bien se realizaron trabajos importantes en el ámbito privado, como hoteles, fábricas, estancias, centros recreativos, entre otros, en los ochenta *Nicolás Dazeo SA* fue un componente importante del submercado de la obra pública zonal destacando en diferentes licitaciones para el Estado. De este modo, pese a los pocos proyectos propios que pudo desarrollar, fue el trabajo para terceros lo que manifestó una mejor oportunidad de negocios para los miembros de la empresa familiar. Aquí resaltó la relación profesional

---

<sup>35</sup> Entrevista a Cdr. Nicolás Alejandro Dazeo (hijo de Carlos), realizada en setiembre de 2019.

que mantuvieron con los arquitectos Haydeé Pérez Maraviglia y Carlos Mariani (exitoso estudio profesional) en edificios públicos o privados como el Sheraton Hotel de cinco estrellas, el complejo habitacional de empleados de casino y el Aquarium (parque marino).

En este escenario, la firma afrontó un conjunto de proyectos en solitario o en asociación en Mar del Plata (barrios, escuelas, cloacas, ampliaciones) y en la provincia siguiendo la iniciativa del Banco Hipotecario Nacional en el llamado “Plan de Reactivación” (1987) con obras en Miramar y en el Gran Buenos Aires.<sup>36</sup> Por otro lado, desde el año 1979 Carlos Dazeo, titular de *Nicolás Dazeo SACIFI*, se asociaría de hecho con *VLADE SA* con la cual desarrollaría diferentes obras en la región.<sup>37</sup>

Sin embargo, la situación del país en esos años, y en los siguientes, distó de ser beneficiosa para la actividad productiva en general. Algunas obras grandes de tendido de cloacas contratadas en esos años derivaron su retraso por serios inconvenientes por parte de los vecinos al acarrear la imposibilidad de afrontar los costos por la difícil situación del país. Así, un informe de la empresa en los diarios locales aducía:

Inútil resulta considerar la presente cuestión si no se la observa desde la grave crisis económica que sufre nuestro país desde hace años, con particular agravamiento en el último periodo con dos cuadros hiperinflacionarios de notoria afectación no sólo a nuestra empresa sino también a los usuarios de la red cloacal [...] A través de más de cincuenta años de trayectoria, [la empresa] ha realizado innumerable cantidad de obra, tanto privadas como públicas, lo que le ha permitido ubicarse a la vanguardia y entre las principales empresas de su tipo en nuestra ciudad. En lo que hace concretamente a las obras de red cloacal, hace ya casi una década que se viene desempeñando en forma ininterrumpida dentro del

---

<sup>36</sup> *Diario La Capital*, 23 de julio de 1987.

<sup>37</sup> En 1997 las firmas *Nicolás Dazeo S.A.C.I.F.I.* y *Vlade S.A.* promovieron una demanda contencioso administrativa contra la Provincia de Buenos Aires, reclamando el pago actualizado de las sumas retenidas en concepto de fondo de reparos en algunos certificados emitidos con motivo de su ejecución en obras de los años ochenta, como también los intereses por la mora en que incurrió la Administración al restituir dichas suma, que llegaría a la Corte Suprema de la Provincia.



área de Gral. Pueyrredón, habiendo abastecido de tal servicio a aproximadamente 2000 cuadras, lo que representa haber brindado tal comodidad a más de 50.000 usuarios.<sup>38</sup>

### *La tercera generación y la crisis final (1990-1996)*

En el año 1990 se inicia el segundo periodo intergeneracional al producirse la incorporación formal de la tercera generación. El hijo de Carlos, Nicolás Alejandro (1966- ), entraría directamente en el directorio después de recibirse de contador/ licenciado en administración (UCA-Buenos Aires) y, al poco tiempo, ocuparía el cargo de vicepresidente secundando a su padre (presidente). De este modo, no desempeñaría aquella función profesional dentro del directorio de la sociedad anónima sino diferentes tareas administrativas y de dirección. En paralelo, en la parte de obras ingresó su cuñado (esposo de la hija de Carlos), de profesión ingeniero civil.

