

## **Las vidas paralelas de dos emprendedores inmigrantes: Torcuato Di Tella y Ezra Teubal<sup>1\*</sup>**

### **The parallel lives of two immigrant entrepreneurs: Torcuato Di Tella and Ezra Teubal**

IGAL AISENBERG

**Universidad de Tel Aviv/**

**inaisen12@gmail.com**

<https://orcid.org/0009-0000-3699-9950>

RAANAN REIN

**Universidad de Tel Aviv/**

**Universidad de Florida**

**raanan@taux.tau.ac.il**

<https://orcid.org/0000-0002-0249-6084>

<https://doi.org/10.46553/THAA.32.2.2024.p109-128>

#### RESUMEN

Este artículo arroja nueva luz sobre los derroteros de Ezra Teubal, el inmigrante judío de origen alepino que fue un protagonista de referencia en la industria textil argentina, y Torcuato Di Tella, que creó el emporio industrial más emblemático de la Argentina a mediados del siglo XX. No pretende comparar dos empresas alineadas en sectores radicalmente diferentes. Tampoco aspira a confrontar el talento o el carácter individual de ambos. La brecha entre ellos abarca rasgos culturales, formación profesional, afinidades políticas y sobre todo identidades étnicas y religiosas. Sin embargo, la pertenencia a una misma generación y la condición de inmigrantes y emprendedores durante el mismo período formativo de la industrialización en Argentina, revelan varios puntos en común. El texto se centra en el desarrollo de las empresas que fundaron hasta la muerte prematura de Di Tella en 1948. Aunque Di Tella y Teubal no hayan sido rechazados por las élites de sus propios grupos étnicos, los dos no ejercieron funciones en instituciones líderes de sus respectivas comunidades. Marginados o auto-marginados, ambos eran *rara aves*, el primero por su aislamiento de los grupos económicos italianos dominantes, el segundo por su enajenación idiosincrática y cultural

---

<sup>1\*</sup> Fecha de recepción del artículo: 07/10/2024. Fecha de aceptación: 25/11/2024.

del 90% de la judeidad argentina de origen askenazí. En cualquier caso, sin haber renegado sus profundas identidades italianas y judías, su liderazgo empresarial no tuvo manifestaciones de liderazgo étnico.

#### PALABRAS CLAVE

Di Tella - Empresas - Economía Argentina - Inmigración

#### ABSTRACT

This article sheds new light on the paths of Ezra Teubal, a Jewish immigrant of Aleppine origin who became a prominent figure in Argentina's textile industry, and Torcuato Di Tella, who created the most iconic industrial empire of Argentina in the mid-20th century. It does not seek to compare two companies from radically different sectors. Nor does it aim to compare their individual talent or character. The gap between them encompasses cultural traits, professional backgrounds, political affinities, and, above all, ethnic and religious identities. However, their belonging to the same generation and their status as immigrants and entrepreneurs during the same formative period of industrialization in Argentina reveal several common points. The text focuses on the development of the companies they founded up until Di Tella's untimely death in 1948. Although Di Tella and Teubal were not rejected by the elites of their respective ethnic groups, neither held leadership roles in the leading institutions of their communities. Marginalized or self-marginalized, both were rare birds, the former due to his isolation from the dominant Italian economic groups, the latter due to his idiosyncratic and cultural alienation from 90% of Argentina's Ashkenazi Jewry. In any case, without having renounced their deep Italian and Jewish identities, their business leadership did not translate into ethnic leadership.

#### KEYWORDS

Di Tella - Companies - Argentine Economy – Immigration

#### INTRODUCCIÓN

Torcuato Di Tella, el inmigrante italiano fundador de SIAM, creó el emporio industrial más emblemático de la Argentina a mediados del siglo XX. Ezra Teubal, el inmigrante judío de origen alepino fue un protagonista de referencia en la industria textil

argentina. Aunque diseñadas como empresas familiares con sucesores naturales, sus hijos prefirieron actividades distanciadas del mundo empresarial. Finalmente, los sucesores alcanzaron notoriedad pública en la academia y la política, y dos proyectos emblemáticos que englobaron hitos distintivos en la historia argentina, como la inmigración y la industrialización, no sobrevivieron la segunda generación.

El seguimiento de los derroteros de Ezra Teubal y Torcuato Di Tella no pretende comparar dos empresas alineadas en sectores radicalmente diferentes. Tampoco aspira a confrontar el talento o el carácter individual de ambos. La brecha entre ellos abarca rasgos culturales, formación profesional, afinidades políticas y sobre todo identidades étnicas y religiosas. Sin embargo, la pertenencia a una misma generación y la condición de inmigrantes y emprendedores durante el mismo período formativo de la industrialización en Argentina, revelan puntos en común que merecen atención. Este artículo se centra en el desarrollo de las empresas que fundaron hasta la muerte prematura de Di Tella en 1948.

