Los rumbos tomados por FIAT en la zona santafesina durante una década de profundas transformaciones (1969-1980)

FIAT's Course in Santa Fe During a Decade of Deep Transformations (1969-1980)

Carolina Brandolini[i]

Resumen: Este trabajo examina las decisiones tomadas por la empresa FIAT en lo concerniente a las plantas de tractores, motores y camiones que existieron en la localidad de Sauce Viejo, provincia de Santa Fe, entre 1969 y 1980. Utilizando una metodología cualitativa para atender a un corpus de fuentes de diverso tipo (empresariales, periodísticas, oficiales y testimoniales), el artículo explica las razones que propiciaron tanto la apertura de las plantas santafesinas en 1969 y las inversiones allí desarrolladas durante los años siguientes, como el cierre gradual del emprendimiento a partir de 1977, culminado en 1980 con una parcial reconversión. Además de los factores de radicación de FIAT en Sauce Viejo, el texto analiza el impacto de las medidas económicas del gobierno militar argentino en el rumbo tomado por la empresa, argumentando que las mismas tuvieron consecuencias directas para el emprendimiento.

Palabras clave: Empresas Transnacionales; Política Económica; Argentina

Abstract: This paper analyses the decisions taken by FIAT regarding the tractor engine and truck plants which existed in the town of Sauce Viejo, Santa Fe province, between 1969 and 1980. Through a qualitative methodology and a corpus of different types of sources (business, journalistic, state and testimonial), it seeks to explain the reasons that led to the opening of the Santa Fe plants in 1969, the investments made there during the following years and the gradual closure of the enterprise from 1977 onwards, culminating in 1980 with a partial reconversion. In addition to the factors that led to FIAT's establishment in Sauce Viejo, the text analyses the impact of the Argentine military government's economic measures on the direction taken by the company, arguing that these had direct consequences for the enterprise.

Key words: Transnational Corporations; Economic Policy; Argentina

Recibido: 6 de julio de 2021
Aprobado: 4 de febrero de 2022

[i] Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales del Litoral, Universidad Nacional del Litoral. ORCID 0000-0001-8156-1077. carobrandolini@gmail.com

Introducción

La empresa FIAT CONCORD Sauce Viejo se instaló en la región de la capital santafesina en 1969 para dedicarse en un principio a la fabricación de tractores, incorporando entre 1974 y 1975 la producción de camiones y de pequeños motores con destino al mercado interno y —en menor medida— al mercado externo latinoamericano. Hacia 1980 este emprendimiento de grandes dimensiones —para una zona sin un perfil industrial fuerte— desapareció como tal, dando lugar a FIAT Agri, una reconversión de FIAT CONCORD de proporciones marcadamente menores.[1]

Entre las tres plantas que conformaron FIAT CONCORD Sauce Viejo (tractores, motores y camiones) y sus dependencias administrativas y anexas a la producción, llegaron a emplearse de forma directa alrededor de 4500 personas (en su gran mayoría varones) que residían en Santa Fe y Santo Tomé, entre otras localidades más pequeñas de la cercanía.

Este texto se propone reconstruir la dinámica de FIAT en lo concerniente a sus plantas automotrices-metalmecánicas santafesinas. Busca explicar y contextualizar las decisiones que llevaron a la inauguración de FIAT CONCORD Sauce Viejo, a su crecimiento y a su abrupta retirada hacia finales de la compleja década del setenta, signada por fuertes transformaciones económicas a escala nacional e internacional. Teniendo en cuenta las características del capital (una empresa diversificada y extranjera) el artículo atiende a las variables que influyeron en las acciones desarrolladas por sus máximas autoridades (con sede en Italia y también en Argentina) relativas a Sauce Viejo. Interesan, concretamente, las motivaciones que llevaron a la apertura, ampliación y posterior clausura del predio, para habilitar una parcial reconversión. La hipótesis que guía el trabajo sostiene que el proceso de clausura y reconversión de las plantas santafesinas de FIAT estuvo fuertemente vinculado al viraje en materia de política pública nacional operado desde mediados de la década del setenta en el contexto del gobierno militar.

Existe consenso en el campo de la historiografía económica argentina sobre el comienzo de una etapa de fuerte crecimiento de la actividad industrial sustitutiva entre mediados de la década del cincuenta y mediados de los setenta. Este período -que suele denominarse como segunda etapa de sustitución de importaciones y que presenta distintas fases internas de crecimiento y recesión vinculadas a los ciclos de *stop and go*-, se destaca por el desarrollo de determinadas ramas capital-intensivas -en especial la automotriz y la siderúrgica- y por un fuerte protagonismo del capital extranjero.

Tempranamente se ha debatido sobre las limitaciones del desarrollo industrial en este período, procurando determinar si ciertas restricciones estructurales determinaban o no el agotamiento del modelo industrializador para mediados de los setenta. Esta cuestión acerca del grado de maduración o agotamiento del modelo empalma, a su vez, con otro debate sobre el carácter de los cambios sectoriales operados a partir de 1975: ¿Existió una deliberada "política antiindustrial" que golpeó al modelo de la ISI o el proceso de

[1] La investigación que desarrolla la autora en el marco de su tesis doctoral se propone reconstruir la experiencia de las y los trabajadores de FIAT CONCORD Sauce Viejo, provincia de Santa Fe. Desde el marco teórico que propone la historia social con perspectiva de género, explora los procesos de movilización, las sociabilidades y los efectos de la represión que protagonizó la comunidad obrera gestada al calor de este emprendimiento que la empresa italiana sostuvo en la provincia de Santa Fe durante la compleja década del setenta.

desindustrialización que a partir de entonces comenzó a observarse fue "(…) el resultado no esperado de un programa que se fue definiendo sobre la marcha y que sería finalmente consolidado a finales de la década del noventa"? (Rougier, 2017, p. 50). Otro eje de discusión se relaciona con la ponderación del peso de las políticas económicas a escala nacional para el proceso de desindustrialización, en el marco de la reestructuración del sistema capitalista experimentada a partir de la década del setenta. En un contexto de mutaciones globales en el modo de acumulación del capital, ¿cuánto pesan las dinámicas propiciadas por políticas económicas localizadas en la esfera del Estado nacional? (Acha, 2018).

Este trabajo estudia el caso concreto de uno de los tres grandes emprendimientos productivos de FIAT en Argentina y procura aportar algunos elementos a estos interrogantes, valiéndose de algunas categorías analíticas y nociones ancladas en el materialismo histórico.

Para cumplir con los objetivos planteados, se analiza desde una metodología cualitativa un corpus de fuentes compuesto por prensa gráfica (diario *El Litoral* de circulación regional y recortes de diversos diarios nacionales y regionales disponibles en el Centro de Estudios de la Situación y Perspectiva de la Argentina, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires agrupados bajo la etiqueta FIAT); archivos empresariales (como los *Boletines del Supervisor* —de circulación interna para supervisores de FIAT CONCORD de las tres plantas de Argentina—, la *Revista Nosotros* —producida por la empresa para circulación interna entre los obreros de planta—); archivos de inteligencia (partes policiales diarios producidos por la policía provincial para la Dirección General de Informaciones de la provincia de Santa Fe, disponibles en el Archivo Provincial de la Memoria) y entrevistas (a dos a personas que ocuparon puestos de gerencia y que brindaron sus testimonios en 2016 y 2017, y al Director General de Producción en la planta de tractores, con quien se mantuvieron intercambios por correo electrónico a principios de 2020).[2] Asimismo, se examina bibliografía referida a las características que presenta la estructura económica argentina en la etapa analizada, a ciertas particularidades de las ramas del tractor y de las industrias automotrices y al derrotero de FIAT en sus plantas argentinas.