Como planteamos antes, la cadena de edificios de número correlativo bajo el nombre de “Nijocali” había sido la más exitosa de los proyectos de la empresa con 23 unidades entre 1961 y 1969; y, 14 entre 1974 y 1983. Mientras que para el periodo 1984-1996, sólo se llegaron a realizar un total de 2.<sup>39</sup> De este modo, es dable observar que la última fase fue de gran depresión de la actividad y financiación propia para la venta de nuevos departamentos. Si bien, algunas obras fueron de grandes magnitudes con torres de más de 13 pisos de altura, ya la rueda productiva de poseer edificios en proyecto y en ejecución en paralelo había dejado de rendir sus frutos. Lo mismo le sucedía al resto de las empresas constructoras de la ciudad que mantenían sus marcas con gran dificultad. En las décadas de 1980 y 1990 las formas de comercialización habían cambiado rotundamente con la venta de propiedades en dólares y en pocas cuotas junto con la intervención de préstamos bancarios hipotecarios, dada la incertidumbre económica.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> *Diario La Capital*, 12 de mayo de 1991.

<sup>39</sup> El conteo llegaría hasta el número “LIII” dado que se incorporaron a la lista otras obras realizadas para terceros o los correspondientes a diferentes planes de vivienda realizados coetáneamente.

<sup>40</sup> El último edificio de este tipo en terminarse fue el denominado “Nijocali LIII” a inicios de la década de 1990 mientras que para el siguiente (“Nijocali LIV”) se

La crisis que arrastraba la empresa y el cierre definitivo puede ser explicado a través de diversas causas entrelazadas. Lamentablemente, no contamos con los registros contables de esta época ya que varios documentos fueron materia de acciones judiciales. Sin embargo, podemos arriesgar algunas hipótesis. Junto con la disminución de la actividad general y el contexto sumamente desfavorable de los años noventa, suponemos que hubo también responsabilidades individuales del directorio en torno a malas decisiones, imprevisiones y negocios fallidos.

En el ámbito privado la gran obra del Aquarium (parque marino ubicado en la zona sur de la costanera marplatense), diseñado por los arquitectos Maraviglia y Mariani e inaugurada en el año 1993, suscitó serios inconvenientes con el comitente a la hora de respetar los contratos y el presupuesto asignado, comprometiendo las ganancias; por su parte, los últimos “Nijocalis” se comenzaron a construir con créditos hipotecarios signados por altos intereses tornándose perjudicial. Estas dos cuestiones fueron la punta del iceberg que generó una parálisis de la estructura productiva y administrativa (grande, costosa y de muchos años, poco flexible), gastándose más en ciertos clientes que el ingreso real para hacer frente a las obligaciones fijas de la empresa.<sup>41</sup>

Asimismo, paulatinamente en la esfera pública también se generó un fuerte desfase entre costos y recuperos por el movimiento inflacionario. Los certificados de mayores costos aceptados por el Estado no llegaron a cubrir las pérdidas dada la volatilidad de la moneda y los bajos presupuestos con que habían sido tomados los trabajos. En este sentido, la posibilidad de generar más actividad a partir de deuda se tornó perjudicial para la firma que no pudo sostenerse ante la crisis general.

La incapacidad de reconversión y el atraso de pagos provocaron el cierre de la razón social en el año 1996, a través de una convocatoria de acreedores y allanamientos de la justicia. Paralelamente, la fábrica de ladrillos fue cerrada junto a las restantes actividades secundarias que la empresa había integrado a la producción durante décadas junto con gran parte del equipamiento. Además, la familia se desligó de la *Administradora*

---

llegó a realizar la loza y la mampostería, aunque después de la quiebra de la firma el esqueleto fue vendido para pagar deudas con los bancos y, posteriormente, cedido a otros dueños. Entrevista a Cdor. Nicolás Alejandro Dazeo (hijo de Carlos), realizada en setiembre de 2019.