Decepcionados por el magro flujo de inmigrantes del norte de Europa, las élites políticas e intelectuales argentinas recibían a los inmigrantes llegados a la Argentina en las dos décadas que precedieron la primera guerra mundial, con una mezcla de reticencia y recelo<sup>2</sup>. A falta de los más deseados, ya antes del centenario, la inmigración latina, casi en su totalidad italiana y española, era el grupo asimilable de preferencia, y los judíos de Europa oriental y el Mediterráneo, parte de los exóticos e indeseados<sup>3</sup>. Di Tella y Teubal se iniciaron en Buenos Aires de la *belle époque* como jóvenes emprendedores industriales y comerciales. Sin capital financiero o simbólico a su favor, sus logros se basaron en su capital humano, que incluía educación formal y talento natural. El capital social que los diferenciaba comprendía en el caso de Di Tella la cadena del grupo inmigratorio dominante, aunque no incluía lazos con su dirigencia; en el caso de Teubal, la cadena se había cortado en el momento de su partida de Alepo.

Los trayectos paralelos de “los venidos desde abajo”<sup>4</sup> Di Tella y Teubal conocieron altibajos, dentro de una tendencia ascendente y netamente positiva. Jefes de

---

<sup>2</sup> Fernando Devoto, *Historia de la inmigración en la Argentina* (Buenos Aires: Sudamericana, 2004). Sobre la recepción de la inmigración italiana en Buenos Aires, ver Samuel L. Baily, *Immigrants in the Lands of Promise* (Ithaca and London: Cornell University Press, 1999), 69-90. Sobre la recepción de la inmigración judía, ver Haim Avni, *Argentina and the Jews: A History of Jewish Immigration* (Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1991).

<sup>3</sup> Los temores y el desdén de la sociedad receptora frente a los millones de italianos y el centenar de miles de judíos arribados, tenían manifestaciones literarias tempranas en las obras de Eugenio Cambaceres (*En la sangre*, 1887) y José María Miró (conocido como Julián Martel, *La bolsa*, 1890), que estereotipaban a provenientes del sur de Italia como genéticamente inmorales y a judíos como especuladores sin escrúpulos (hay que acotar que en 1890 el número de judíos en la Argentina era menor de 1,000).

<sup>4</sup> Expresión acuñada por José Luis de Imaz, *Los que mandan* (Buenos Aires: Eudeba, 1964), 137.

familia indiscutidos, ambos ejercieron un liderazgo empresarial típico del fundador del *family business*: tenaz, centralista y patriarcal. A pesar de las diferencias marcadas por el capital social desigual en su capacidad de reunir recursos financieros, hasta el fin de la década del 40, las empresas que formaron alcanzaron resultados sorprendentemente similares. Beneficiados por las medidas proteccionistas de la ISI (Industrialización por Sustitución de Importaciones), y las restricciones a la importación impuestas por la segunda guerra mundial presionados, pero no acosados por la política laboral de Perón<sup>5</sup>, y receptores de generosos créditos estatales, Di Tella y Teubal emplearon a miles de obreros, distribuidores y administrativos, al tiempo que amasaron fortunas personales. Aunque ambos alcanzaron notoriedad pública en las décadas del 30 y el 40, no hay evidencias de interacción entre ellos.

#### IDENTIDADES PARALELAS, TRAYECTORIAS CONVERGENTES

Ezra Teubal no se enfrentó con Torcuato Di Tella en los campos de batalla de la primera guerra mundial. Ambos habían emigrado a Argentina en 1904 y 1905 respectivamente, y en 1914 eran elegibles para servir en los ejércitos de sus países de origen. Proveniente de Alepo, Siria, la idea de la incorporación de Ezra a las filas del Imperio Otomano hubiera superado los límites de la imaginación más creativa. Los ex-súbditos de Mehmed V emigrados a Inglaterra, Francia, Canadá y Estados Unidos veían en el conflicto mundial una oportunidad de derrocar al régimen autoritario-islámico, y miles de ellos optaban por el servicio voluntario en los ejércitos de los países receptores, enemigos del Sultán<sup>6</sup>. En el caso específico de Argentina, la mayoría maronita, ortodoxa griega y judía oriunda de Siria y el monte del Líbano, había cortado todo vínculo político con sus opresores musulmanes en su tierra natal.