La instalación de FIAT CONCORD Sauce Viejo

FIAT comenzó a producir en Argentina a partir de 1954 tras un acuerdo con Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado (IAME) para la fabricación de tractores.[3] Para finales de la

[2] El *Boletín del Supervisor* fue una publicación editada por la empresa que tenía como destinatarios a los supervisores de las plantas de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Se emitieron 9 números, apareciendo el primero en 1976 y el último en 1978. Como se sostiene en el primer ejemplar: "Los temas serán todos aquellos que resultan de interés para los supervisores: relaciones humanas, producción, costos, ventas, marketing, organización, capacitación, cuestiones técnicas, publicidad, legislación, etc." En algunos ejemplares se encuentran análisis y/o resúmenes de las memorias y balances de la empresa. La *Revista Nosotros*, por su parte, estaba destinada a los obreros de planta, a los trabajadores administrativos de FIAT Argentina y a sus familiares. Surgió en la década de los sesenta y pervivió, por lo menos, hasta 1978. En el marco de la investigación en curso, se ha podido acceder a los 9 números del *Boletín del Supervisor* y a 10 números de la *Revista Nosotros*, materiales donados por entrevistados que los conservaban en sus archivos privados.

[3] La firma FIAT CONCORD se crea en el marco de la Ley 14122 de promoción al capital extranjero promulgada durante el segundo gobierno peronista (Brennan y Gordillo, 2008; Schvarzer, 1996). Para el análisis de la conexión entre IAME y FIAT véase Raccanello y Rougier (2014).

década del sesenta poseía dos centros industriales de relevancia: uno en la localidad de Ferreyra —provincia de Córdoba— y otro en El Palomar —provincia de Buenos Aires—.

El predio cordobés se dedicó desde mediados de los años cincuenta y durante los años sesenta a la producción de tractores, mecánica de automotores, grandes motores diésel con distintos usos (a través de la marca GMD) y material ferroviario (a través de Material Ferroviario S.A —MATERFER) para la empresa estatal Ferrocarriles Argentinos y para exportar a países latinoamericanos, mientras que la planta bonaerense inaugurada en 1959 y expandida durante los años siguientes se abocó a la producción de automóviles —montaje, carrocería, pintura— utilizando motores provenientes de Córdoba, con destino al mercado interno y en menor medida externo.

Pero a los fines de esta pesquisa el período clave comienza en 1969. Hacia abril de este año la firma italiana inauguró su tercer gran predio productivo -esta vez en la provincia de Santa Fe-, 20 km al sur de la capital santafesina, en jurisdicción de la comuna de Sauce Viejo.

Ninguno de los emprendimientos desarrollados por FIAT en Sauce Viejo implicó un nuevo rubro productivo de esta empresa en la Argentina, porque tanto la planta de tractores como las que posteriormente se instalaron —camiones y motores— fueron trasladadas desde Córdoba. La sección Tractores comenzó a funcionar en 1969, mientras que las plantas de camiones y motores se inauguraron en 1974 y 1975 respectivamente.[4] En los dos años posteriores las mismas fueron ampliando, complejizando y optimizando su capacidad productiva.

¿Por qué la empresa italiana decidió abrir una planta en Sauce Viejo? Resulta difícil contestar de forma determinante esta pregunta. Sin embargo, es posible aproximarse a una respuesta satisfactoria al observar el modo en que una serie de procesos se articularon hacia 1969, habilitando la concreción del nuevo emprendimiento.

En primer lugar, FIAT CONCORD Sauce Viejo se montó sobre una industria automotriz de capitales nacionales cercana a la quiebra, Industria Automotriz Santa Fe S.A (IASFSA). FIAT se quedó con sus instalaciones y con buena parte de su personal, al que pagó salarios adeudados e incorporó luego de un proceso de capacitación de tres meses en la planta de Ferreyra.[5] Posiblemente la disponibilidad de infraestructura, maquinaria y mano de obra calificada y con experiencia hayan sido elementos no menores a la hora de evaluar la posibilidad de invertir en Santa Fe.

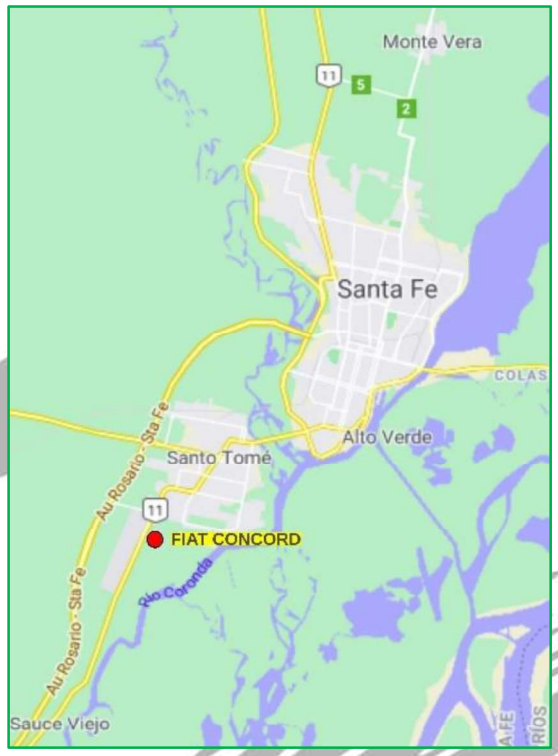
A esto se suman, en segundo lugar, las ventajas que presentaba el emplazamiento del predio de la automotriz en crisis en términos de conexiones geográficas (Mapa 1). Ubicado sobre la Ruta Nacional 11 que conecta con Buenos Aires, próximo a la ruta nacional 19 que comunica con Córdoba, lindante con el Río Coronda, brazo del Paraná y emplazado a escasos metros del aeropuerto local, la localización era beneficiosa tanto para el transporte de insumos —cuestión relevante en un rubro que precisa de una densa red de autopartes— como de productos terminados y de personal (Szupiany, 2018).

---

[4] Véase FIAT CONCORD (1978); y *Revista Nosotros* (1975).

[5] IASFSA fue una empresa conformada en 1959 por capitales locales que producía automóviles bajo licencia de la firma alemana DKW. Desde finales de 1967, la firma presentó serios problemas financieros derivados de un conflicto judicial con la Aduana Nacional que llevaron a la paralización de la producción. Alrededor de 500 obreros quedaron cesantes hasta que FIAT decidió adquirir las instalaciones de esta empresa y reincorporar a su personal. Para la historia y el derrotero de IASFSA, véase Vicentín (2011).

Mapa 1: Localización del predio de FIAT CONCORD Sauce Viejo



Fuente: Elaboración propia a partir de una imagen extraída de GoogleMaps (2021). Durante la década estudiada, el tejido urbano de las ciudades de Santo Tomé y Santa Fe estaba menos extendido.

En tercer lugar, una región centralmente agrícola en un momento de auge de la denominada "revolución verde" (Schvarzer, 1996), podía resultar atractiva también por hallarse en el centro geográfico de un —potencial— mercado consumidor de tractores. A las holgadas facilidades impositivas que las agencias estatales nacionales y provinciales ofrecían para la radicación de industrias del rubro o vinculadas,[6] deben sumarse los créditos

[6] A partir del gobierno de Frondizi fueron sancionadas dos leyes que beneficiaron la instalación de empresas extranjeras y que favorecieron, en términos generales, el desarrollo industrial. La Ley Nacional 14780 de Promoción Industrial (reemplazada por otras en 1970, 1972 y 1973 al calor de ciertas modificaciones acordes con los cambios políticos de dichas coyunturas en un sentido más nacionalista) y la Ley Nacional 14781 para la Radicación de Capitales Extranjeros. Específicamente para el rubro automotriz, el Decreto 3693/59 (Régimen de Promoción de la Industria Automotriz) fue clave, régimen que se modificó primero en 1971 (a través de la Ley Nacional 19135) y finalmente en 1979, como se explicará en la segunda parte del artículo. La provincia de Santa Fe no tuvo una legislación específica para el rubro automotriz: el mismo fue incluido dentro de las determinaciones esgrimidas para la industria en general. Acorde a los lineamientos de las legislaciones nacionales, la provincia contó con un "Régimen de control y promoción industrial" regulado por el Decreto Ley 9132/56 luego complementado con las leyes 4859 y 4960. En 1968 el gobierno de facto del Contraalmirante Vázquez reemplazó la Ley 4960 por otra (la Ley 6410), que daba mayores facilidades a aquellas industrias consideradas de interés nacional (incluida la automotriz) y que pretendía un desarrollo más equilibrado regionalmente. En general, los incentivos consistieron en exenciones impositivas, instalación de áreas acondicionadas para la radicación de industrias y/o parques industriales, cesión de inmuebles de propiedad fiscal y concesión de créditos. Véase Vicentín (2011) y Bianco (2020).