<sup>41</sup> Ídem.

e *Inmobiliaria Dazeo*, que continuaría bajo otros dueños, y de las oficinas propias que ocupaba en un gran edificio.

No obstante, de forma unipersonal Carlos seguiría en la actividad con otras sociedades creadas por él mismo en los años posteriores, y ocupándose del mantenimiento de frentes y trabajo de altura. Por ejemplo, siguieron funcionando algunas firmas (*Santa Lucia SA* y *Dazeo Construcciones Civiles SA.* -1999) buscando un mayor rendimiento con una estructura más sencilla y poco personal de la antigua sociedad. Ya en el nuevo milenio financió la construcción de un edificio propio de nombre “Santa Lucía” de cinco plantas. Este tímido conjunto de acciones no se comparan de ninguna forma con el nivel alcanzado anteriormente, provocando a todas vistas una movilidad descendente en los protagonistas de la familia empresaria. De hecho, dentro de estos pequeños emprendimientos tampoco participó la tercera generación ya que Nicolás Alejandro se alejaría de la actividad, instalando su propio estudio contable para desarrollar su profesión hasta el día de hoy.

### **A modo de cierre**

El estudio de este caso revela aspectos insospechados en una mirada general sobre el periodo y sobre el derrotero del sector de la construcción en el siglo XX. El rol de las denominadas PyME en el país debe ser ponderado ya que han contribuido a generar empleo, a dinamizar la economía local y a invertir e innovar bajo circunstancias inestables. También permiten observar las condiciones de desarrollo del entramado industrial argentino y la adaptación de los emprendedores frente a las diferentes políticas económicas.

La figura de Nicolás Dazeo en la ciudad de Mar del Plata da cuenta de la sorprendente movilidad social individual y de la madurez de un emprendimiento que se combinó con el crecimiento urbano un tanto desenfrenado. Por todo ello, trazó una trayectoria que fue, a la vez, paradigmática y excepcional por alcanzar la cumbre de desarrollo dentro de las empresas familiares del medio. Paralelamente, pese a mostrar el éxito también evidencia el fracaso en el largo plazo para generar un desarrollo sostenido e idear estrategias certeras para enfrentar la inestabilidad macroeconómica del país. Que este estudio sea el primer eslabón para comparar en el futuro diversos derroteros de firmas constructoras en el siglo XX.

La década de 1940 estuvo signada por una fiebre de la construcción en Mar del Plata donde los contratistas se movieron con prestancia y astucia en un mercado por demás competitivo, pero en el que la demanda era tal que desbordaba el nivel de obra de cada individuo. Como contrapartida, frente a las sociedades amicales, de hermanos o de padres e hijos, de manera personal Dazeo escaló posiciones rápidamente. Esta etapa embrionaria marcaría el sentido de crecimiento y la lógica de trabajo en toda la historia empresarial particular del mismo. Así, en el decenio siguiente ello se manifestó durante el boom de la propiedad horizontal cuando se convirtió en la punta de lanza de un crecimiento exponencial que lo catapultó como el mayor contratista de obras del periodo.

Durante décadas la empresa constructora explotó la euforia inmobiliaria con la especialización en un estándar popular que era codiciado en el mercado de compra y venta con destino a veraneo. Por momentos estas acciones desplegadas fueron realmente exitosas pudiendo explotar el régimen de división de la propiedad para la realización de su marca identitaria como lo fueron los edificios denominados “Nijocali”. Ello le permitió crear en el año 1966 la sociedad anónima de la mano de los mayores requerimientos que la especialización en obra privada demandaba.