otorgados a productores agrícolas para la compra de maquinaria como la que podía ofrecer FIAT desde su planta santafesina.[7]

Pero no debe desdeñarse un cuarto factor que, desde la óptica de una empresa transnacional, resulta relevante. Las oportunidades de ganancia que ofrecía el mercado interno argentino e incluso la exportación desde Argentina a países latinoamericanos dependían en buena medida de conservar un control oligopólico sobre los rubros en cuestión. En distintas entrevistas realizadas a gerentes y trabajadores de la firma se menciona como elemento crucial, a la hora de explicar el motivo de la apertura de la planta de Sauce Viejo, el impedimento a Volkswagen de ingresar a la Argentina a través de la compra de IASFSA, la terminal automotriz en crisis.[8]

Es atendible también —tal como sostienen algunos autores que analizan la rama automotriz argentina (Harari, 2015; Schvarzer, 1996)— que para mediados de la década del sesenta hubo una crisis vinculada a los límites del mercado interno que produjo una reducción en el número de empresas. Para Jorge Schvarzer,

> Todas las ramas alentadas [por el desarrollismo] planteaban problemas de economías de escala. La dimensión productiva más económica era, en general, superior a la demanda esperada del mercado interno, de modo que una sola planta eficiente podía cubrir toda la demanda local y hasta excederla. La disyuntiva, desde el punto de vista técnico, oscilaba entre una planta de dimensión óptima (que requería exportar el excedente no absorbido por el mercado local), y una algo menor, limitada al mercado local pero con mayor costo unitario de producción. La disyuntiva, desde el punto de vista político-económico, era permitir una sola empresa (que tendría un rol monopólico) o dejar entrar a varias. En este último caso los costos serían mayores pero se imaginaba que el mercado podría resolver el problema. La opción aceptada fue la más amplia de todas. En la rama automotriz se presentaron 26 proyectos que fueron automáticamente aprobados, aunque pocos hubieran pasado un mínimo tamiz (...) 9 empresas desaparecieron antes que pasaran 5 años, luego de haber tomado los beneficios esperados en maniobras más comerciales (y especulativas) que productivas. Otra media docena tuvo que decidir su retiro en los años siguientes, de modo que el total se redujo a 10, todavía demasiado para el mercado local." (Schvarzer, 1996; p. 225-226).

Como plantea este autor, de las 21 automotrices que habían crecido en los primeros tiempos del desarrollismo quedaban sólo 11 al finalizar la década del sesenta, entre las que se fueron llevando a cabo algunos procesos de racionalización y reestructuración de la producción. Esta coyuntura debe contabilizarse como un quinto factor para comprender el surgimiento de la planta de FIAT en Sauce Viejo. Es posible que, como analiza James Brennan, FIAT haya emprendido acciones tendientes a modernizar y racionalizar la producción de su planta cordobesa como respuesta a la proliferación de empresas automotrices en la provincia de Buenos Aires. Hacia finales de los años sesenta y principios de la década del setenta, FIAT reformó las seccionales de pintura de la planta de Ferreyra, introdujo allí herramientas especializadas de alta precisión, transformó los ritmos de producción y —acorde a lo que aquí interesa— especializó su proceso productivo, "[...] trasladando el montaje final de autos en 1965 a su nueva planta en El Palomar (provincia

[7] Con el fin de volver competitiva la industria local de tractores y cosechadoras —cuyos precios eran elevados— el Estado Nacional otorgó créditos para la compra a tasas negativas. Bil (2009) sostiene que el Banco Nación financiaba hasta el 70% del precio de un tractor, había bonificaciones en las tasas de interés en créditos para la compra de maquinaria agrícola y se establecieron deducciones en el impuesto a los réditos de hasta el 100% según lo invertido en maquinaria agrícola.

[8] En esta idea coinciden los tres testimonios utilizados para la escritura de este texto.

de Buenos Aires) y estableciendo plantas para el montaje de tractores y camiones en Sauce Viejo (provincia de Santa Fe)" (Brennan, 1992).

Si bien esta última cuestión parece tener un peso específico significativo, no se cuenta con elementos suficientes para argumentar que las plantas santafesinas hayan surgido tras la decisión expresa de cumplir con dicho objetivo. A la luz de lo analizado, resulta más convincente interpretar que la intención de evitar el ingreso de Volkswagen a través de la compra de IASFSA se combinó con esta necesidad de "especializar" el predio de Ferreyra (con el fin de optimizarlo en un contexto de mayor competencia, como señala Brennan), derivando en la creación del predio FIAT CONCORD Sauce Viejo.

En sintonía con esta interpretación, el testimonio brindado por quien fuera director de producción de la planta de tractores entre 1972 y 1979 afirma que el directorio decidió comprar "la DKW" antes de su inminente quiebra, sin tener muy claro qué iba a hacer con ella, cuestión que se fue resolviendo luego de efectivizado el trato.[9]

Cuatro años después de su instalación, el emprendimiento —que se mostraba exitoso a juzgar por sus niveles de empleo, producción y venta—, siguió desarrollándose y proyectándose. Como se expresó previamente, en 1973 la empresa comenzó la construcción de dos nuevas plantas también trasladadas desde Córdoba: una para el montaje de camiones livianos y otra para la fabricación de motores diésel livianos (Imagen 1). Esta última fue producto de la suma de las secciones que fabricaban los motores para los tractores en la planta de tractores inicial, con nuevas secciones traídas de Córdoba.[10]

Imagen 1: Plano del predio FIAT CONCORD Sauce Viejo emplazado sobre la Ruta Nacional 11

De izquierda a derecha: planta de tractores; planta de motores; planta de camiones. Fuente: Elaboración propia en base a Google Maps (2021).

Algunos entrevistados —obreros y gerentes— a la hora de explicar por qué llegó FIAT a Sauce Viejo, sostienen que la empresa se veía en la necesidad de "descomprimir Córdoba" por los altos niveles de conflictividad que allí tenían lugar. En estos relatos, el "Cordobazo" aparece como un acontecimiento clave para la decisión de mover la planta de tractores a la región del Litoral. Sin embargo, la prensa permite constatar que el proceso de

[9] Carlos Prinster, comunicación personal, marzo de 2020.

[10] Las tres plantas fueron emplazadas en el mismo predio ubicado sobre la Ruta Nacional 11 y tenían en total 86.000 metros cuadrados cubiertos. Para más detalles acerca de las características de cada una de las plantas (tamaño, maquinaria, producción) véase *Revista Nosotros* (1975).

traslado comienza antes del estallido social cordobés.[11] De hecho, varios entrevistados que provenían de "la DKW" (expresión informal utilizada para referir a IASFSA) y luego siguieron en FIAT, recuerdan haber estado en Córdoba durante mayo de 1969 cuando ocurrió la revuelta, porque la empresa los había llevado a capacitarse a Ferreyra antes de que comenzara la producción en Santa Fe.

Trabajar con la memoria como fuente histórica, implica entender que los testimonios no son "equivocados" o "acertados": se trata de las formas individuales y colectivas en que los sujetos construyen relatos acerca del pasado, cuestión por la que siempre —coincidan o no con la evidencia fáctica— aportan información relevante. Lo importante es el modo en que los testimonios son abordados: ¿por qué la insistencia en la idea de "descomprimir Córdoba"? ¿Qué significado puede otorgarse a esta expresión, cuando existe la certeza de que la decisión del traslado fue previa a los hechos del cordobazo?[12]

La recurrencia de la idea de "descomprimir Córdoba" sugiere que en los procesos de rememoración opera un mecanismo de desplazamiento temporal: en 1969 la decisión empresaria de llevar la planta de tractores a Sauce Viejo para evitar altos niveles de conflictividad obrera no se corresponde con la evidencia del escaso conflicto en las plantas de Ferreyra para entonces. Sin embargo, para 1973 y 1974, cuando no sólo desde las bases sino también desde las conducciones sindicales del Sindicato de Trabajadores de CONCORD (SITRAC) y el Sindicato de Trabajadores de MATERFER (SITRAM) y la combatividad se manifestaba en alza, resulta probable que el directorio de FIAT CONCORD haya evaluado como una posibilidad beneficiosa trasladar la producción de camiones y motores a Sauce Viejo. No sólo porque con esta medida se achicaba relativamente el enorme centro industrial ubicado en Ferreyra —cuestión que desde la perspectiva del capital podía implicar la posibilidad de mayor control—[13] sino también porque en Santa Fe, a diferencia de Córdoba, el riesgo de que corrientes clasistas ocuparan las conducciones sindicales era relativamente menor.

Si bien en Sauce Viejo existía una relevante combatividad a nivel de algunos sectores de la clase obrera y de los órganos de representación gestados en el lugar de trabajo (cuerpo de delegados y comisión interna), la seccional santafesina de la Unión Obrera Metalúrgica se encuadraba políticamente con la conducción nacional y aseguraba —o por lo menos mostraba la intención de imponer— un fuerte control sobre las bases a través de negociaciones aceptables para la empresa, a diferencia de lo que estaba sucediendo para ese momento con SITRAC y SITRAM en Córdoba.

Retomando lo afirmado hasta aquí, es posible identificar cinco factores que, combinados, permiten explicar el surgimiento del emprendimiento que es objeto de indagación: la

[11] Véase, por ejemplo: "El paquete accionario…" (1969) y "Altos miembros del…" (1969).

[12] Para el modo en que han sido construidas e interpretadas las fuentes orales, véase Andújar (2014) y Portelli (2003-2004). Sobre el modo en que aquí se concibe la vinculación entre historiografía y memorias, véase Alonso (2014); Andújar (2014) y Samuel (2008).

[13] Uno de los gerentes entrevistados relata: "[...] había problemas gremiales en todo el país, [...] [pero] esto era un paraíso para FIAT desde el punto de vista del robo y desde el punto de vista gremial. [...] No podían manejar Córdoba, repito, tenían problemas en una fábrica y se le hacían en todas, disparaba todas. [...] Como dice el refrán, reinarás y gobernarás… acá era una plaza más tranquila, nada que ver con Córdoba. [...] lo que te decía el director era que separaron porque se les hacía inmanejable". Luis Cesoni, entrevista, Santa Fe, 8 de julio de 2016).

disponibilidad de instalaciones y mano de obra que dejaba IASFSA, las ventajas de la ubicación de ese predio en términos geográficos y sociales, la cercanía territorial con productores de la región agrícola, la conveniencia de impedir la entrada de un competidor como Volkswagen a la Argentina y, por último, la necesidad de racionalizar el proceso productivo de la producción de las plantas ubicadas en Ferreyra.

Ahora bien: además de estos cinco elementos —que en todo caso permiten conjeturar por qué Santa Fe fue el destino de la expansión de FIAT en 1969—, no debe perderse de vista que más en general, la República Argentina todavía continuaba siendo un lugar atractivo para que FIAT operara y proyectara inversiones a futuro, 15 años después de su ingreso en el país a través del convenio con la estatal IAME.

De forma sintética —y a pesar de los vaivenes en materia de política económica derivados de un período de gran inestabilidad política—, hay que mencionar que es determinante el aliento estatal a las inversiones extranjeras, con especiales beneficios para los sectores más concentrados del capital. A partir de 1967 con el plan económico aplicado por Krieger Vasena como ministro de economía durante el "Onganiato", FIAT no sólo aprovechó los enormes beneficios para el desarrollo de sus plantas automotrices: también participó con la firma IMPRESIT en la construcción de grandes obras públicas como la represa en El Chocón o la central nuclear Atucha, entre otras actividades (Scarzanella, 2020). La diversificación que tenía esta poderosa firma le permitía acumular ganancias en distintos frentes y convertirse en un actor económico central durante la segunda etapa de industrialización por sustitución de importaciones (Basualdo, 2010). Ganancias que en su gran mayoría volvían a Turín en forma de remesas pero que también se volcaban en nuevas inversiones, como las que se fueron haciendo en Sauce Viejo durante 1974, 1975, 1976 y principios de 1977.

También durante los primeros tiempos del tercer gobierno peronista, y a pesar de su tónica más nacionalista en materia económica, FIAT se vio favorecida por los contratos comerciales firmados con otros países para la exportación de bienes industriales (tal es el caso de cientos de tractores y camiones producidos en Sauce Viejo con destino a Cuba y a otros países latinoamericanos), por mencionar sólo una de las medidas estatales de las que se benefició el grupo (Schvarzer, 1996).

Del mismo modo, diversas habilitaciones en materia legislativa y también el otorgamiento de créditos baratos a pequeños productores para que invirtieran en maquinaria (tractores y camiones) permitieron que el emprendimiento de Sauce Viejo creciera al calor de un mercado interno sumamente protegido y con escasa competencia durante la primera mitad de la década del setenta.

Pero como se verá a continuación, a partir de 1975 se manifestaron algunos problemas para el mantenimiento de este esquema proteccionista que poco tiempo después, y al calor del cambio abrupto que generaron las políticas económicas de la última dictadura militar, llevaron a que el grupo FIAT revisara su estrategia de inversiones en la Argentina. Transformaciones que terminaron siendo determinantes para la continuidad de las plantas de Sauce Viejo.

Las plantas de Sauce Viejo a partir de 1977. Del apogeo productivo al achicamiento y la reconversión

Como se sostuvo previamente, desde principios de 1973 y durante 1974 el predio de Sauce Viejo creció significativamente. La empresa compró al Estado provincial el extenso terreno comprendido entre la nave original (que pertenecía a IASFSA) y el río Coronda, brazo del río Paraná, donde se construyeron velozmente dos nuevas naves: una para el montaje de camiones y otra para la fabricación de motores livianos, que proveían a las plantas de tractores y de camiones. También se edificó un nuevo edificio para la administración y, a principios de 1975, comenzó a construirse una planta de tratamientos térmicos de avanzada para la fabricación de piezas, que en palabras de uno de los gerentes entrevistados, "[...] llegó a ser la planta de tratamientos térmicos más grande de Iberoamérica".[14]

Sin embargo, esta última planta inaugurada a principios de 1976, fue utilizada durante poco tiempo, al igual que otras cuantiosas inversiones destinadas a aumentar la capacidad productiva y a optimizar procesos. Algunas de ellas, como una moderna línea de pintura para los tractores montada en 1977, prácticamente no llegaron a utilizarse. En el mismo sentido, una serie de proyecciones elaboradas en 1976 para realizarse en el período 1977-1981 que implicaban desembolsos cuantiosos de capital —como por ejemplo un gasoducto desde la localidad de San Lorenzo para alimentar la planta de tratamientos térmicos, o un ramal del ferrocarril para agilizar el transporte de las mercaderías— no se concretaron.[15]

Esto evidencia una transformación repentina en la estrategia de la firma sobre el emprendimiento santafesino. El viraje se vislumbra con claridad en las fuentes hacia mediados de 1977 y se vuelve aún más explícito en la primera mitad de 1978. En marzo de este año, cambió la dirección general de FIAT CONCORD Argentina[16] y a partir de allí, tanto en el discurso empresario como en las medidas que se fueron tomando, se observa la decisión de clausurar las proyecciones de desarrollo industrial que FIAT había tenido hasta entonces en Sauce Viejo. A continuación, se mencionan algunas medidas económicas —y también ciertas características de la producción en la rama automotriz argentina del mediano plazo— que permiten esbozar una interpretación acerca de las posibles razones por las que el proyecto de FIAT en Sauce Viejo terminó truncándose.