El ascenso personal del fundador imprimió ciertas características particulares a la cultura del emprendimiento. En ese marco, prevaleció un fuerte personalismo y poca delegación de las responsabilidades, salvo en su hijo con quien compartió las funciones dirigenciales. De tal modo, la sucesión generacional fue natural y sin sobresaltos dejando la propiedad y gestión de la firma al único hijo varón. Al respecto, el apellido conllevó un valor simbólico de fuerza productiva y empresarial que pudieron ostentar ambos (Nicolás y Carlos) en diferentes espacios públicos por dentro y fuera de la actividad industrial. En este sentido, el acervo de conocimientos acumulados/ heredados sobre el oficio y sobre el manejo de los negocios se transformó en una ventaja para garantizar la continuidad del emprendimiento.

Mientras el volumen de trabajo efectivamente creció, la estructura evidenció ciertos cambios con la incorporación de personal administrativo, mientras que el directorio fue complejizándose de la mano de la intervención de varios profesionales entre los que se destacaron contadores, ingenieros y arquitectos. La profesionalización vino de la mano justamente de la segunda generación, cuestión ausente en otras empresas

del rubro. En resumen, las estrategias que consolidaron el liderazgo en el mercado fueron dos. Por un lado, un sistema de organización de la producción que permitió la reducción de los costos, perfeccionado según las posibilidades dadas por el contexto económico. En segundo lugar, la integración de diferentes eslabones del proceso productivo. La creación de diferentes ramas subsidiarias aumentó el tamaño y la capacidad de la empresa sin la necesidad de subcontratar a los gremios.

El tamaño de la firma y la posibilidad de interactuar en dos submercados diferentes de obra le imprimió otro contraste dentro de la esfera de las empresas familiares. A lo largo de las décadas de 1960 y 1970, en paralelo a la consolidación de la marca propia en el ámbito privado, la empresa destinó grandes esfuerzos en cubrir un nicho de mercado dentro de la ciudad en torno a las demandas del sector público. De esta manera, realizó la construcción de importantes instituciones municipales gracias a una red de relaciones personales, la posibilidad de presentar las credenciales pertinentes, precios competitivos y los presupuestos más reducidos. Para ello, se hacían cálculos de ganancias, costos y se ponía a prueba la plena capacidad operativa con un plantel obrero cada vez más numeroso. Por otro lado, concretó varios planes de vivienda con destino a entidades oficiales y otras sociedades de bien público en diferentes barrios de la ciudad y la zona.

Ante este espectro de presteza, a principios de los setentas el directorio tomó serios recaudos en la operatoria de la empresa para evitar el impacto del envilecimiento de costos. En una estructura grande que movía una gran fuerza de trabajo, equipamiento, bienes de uso y obligaciones varias la mera posibilidad de merma en la actividad podía llegar a ser contraproducente para el rendimiento económico general. La empresa llegó a su apoteosis en esta década con gran abanico de acción, pero en un ambiente que ya comenzaba a ser mayormente inestable.

En términos industriales, el tamaño de la empresa era mediana y se la podría considerar grande en comparación con el resto de las firmas familiares del sector en la ciudad. El “liderazgo por costos” en ambos submercados le permitió lograr un volumen de producción alto con rendimientos competitivos. En este sistema era menester mantener la plena producción y la actividad ya que finalmente, pese a la gran cantidad de obras efectivamente realizadas, no sacaba rédito de todas las efectuadas.

En comparación, cuando otras empresas del rubro a nivel nacional y generalizado decidieron cerrar y parar de producir, en primer

lugar, por el recrudescimiento de las variables que sostenían el mercado inmobiliario en cada ciudad del país; en segundo, por el cambio de patrón de funcionamiento; y, en tercer, cambios internos en la toma de decisiones de cada emprendimiento, *Nicolás Dazeo SA* continuó en la década de 1980 aplicando las mismas estrategias que habían sido empleadas durante años sin considerar las transformaciones acaecidas a su alrededor y el desnivel producido en la demanda. Ahora los costos operativos se tornarían pesados para una estructura tradicional que no aguantaría lógicamente el bajo ritmo de obra en el espacio privado, las malas condiciones de la hiperinflación (1989-1990), la incertidumbre en el sector público y una serie de negocios fallidos, detrás del progresivo proceso de endeudamiento y de ahorcamiento para seguir operando.

A la postre, las malas condiciones atravesaron las expectativas de los integrantes de la segunda y la tercera generación poniendo en jaque una salida que decidió la quiebra final en 1996. En paralelo, otras empresas constructoras, que también habían apostado a seguir produciendo en el mercado interno con alto riesgo, tendrían el mismo destino. Pese a la responsabilidad individual de los empresarios, las condiciones históricas de la economía argentina y los cambios de modelo de acumulación tuvieron un efecto devastador para esta cultura emprendedora.

## Referencias bibliográficas

Ballent, Anahí. 2019. «Ingenieros, empresarios y Estado: la formación de la Cámara Argentina de la Construcción, 1936-1943». *H-Industri@: Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina* 25: 43-60. Acceso el 10 de enero de 2020. <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/H-ind/article/view/1622>

Barbero, María Inés y Raúl Jacob, eds. 2008. *La nueva historia de empresas en América Latina y España*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Barbero, María Inés y Andrea Lluch. 2015. «El capitalismo familiar en la Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo». En: *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*, editado por Paloma Fernández Pérez y Andrea Lluch, 219-260. Bilbao: FBBVA.

Bartolucci, Mónica. 2001. «De artesanos a empresarios. La formación del pequeño empresariado de la construcción en Mar del Plata, 1900-1935». *Estudios Sociales, Revista Universitaria Semestral* 20:183-197.

Bragoni, Beatriz. 2006. «Familia, negocios y empresas en los estudios históricos referidos al caso argentino. Balance de un recorrido». En: *La historia económica en la encrucijada. Balances y perspectivas*, editado por Jorge Gelman, 137-152. Buenos Aires: Prometeo.

Colli, Andrea, Paloma Fernández y Mary Rose. 2003. «National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries», *Enterprise & Society* 4: 28-64.

Cova, Roberto. 2006. *El barrio del Oeste, 1876-1940*. Mar del Plata: Imprenta El Faro.

Donato, Vicente y María Inés Barbero, comps. 2009. *Contra viento y marea. Historia de pequeñas y medianas empresas argentinas*. Buenos Aires: Prometeo.

Fernández Pérez, Paloma. 2003. «Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia económica. Una aproximación a debates teóricos recientes». *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas* 17: 45-66.

Fernández Pérez, Paloma y Andrea Lluch. 2015. *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*. Bilbao: FBBVA.

Gaggero, Alejandro y Pablo Nemiña. 2013. «El origen de la dolarización inmobiliaria en la Argentina.» *Sociales en Debate*, n.º 05:47-58.

Lanciotti, Norma. 2009. *De rentistas a empresarios. Inversión inmobiliaria y urbanización en la pampa argentina. Rosario, 1880-1914*. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.

Lluch, Andrea. 2004. «Comercio y crédito en la pampa a comienzos del siglo XX. Un estudio sobre el papel económico de los almacenes de ramos generales». Tesis de doctorado, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Menazzi, Luján y Guillermo Jajamovich, eds. 2019. *Saberes urbanos. Profesionales, técnicos, funcionarios y agencias estatales en la producción de ciudad*. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani.

Núñez, Ana. 2012. *Lo que el agua (no) se llevó...Política urbana: poder, violencia e identidades sociales*. Buenos Aires: El Colectivo.

Panaia, Marta. 2004. *El sector construcción: Un proceso de industrialización inconcluso*. Buenos Aires: Nobuk.

Pastoriza, Elisa y Juan Carlos Torre. 2019. *Mar del Plata un sueño de los argentinos*. Buenos Aires: Edhasa.