De los balances elaborados por la Asociación de Fábricas Argentinas de Tractores (AFAT) se desprende que las ventas fueron en aumento a principios de los años setenta en las cuatro fábricas de tractores que existían en el país (Cuadro 3).[17] 1975 tuvo una caída relativa en comparación con la tendencia previa, que debe relacionarse con una coyuntura de cambios macroeconómicos generados por el impacto de la crisis internacional y los vaivenes que produjeron las políticas de shock implementadas fundamentalmente en junio,

[14] Poma Ré, Francisco. Entrevista de Diana Bianco, Camillo Robertini y la autora, Sauce Viejo, 25/10/2017. Sobre las características de la planta de tratamientos térmicos, véase FIAT CONCORD Argentina, 1978.
[15] Sobre el Plan de Inversiones previsto en el Centro Industrial de Sauce Viejo para el período 1977-1981, *Boletín del Supervisor*, 1977b.
[16] En marzo de 1978 asume como director general de FIAT CONCORD Pablo Sabattini. Véase *Boletín del Supervisor,* 1978.
[17] Para un análisis pormenorizado del contenido del balance 1975, véase *Boletín del Supervisor,* 1976.

cuando asumió como Ministro de Economía Celestino Rodrigo, aunque con antecedentes en los meses previos (Fiszbein y Rougier, 2006).

Cuadro 3: Cantidad de tractores producidos por las empresas existentes en Argentina entre 1972 y 1976

Empresa	1972	1973	1974	1975	1976
Deutz	3235	3700	4600	3299	4000
FIAT	5850	6956	7392	6020	6717
John Deere	3744	4650	4919	3533	4178
Massey Ferguson	2583	6000	7662	5975	9028
Total	15412	21306	24573	18827	23923

Fuente: *Boletín del Supervisor* (1977b).

Si bien es cierto que en 1975 se presentaron altos niveles de conflictividad, con recurrentes paros y ausentismo en diversas ramas (constatables en el caso de estudio)[18] hay que conservar cautela a la hora de interpretar su impacto en la caída de la productividad y de las ventas. Los empresarios descargaron la responsabilidad de la baja en el conflicto obrero, pero ni la caída fue tan abrupta, ni deben menospreciarse los factores de coyuntura macroeconómica señalados. A lo largo de ese complejo año fue construyéndose discursivamente consenso social en torno a la necesidad de una intervención militar bajo la idea de que urgía desarticular a "la guerrilla fabril" que amenazaba los ámbitos de producción industrial. Y las empresas fueron un actor clave, junto con otros agentes, en este comedido (Carminati, 2018).

Es cierto que las ventas de automóviles sufrieron una caída más significativa que las de tractores, pero en el caso de FIAT, al tratarse de una empresa de producción diversificada no sólo en el mundo sino también en el país (donde como se mencionó, se producía material ferroviario, grandes motores diésel, camiones y tractores además de automóviles), 1975 puede considerarse un año de desajuste coyuntural y no de crisis definitiva.[19]

De hecho, a mediados de 1976 ya se observa un repunte en las ventas: desde abril hasta junio de 1977, FIAT celebraba abiertamente el restablecimiento del "orden" en sus

[18] Sobre la conflictividad que experimentaron los obreros de FIAT CONCORD Sauce Viejo, véase Bianco y Brandolini (2011); Bianco y Brandolini (2019); Bianco (2021) y Brandolini (2020).

[19] Hacia la década del 70 a nivel mundial, FIAT se desarrollaba en los siguientes rubros: automóviles, vehículos industriales, tractores agrícolas, maquinarias para el movimiento de tierra, siderurgia, partes componentes, máquinas herramienta, ingeniería civil, energía, productos y sistemas ferroviarios, turismo y transporte. En el caso de la planta de Sauce Viejo —rubro "maquinaria agrícola"—, existían tres de su tipo: dos en Italia y una en Argentina. Otras cuatro plantas en el mundo fabricaban tractores pero con empresas asociadas o licenciatarias, no de propiedad directa. Tal es el caso de Turquía, Rumania, Yugoslavia y Zaire. *Revista Nosotros* (1977).

plantas.[20] Sus balances y memorias expresaban una marcada recuperación de producción y ventas tanto en tractores como en camiones. Es el período de esplendor de Sauce Viejo en producción y en cantidad de personal empleado. Alrededor de 4500 personas dependían de sus salarios de forma directa, a las que se sumaba un inconmensurable número de empleos indirectos en talleres de autopartes y otros emprendimientos subsidiarios y comerciales distribuidos en torno a un amplio radio regional.

Además, a diferencia de la producción de autos, la demanda de tractores y camiones[21] no se vio afectada por la brusca caída del salario real experimentada luego del golpe de Estado de 1976, porque se trataba de maquinaria consumida por productores, no por asalariados. Por el contrario, la demanda aumentó como efecto del despegue que surtió el sector del agro y los incentivos crediticios destinados al mismo por el gobierno dictatorial.

Sin embargo, algunos meses después del golpe de Estado los directivos de la firma comenzaron a mostrar cierta preocupación con algunas medidas puntuales del gobierno militar, tales como la suspensión en líneas de créditos y la negativa a liberar la suba de precios de ambos vehículos en un contexto de constante aumento del precio de los insumos. La tensión se hizo más explícita a partir de mediados de 1977, luego de que comenzaran a implementarse medidas económicas (con José Alfredo Martínez de Hoz como ministro de Economía) que surtían un efecto más directo sobre la esfera productiva que las desarrolladas en el primer año de la dictadura.

Sin dudas un elemento clave para interpretar el derrotero de la planta de FIAT CONCORD Sauce Viejo (al igual que el de otras empresas extranjeras de la rama del tractor y del automotor), es la reforma arancelaria que se inició en junio del 1977 y terminó de aplicarse hacia principios de 1979, con la aprobación e implementación —luego de más de un año de constantes anuncios en la prensa— de un nuevo régimen para la industria automotriz.

Las medidas de apertura que empezaron a aplicarse de forma gradual si bien tuvieron un impacto heterogéneo, golpearon inmediatamente a las industrias subsidiarias de capital nacional, que no estaban en condiciones de competir con los precios de insumos importados. La prensa local muestra constantes quejas por parte de la cámara que nucleaba a estos emprendimientos de variados tamaños y que significaban un número importantísimo de mano de obra empleada.[22]

Al mismo tiempo, la reforma financiera desplegada también a mediados de 1977 afectó directamente la demanda de los bienes que se producían en la planta de Sauce Viejo. El estímulo desenfrenado a volcar ahorros hacia la especulación que con tanta claridad refleja la prensa -inundada de incentivos para la inversión con elevadas tasas de ganancia- desviaba el capital de los productores rurales, que comenzaron a preferir capitalizar sus ahorros en el sector financiero antes que en la compra de nueva maquinaria.

---

[20] "[...] no se puede dejar de mencionar el restablecimiento del orden en el país y, con él, las condiciones de trabajo normales y abastecimientos regulares, problemas que tan negativamente gravitaron entre 1974 y 1975 y en el primer trimestre de 1976" (*Boletín del Supervisor*, 1977a).

[21] Del análisis de la memoria empresaria de 1976 se desprende que hubo aumento en las ventas de camiones pesados y semipesados tanto en el mercado interno como en el externo. La red de concesionarios también creció en 1976, pasando de 25 a 35 distribuidos en todo el territorio nacional. Véase *Boletín del Supervisor* (1977b)

[22] Véase "Dieron normas…" (1977).

Pero el golpe final para el destino de Sauce Viejo lo produjo el nuevo Régimen para la Industria Automotriz ya mencionado, que comenzó a discutirse en 1977. Esta medida cristalizada a principios de 1979 en la "ley" 21.239,[23] rompía definitivamente la piedra angular en la que se basaba la acumulación de capital de las firmas extranjeras del rubro. La disposición fomentaba —entre otras medidas aperturistas para la rama— la entrada de vehículos importados con bajos aranceles. Sin un mercado interno cerrado y protegido capaz de asegurar la demanda y la ganancia, los grandes capitales concentrados perdieron su interés en la esfera productiva. O se quedaron, según el caso, pero reconvertidos, con una lógica de acumulación distinta (basada en la producción flexible y el ensamble de piezas importadas).

La nueva reglamentación mostraba que el Estado comenzaba a transformar su rol, pasando a asegurar la acumulación del capital bajo nuevas formas: pronto empezarían los tiempos de las fusiones de grandes empresas automotrices —como la que se da en 1980 entre FIAT Autos S.A. y Peugeot, conformando SEVEL (Gaggero y Pérez Almansi, 2020)— y la introducción de nuevos esquemas productivos que internacionalizaban los precios de la producción nacional, para competir con las importaciones de vehículos que se fabricaban a costos notablemente menores que los locales.

Es importante señalar que el nuevo régimen para la industria automotriz no se aplicó sin disidencias entre distintos sectores que conformaban o que eran allegados al gobierno militar. Al recorrer la prensa a lo largo del año 1978 es posible encontrar constantes vaivenes y enfrentamientos entre cámaras, sectores y actores del gobierno militar que dan cuenta de un proceso complejo y con matices. Muestra de ello es la larga demora en la concreción del nuevo régimen automotriz, que comenzó a anunciarse en 1977 y terminó de redactarse y cerrarse recién a principios de 1979.

Como demuestran algunos estudios preocupados en resaltar la dinámica política hacia el interior del gobierno dictatorial, éste no era un grupo homogéneo (Canelo, 2004).[24] Las medidas tomadas desde el Ministerio de Economía fueron objeto de numerosas críticas provenientes de grupos intelectuales y líderes políticos afines al gobierno dictatorial que adquirieron carácter público. Sin embargo —siguiendo el planteo de Morresi y Vicente (2020)—, a pesar de la heterogeneidad de opiniones acerca de la idoneidad del plan económico de la cartera encabezada por Martínez de Hoz, existía allí una matriz común de ideas conceptualizadas como "liberal-conservadoras" (Morresi, 2010) en la que se ubicaban estos diversos actores y que permitió que el plan se desarrollara sin fisuras. Un plan que, interesa destacar, no puede ser categorizado como neoliberal, pero que produjo algunas transformaciones que facilitaron la instauración del neoliberalismo durante la década del ochenta y fundamentalmente a partir del menemismo (Alonso, 2009; Morresi y Vicente, 2020).

[23] Las comillas refieren a que es una ley elaborada y promulgada en dictadura. El llamado "Régimen de Reconversión de la Industria Automotriz" se presentó como un conjunto de medidas tendientes a "fomentar la competitividad" y a lograr mejores precios para los consumidores. Permitía la importación de vehículos terminados con bajos aranceles, eliminaba definitivamente la restricción a la importación de autopiezas, autorizaba la instalación de nuevas terminales y el cambio de titularidad de las existentes por venta, fusión, absorción o asociación. Véase "Sancionan el nuevo…" (1979).

[24] Véase "Tractores…" y "Tractores II…" (1977).

Para lo que aquí interesa, el nuevo régimen para la industria automotriz fue un mojón importante porque desarticuló el esquema de mercado nacional cerrado y controlado con que se habían beneficiado los grandes capitales extranjeros de la rama hasta entonces. Esto no significa que los mismos hayan salido perjudicados, pero se vieron empujados a una reestructuración. De hecho, no todas las automotrices reaccionaron en el mismo momento ni del mismo modo. Como efecto general hubo desindustrialización (fundamentalmente por efecto del cierre de los emprendimientos subsidiarios de capital nacional que hasta entonces habían proveído autopartes) y hubo también reconversión industrial, además del vuelco a la acumulación en la esfera de las finanzas. Pero entre el anuncio del nuevo régimen (1977) y su concreción (1979), las reacciones de los grupos empresariales fueron distintas.

¿Qué hace FIAT CONCORD Argentina a partir de mediados de 1977? A diferencia de General Motors, por ejemplo, que cerró sus plantas inmediatamente luego de los primeros anuncios de apertura arancelaria, FIAT permaneció con una actitud expectante a juzgar por los discursos de sus directivos. El directorio declaró en distintas oportunidades a la prensa que la firma estaba interesada en permanecer en el país,[25] al tiempo que puso en marcha algunas estrategias paliativas tendientes a hacer frente a la caída de la demanda.[26]

Una de ellas, según consta en la prensa, fue la decisión de que algunas autopartes y buena parte del *stock* no colocado fueran redireccionados hacia el mercado europeo: más de 1200 tractores fabricados en Sauce Viejo fueron trasladados en transporte marítimo hacia Italia para ser vendidos en las redes de comercialización allí existentes.[27] Otra medida de la firma fue el ofrecimiento de planes de financiación especiales destinados a los productores para comprar tractores y camiones.

Para agosto de 1977 la empresa comenzó un proceso de reducción de costos a través de distintas medidas, que empezaba a dar cuenta de la pérdida de interés de FIAT en las plantas de Sauce Viejo.

Consta en archivos de inteligencia, para esta fecha, un conflicto laboral con "trabajo a desgano" y "no asistencia al comedor" desatado por una baja en el monto pagado por horas extra.[28] En el mismo sentido debe considerarse la aplicación de turnos rotativos entre miércoles y domingo: un mecanismo utilizado para ahorrar en el pago de horas extra. El logro en la efectivización de estas medidas —inconcebibles dos años antes— sólo puede comprenderse en un contexto fuertemente represivo como el desatado luego del golpe de Estado, represión que, a pesar de su crudeza, no implicó la ausencia de resistencia obrera.

A finales de diciembre de 1977 se produjeron las primeras suspensiones que continuaron en los meses siguientes.[29] Los partes policiales diarios que se emitían a la central de

[25] Véase "Sus planes…" (1977).
[26] Véase "Viene la Volkswagen", "Situación en la industria…", y "Su decisión…" (1977).
[27] Véase "FIAT inicio…" (1977); y "El embarque…" y "Para Italia…" (1978).
[28] Según información que figura en el Memorándum 3390 correspondiente a los días 24 y 25 de agosto de 1977, FIAT decidió "pagar menos por las horas extras, ajustándose a lo establecido por el convenio colectivo", lo que da cuenta de la existencia de acciones de protesta en dictadura y, también, de que FIAT continuaba pagando salarios y horas extras por encima de lo establecido por los convenios luego del golpe de Estado del 24 de marzo de 1976. (Dirección General de Informaciones, agosto de 1977).
[29] En la nota "Cesantías en la fábrica…" (1978), se menciona que el 31 de diciembre anterior la empresa dejó cesantes a alrededor de 100 trabajadores. Unos días después, aparece otra noticia titulada "Tuvo merma…" (1978), en la que se sostiene a partir de datos cuantitativos de producción y de venta emitidos por AFAT, que el mes de diciembre de 1977 fue el más desfavorable en 10 años: "[...] como consecuencia de tal cuadro, las

inteligencia provincial, advertían con preocupación que luego de fin de año, muchos obreros quedarían en esa situación, procurando indicar un posible escenario de conflicto:

> Memorándum 3055. 23 al 26 de diciembre del 77. *Factor Político Social. La Capital. Situación en la Empresa FIAT CONCORD*. Se hace saber por fuentes confiables que al regreso de los operarios que se encuentran de licencia, la empresa procederá a suspenderlos por crisis, sobretodo en la planta tractores que tiene mucho stock sin venderse. En Camiones, la suspensión alcanzaría al 50 por ciento del personal.
> Panorama Gremial (desde el 20 al 26 de diciembre de 1977). La empresa FIAT de Sauce Viejo, cuyo personal en su mayoría se encuentra de licencia, sería suspendido a su regreso, por falta de ventas, especialmente personal de la sección tractores. (Dirección General de Informaciones, 1977)

A lo largo de todo el año 1978 siguió la política de turnos rotativos, reducción de horas en la jornada laboral, cesantías y ofrecimiento de retiros voluntarios y traslados.[30]

Entrado el año 1978, el discurso de la flexibilización y la reconversión fue presentado con mayor claridad: gradualmente aparecieron noticias en las que se informaban nuevos planes para el destino de FIAT en América Latina.[31] El cambio de autoridades del directorio de FIAT CONCORD en marzo de 1978 dio inicio a nuevas comunicaciones que anunciaban un cambio de estrategia, abandonando a partir de ese momento el tono mediador y expectante de los meses previos. El centro de toma de decisiones se trasladaba de Argentina a Brasil, y —con este cambio— también la estructura productiva de tractores, autos y camiones se mudaba al país vecino, que contaba con un mercado interno más dinámico y fuerte que el argentino (Schvarzer, 1996). Algunos emprendimientos quedaron en el país, pero achicados y reconvertidos.