Pegoraro, Víctor. 2017. «Mar del Plata, el “mercado inmobiliario del ocio”. La industria de la construcción entre 1930 y 1981». *Anuario CEEED* (Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo Económico), n.º. 9: 213-253.

Pegoraro, Víctor. 2018. «Apuntes para una historia de la propiedad horizontal en Mar del Plata (1948-1982)». *Revista Pasado Abierto* 7: 166-187. Acceso el 2 de febrero de 2020. <https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/pasadoabierto/article/view/2655/2738>.

Pegoraro, Víctor. 2019. «La crisis del “mercado inmobiliario del ocio” en Mar del Plata: retroceso y desaceleración de la industria de la construcción (1975-1989)». *Registros. Revista De Investigación Histórica* 15: 73-93. Acceso el 2 de febrero de 2020. <https://revistasfaud.mdp.edu.ar/registros/article/view/333>.



Pilcic, Talía. 2014. «Una nueva imagen de la ciudad. La explosión inmobiliaria y la expansión social entre 1948 y 1979». Tesina de Licenciatura. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Ruggirello, Hernán. 2011. *El Sector de la Construcción en perspectiva: internacionalización e impacto en el mercado de trabajo*. Buenos Aires: Aulas y Andamios.

Sáez, Javier. 1998. «La máquina promiscua. El estilo Mar del Plata y la formación del espacio doméstico entre 1935 y 1950». En *Mar del Plata. Ciudad e Historia*, editado por Fernando Cacopardo, 271-309. Buenos Aires: Alianza.

Schvarzer, Jorge y Victoria Itzcovitz. 1989. *Organizaciones corporativas del empresariado argentino: la Cámara Argentina de la Construcción (1960-1985)*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Administración.

Sebrelí, Juan José. 1970. *Mar del Plata. El ocio represivo*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.

Vitelli, Guillermo. 1976. *Competencia, oligopolio y cambio tecnológico en la industria de la construcción. El caso argentino*. BID-CEPAL-BA, Documento de Trabajo N° 13.

## **Fuentes utilizadas**

-Actas del Club Atlético San Lorenzo de Mar del Plata (1964-1974).

-Archivo de Nicolás Dazeo S.A.C.I.F.I.: *Memoria y Balance General*, Nicolás Dazeo SACIFI, 1970- 1974; Estatutos sociales.

- *Guía de Sociedad Anónimas*, Cámara de Sociedades Anónimas, 1972.

- Wernicke, María *Memorias de Nicolás Dazeo* “Nací para hacer. La vida y trabajos de Nicolás Dazeo”, documento inédito, 1988.

-*Revista Arquitectura Gráfica*, Buenos Aires, Año XV, N° LXVIII, 1950.

## **Entrevistas**

- Cdor. Nicolás Alejandro Dazeo (hijo de Carlos), realizada en setiembre de 2019.

- Ing. Carlos Nicolás Dazeo (hijo de Nicolás, ex empresario de la construcción). Octubre de 2016 y agosto de 2018.

- Lidia (hija de Nicolás), realizada por la Lic. Talía Pilcic en 2008, Archivo de la Imagen y la Palabra, CEHis.

- Ing. Enrique Petersen (ex representante técnico de Nicolás Dazeo SA), realizada por la Lic. Talía Pilcic en 2008, Archivo de la Imagen y la Palabra, CEHis.

## **Prensa de Buenos Aires**

*La opinión*. Arquitectura y Urbanismo, Buenos Aires, 5 de abril de 1979.

*L'eco d'Italia*, “100 años de Mar del Plata”, febrero de 1974.

*Síntesis, el diario del empresario*, 6 de julio de 1973.

*Diario La Razón*, 3 de julio de 1973.

*Diario La Nación*, 18 de febrero de 2012.

## **Prensa local**

*Diario El Atlántico*, 1965-1981.

*Diario El Trabajo*, 1965-1970.

*Diario La Capital*, 1955-2000.