En Sauce Viejo, como consecuencia de este panorama, FIAT decidió volver a trasladar la planta de camiones al predio de Ferreyra, Córdoba, con procesos de trabajo más centrados en el ensamble de piezas -en su mayoría importadas- que en la producción local.[32] Siguió en cambio funcionando la planta de tractores en suelo santafesino, pero lo hizo bajo una nueva firma -FIAT Agri-[33] y con otras dimensiones y complejidad: para 1980 se empleaban, según partes policiales, sólo 120 operarios en Sauce Viejo, ensamblando piezas importadas para nuevas maquinarias acordes a una producción flexible y a una demanda diversificada.

A la luz de este proceso, queda esclarecido el impacto negativo que las políticas económicas del gobierno militar tuvieron para la continuidad del emprendimiento de FIAT en la provincia de Santa Fe.

---

fábricas han debido adelantar las vacaciones anuales, suspender personal y reducir sus programas de producción y compras, con los consiguientes perjuicios para la industria proveedora."

[30] Información reconstruida a partir de partes policiales como los transcriptos; prensa gráfica y prensa obrera. Véase, por ejemplo: "Fiat Sauce Viejo…" (1978).

[31] Véase "Comunicado de…"; "Llego al país…"; "Exponen plan…"; y "Será reorganizada…" (1978). En esta última nota, Agnelli anuncia que FIAT Concord será reestructurada y pasará a ser tenedora de las acciones de FIAT ARGENTINA S. A. dedicada a la fabricación de automóviles y de FIAT Diesel S. A. dedicada a la producción de camiones, tractores, material ferroviario y turbinas.

[32] Información reconstruida a partir de partes policiales y entrevistas.

[33] La empresa FIAT Agri existió entre 1980 y 1988.

Reflexiones finales

El análisis de las fuentes consultadas permitió una aproximación, en primer lugar, a la combinación de razones por las que FIAT decidió la apertura de una planta en la localidad de Sauce Viejo, provincia de Santa Fe, hacia el año 1969.

En segundo lugar, y poniendo el foco en la cuantificación de producción y ventas de las plantas de tractores y camiones, se observó que a pesar de la crisis experimentada en 1975, la empresa apostó a continuar su desarrollo productivo en los años siguientes, realizando proyecciones que auguraban su permanencia con márgenes de ganancia convenientes en el marco de un mercado cerrado y controlado por el Estado.

En tercer lugar, las fuentes permitieron interpretar el modo en que las disposiciones económicas del gobierno militar desplegadas a partir de 1977 —tendientes a una apertura arancelaria y al fomento de la especulación financiera en detrimento de la inversión industrial— llevaron a que la firma revisara sus proyecciones y se acomodara a un nuevo panorama nacional, cerrando prácticamente el emprendimiento de Sauce Viejo. En este sentido, la hipótesis de la que partió el artículo ha podido constatarse: las políticas económicas de la dictadura militar surtieron un efecto directo y rápido sobre las plantas santafesinas de FIAT, impulsando su cierre.

Sin embargo, resulta apropiado realizar una última reflexión que permita complejizar este proceso a partir de indagaciones posteriores. Algunos indicios indican que es preciso combinar los cambios operados en la esfera de la política económica nacional con un contexto internacional que también estaba cambiando durante los años setenta a la hora de comprender el curso de las plantas santafesinas de FIAT.

Las transformaciones profundas que desde principios de la década experimentaba el sistema capitalista en general y las actividades industriales en particular a escala global, eran variables que para una firma de la talla de FIAT difícilmente pasaran inadvertidas. En este sentido, el plan de correr el eje productivo desde Argentina a Brasil y reconvertir los procesos de trabajo, probablemente se proyectaba más allá de lo que pudiera acontecer en la esfera de las políticas económicas locales, como sugieren algunos autores al analizar el devenir de la empresa italiana en el período estudiado (Scarzanella, 2020).

El recuerdo de uno de los gerentes locales entrevistados ilustra que a partir de 1978, los representantes jerárquicos de FIAT comenzaron a sostener que era necesario "adaptarse" a "una demanda flexible", "modernizarse" y "reconvertirse":

> [...] Al año [del primer anuncio de las medidas de Martínez de Hoz], yo era gerente, año 78, por ahí, vino ´il caballieri Bettzallini´. Bettzallini era el director de tractores para todo el mundo. [...] una facha… Un tipo… dos metros y pico de alto, una ropa… el zar de Vehículos Industriales [...] Y yo me acuerdo que estaba en la mesa, era pichón, el más pichón de todos los gerentes, me sentaba al lado [risas] imaginate vos, del tano. Y dijo algo el tipo: ´¿Qué pecado ha cometido el agricultor argentino para que venda su trigo al precio que lo venden los italianos, regulado por el mercado de Chicago?´. El precio del trigo está vinculado, hoy, ayer, mañana por el mercado de Chicago, no sé cuántos dólares la tonelada, pero los tractores los compra al doble de lo que lo compra el agricultor italiano. ´¿Cuál es el pecado para que se lo castigue de esa manera?´ Eso nada más dijo. ´Por lo tanto, no veo mal lo que está haciendo este gobierno´ [relata en tono italiano, como imitando las palabras de Betzallini], ya estaba tomada la decisión de Brasil. ´Adáptense a esto y traigan tractores confiables de

> Italia y económicos´. [silencio]. No sé si comimos el postre o no, nos levantamos todos atragantados viste. Pero mirá esa frase, ´¿qué pecado cometió un agricultor…?´ O sea… Punto y aparte.[34]

Por el carácter aceitado de este tipo de discursos provenientes de los altos mandos de la firma y también por la certeza de que un proyecto de reconversión como el que aplicó FIAT en América Latina no podría gestarse de la noche a la mañana, es viable pensar que estas ideas no "nacieron" como respuesta al viraje en materia económica del gobierno argentino. En todo caso, este viraje aceleró la puesta en marcha de un proyecto de racionalización, descentralización, flexibilización y reconversión que probablemente tarde o temprano se desarrollaría.

Como se ha pretendido demostrar a lo largo de este trabajo, las medidas económicas encabezadas por el Ministerio de Economía del gobierno militar representaron un "parteaguas". Si hasta entonces el emprendimiento había funcionado con márgenes de ganancia convenientes y empleaba una significativa cantidad de mano de obra, no quedan dudas de que los cambios impulsados a mediados de 1977 desde la cartera económica de Martínez de Hoz llevaron al grupo FIAT a reconsiderar su estrategia de crecimiento en Argentina y, como parte de ese proceso, a tomar la decisión de abandonar el territorio santafesino. Queda pendiente para próximas indagaciones profundizar en la relación entre la esfera nacional y el contexto internacional, analizando el modo en que las condiciones estructurales del plano global se combinaron con las condiciones coyunturales de la política económica nacional, para una explicación más integrada del derrotero de FIAT CONCORD Sauce Viejo.

Referencias

Acha, O. (2018). Clase obrera y dictadura en la Argentina en los largos años setenta: algunas ideas sobre estudios recientes (y no tan recientes). En L. Corrêa, A. Estevez, P. Fontes, y J. Sales (Eds.), *Mundos do Trabalho e Ditaduras no Cone Sul (1964-1990)*, Multifoco.

Alonso, L. (2009). En torno al sentido de la dictadura de 1976-1983. En L. Alonso y A. Falchini (Eds.), *Memoria e Historia del pasado reciente: problemas didácticos y disciplinares*, UNL Ediciones.

Alonso, L. (2014). *Acerca de la interpenetración de memoria e historia*, Centro de Estudios de Teoría Crítica "Laura Sotelo", https://teoriacritica.com.ar/

Altos miembros del directorio de FIAT Concord llegaron hoy a Santa Fe procedentes de Córdoba. (1969, febrero, 7). *El Litoral.*

Andújar, A. (2014). *Rutas argentinas hasta el fin. Mujeres, política y piquetes, 1996-2001*. Luxemburg,

Basualdo, E. (2010). *Estudios de historia económica argentina*, Siglo XXI.

Bianco, D. (2020). Relaciones capital-trabajo en Fiat Concord Sauce Viejo, (Gran Santa Fe, 1969-1976) [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Rosario].

[34] Francisco Poma Ré, comunicación personal, Sauce Viejo, 25 de octubre de 2017.

Bianco, D. y Brandolini, C. (2011). *Memorias y mundo del trabajo en Santa Fe. Industrias automotrices en las cercanías de Santo Tomé*. Dirección de Cultura y Educación de la Municipalidad de Santo Tomé.

Bianco, D. y Brandolini, C. (2019, abril 24-26). Represión en el mundo del trabajo durante los setenta. El caso de la empresa FIAT Concord Sauce Viejo [Ponencia] III Coloquio Internacional sobre Violencia Política, UNR/ISHIR-CONICET, Rosario.

Bil, D. (2009). La industria argentina de maquinaria agrícola (1870-1975): evolución y problemas de su desarrollo. *Documentos de Jóvenes Investigadores,* 16, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Boletín del Supervisor (1976), número 2, FIAT CONCORD Argentina.

Boletín del Supervisor (1977a), número 5, FIAT CONCORD Argentina.

Boletín del Supervisor (1977b), número 6, FIAT CONCORD Argentina.

Boletín del Supervisor (1978), número 7, FIAT CONCORD Argentina.

Brandolini, C. (2021). Clase trabajadora y género durante el "rodrigazo": Tensiones y distensiones en la familia metalúrgica santafesina. *Revista de Estudios Marítimos y Sociales*, *18* (14), 325-354.

Brennan, J. (1992). El clasisimo y los obreros. El contexto fabril del "sindicalismo de liberación" en la industria automotriz cordobesa, 1970-75. *Desarrollo económico*, *125*(32), 3-22.

Brennan, J y Gordillo, M. (2008). *Córdoba rebelde. El Cordobazo, el clasismo y la movilización social.* De la Campana.

Canelo, P. (2004). La patria contratista. El nuevo discurso liberal de la dictadura militar encubre una vieja práctica corporativa. En A. Pucciarelli (Ed.), *Empresarios, tecnócratas y militares. La trama corporativa de la última dictadura*. Siglo XXI.

Carminati, A. (2018). Del 'ausentismo' a la 'subversión industrial'. La construcción discursiva de un enemigo. En D. Dicósimo y S. Simonassi (Eds.) *Trabajadores y sindicatos en Latinoamérica.* Imago Mundi.

Cesantías en la fábrica de tractores Fiat. (1978, enero 2). *El Litoral.*

Comunicado de FIAT CONCORD. (1978, noviembre 17) *El Litoral.*

Dieron normas para importar autopiezas. (1977, junio 28). *El Litoral.*

Dirección General de Informaciones. (agosto de 1977). Memorándum 3390. Disponible en el Archivo Provincial de la Memoria, Santa Fe. Caja 52 (Partes policiales).

Dirección General de Informaciones. (23 al 26 de diciembre del 1977). Memorándum 3055. Disponible en el Archivo Provincial de la Memoria, Santa Fe. Caja 52 (Partes policiales).

El acuerdo entre la FIAT y Auto Unión concretarían en marzo. (1969, marzo 20). *El Litoral*

El embarque de tractores a Italia iniciarán el martes (1978, abril 28). *El Litoral.*

El paquete accionario de la DKW ha adquirido FIAT Concord Agromecánica (1969, enero 21). *El Litoral.*

Exponen plan de FIAT. (1978, noviembre 21). *El Litoral.*

FIAT CONCORD Argentina (1978). *La voluntad de hacer.* Centro de Documentación del Centro de Estudios de la Situación y Perspectiva de la Argentina, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Caja "FIAT".

Fiat inició la exportación de partes de tractores a Italia. (1977, junio, 24). *El Litoral.*

Fiat Sauce Viejo reduce 2 días por mes la jornada laboral y abre registro de retiro voluntario (1978). *Evita Montonera*, 22.

Fiszbein, M. y Rougier, M. (2006). *La frustración de un proyecto económico. El gobierno peronista de 1973-1976*. Manantial.

Gaggero, A. y Pérez Almansi, B. (2020). La diversificación del grupo empresarial Macri en el sector automotriz durante la última dictadura militar en Argentina. *América Latina en la Historia Económica*, *2*(27), 1—26. https://doi.org/10.18232/alhe.1019

Harari, I. (2015). *A media máquina. Procesos de trabajo, lucha de clases y competitividad en la industria automotriz argentina (1952-1976)*. Razón y Revolución.

Llegó al país el vicepresidente de FIAT. (1978, noviembre 20). *El Litoral*.

Morresi, S. El liberalismo conservador y la ideología del Proceso de Reorganización Nacional. *Sociohistórica / Cuadernos del CISH*, *27*, 103-135.

Morresi, S. y Vicente, M. (2020). Los rostros del liberalismo-conservador: las polémicas en torno a la gestión de Martínez de Hoz en el Ministerio de Economía procesista. En D. Lvovich (Ed.), *Políticas públicas, tradiciones políticas y sociabilidades entre 1960 y 1980: Desafíos en el abordaje del pasado reciente en la Argentina 1*, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Para Italia se embarcarán 406 tractores. (1978, julio 3). *El Litoral*.

Portelli, A. (2003-2004). "El uso de la entrevista en la historia oral". *Anuario Historia, memoria y pasado reciente,* 20. Escuela de Historia-UNR/Homo Sapiens.

Raccanello, M. y Rougier, M. (2014). Tractores y mitos del Estado empresario peronista. En M. Rougier (Comp.), *Estudios sobre la industria argentina 1*. Lenguaje Claro.

Revista Nosotros. (1975). número 74, FIAT CONCORD Argentina.

Rougier, M. (2017). Dos siglos de industria en la Argentina. Una revisión historiográfica. *Serie Documentos de trabajo del IIEP*, 23. Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires.

Samuel, R. (2008). *Teatros de la memoria. Pasado y presente de la cultura contemporánea*. Prensas Universitarias de Valencia.

Sancionan el nuevo régimen automotriz. Disposiciones para las importaciones y las perspectivas para el comercio internacional. (1979, enero 27). *El Litoral*.

Scarzanella, E. (2020). *La FIAT in America Latina (1946-2014)*. GoWare.

Schvarzer, J. (1996). *La industria que supimos conseguir. Una historia político-social de la industria argentina*. Planeta.

Será reorganizada FIAT CONCORD. (1978, noviembre 23). *El Litoral*.

Situación en la industria automotriz. (1977, agosto 2). *El Litoral*.

Sus planes reiteró Fiat. (1977, julio 28). *El Litoral*.

Su decisión de cerrar ratificó General Motors. (1977, agosto 8). *El Litoral*.

Szupiany, E. (2011). Territorialidades latentes. Auto Unión DKW y Fiat en la construcción del corredor Santa Fe- Santo Tomé - Sauce Viejo. *Revista Transporte y territorio*, 18, 320-327.

Tractores, un camino difícil. (1977, noviembre 3). *El Litoral*.

Tractores, un camino difícil II. (1977, noviembre 4). *El Litoral*.

Tuvo merma la producción de tractores. (1978, enero 21). *El Litoral*.

Ultiman detalles para el embarque de 1200 tractores. (1978, junio 14). *El Litoral*.

Vicentín, E. (2011). La incidencia de factores locales en la trayectoria de la industria automotriz santafesina. El régimen de control del Estado santafesino y las relaciones capital-trabajo en el caso de la empresa IASFSA, 1959-1969. [Tesis de Licenciatura Facultad de Humanidades y Ciencias. Universidad Nacional del Litoral].

Viene la Volkswagen. (1977, julio 13). *El Litoral*.