No fue ese el caso de la diáspora italiana y sus millones de emigrados. Torcuato Di Tella, nacido en Capracotta, un pueblo en el subdesarrollado sureste italiano se contó entre los 30,000-40,000 ciudadanos italianos residentes en Argentina que respondieron a la convocatoria obligatoria que, imposible de imponer, era prácticamente voluntaria. En el contexto del nacionalismo xenofóbico del centenario, la movilización en ejércitos

---

<sup>5</sup> Aunque los gobiernos argentinos a partir de 1930 y sobre todo después de 1943 acusaban rasgos de autoritarismo y corporativismo anti-patronal, sus contenidos eran discutidos y su efectividad era limitada.

<sup>6</sup> Mehmet Beşikçi, *The Ottoman mobilization of manpower in the First World War: between voluntarism and resistance*, Vol. 52. (Leiden, Boston: Brill, 2012); Stacy D. Farenthold, "Former Ottomans in the ranks: pro-Entente military recruitment among Syrians in the Americas, 1916–18," *Journal of Global History* 11, N°. 1 (2016), 88-112.

foráneos confirmaba la incriminación colectiva que señalaba la falta de patriotismo argentino de los inmigrantes<sup>7</sup>. No obstante, a su regreso en febrero de 1919 como oficial condecorado, Di Tella fue recibido como héroe de guerra, su capital social y simbólico aumentó considerablemente, repercutiendo en el capital financiero potencial de su incipiente empresa<sup>8</sup>.

A su llegada a Buenos Aires a los 18 años, Teubal dominaba el francés, ya que, como primogénito, fue educado en la *Alliance Israélite* de Alepo<sup>9</sup>. En el Buenos Aires cosmopolita de principios de siglo, cabe suponer que no tardó en entender y hacerse entender en el castellano vernáculo salpicado de vocablos que mezclaban español, italiano, inglés y francés. La ocupación de vendedor ambulante, aunque físicamente exigente, facilitaba ganancias rápidas que fueron acumuladas y condujeron a la formación de la primera sociedad comercial entre Teubal, su hermano Nissim y un pequeño grupo de Alepinos. Hacia 1910, con la participación de socios experimentados en la importación de telas europeas, Teubal formó la Compañía Ottomana que declaraba un capital inicial de 37,000 pesos, una pequeña fortuna.

Di Tella llegó a la Argentina teniendo 13 años y estudios aparentemente ininterrumpidos en Italia. En 1910 había completado en Buenos Aires la escuela secundaria sin cursarla, como alumno libre, alternando ocupaciones que lo conectaron con los hermanos Allegrucci, inmigrantes de incierta antigüedad y cierto capital disponible<sup>10</sup>. La sociedad colectiva Allegrucci Hermanos y Di Tella comenzó a funcionar en diciembre de 1910 con un capital de 10,000 pesos aportado por partes iguales... aclarando que la parte de Torcuato era un préstamo otorgado por los Allegrucci. La sigla S.I.A.M. que sería emblemática en generaciones venideras significaba Sección Industria Amasadoras Mecánicas e identificaba a la patente registrada de las máquinas destinadas a panaderías. Por su lado, la historia de la empresa relatada por el Instituto Torcuato Di

<sup>7</sup> Numéricamente inferiores, miles de residentes en Argentina con ciudadanía inglesa, francesa y alemana se enlistaron voluntariamente en los ejércitos de sus países de origen. Sobre el alistamiento de inmigrantes residentes en Argentina a los ejércitos europeos, ver María I. Tato, "El llamado de la patria. Británicos e italianos residentes en la Argentina frente a la Primera Guerra Mundial," *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, N° 71, (2011), 273-292

<sup>8</sup> Para la biografía de Di Tella, ver F. Mendozzi, "Torquato Ciro Mario Di Tella," en AA.VV., *A la Mereca. Storie degli emigranti capracottesesi nel Nuovo Mondo*, Amici di Capracotta, Isernia 2017.

<sup>9</sup> La Alliance Israélite Universelle fue fundada en París en 1860 con la "misión civilizadora" de posibilitar la educación laica de niños judíos, sobre todo en el imperio otomano. Nissim Teubal, *El inmigrante, de Alepo a Buenos Aires* (Buenos Aires: Nissim Teubal, 1953), 54.

<sup>10</sup> Di Tella era estudiante de ingeniería antes de partir a Italia, y completó su título en los 40 siendo un empresario de renombre. En 1947 fue nombrado profesor de Economía y Organización Industrial en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Thomas Cochran y Rubén Reina, *Capitalism in Argentine Culture* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1962) 142, 149.

Tella descifra el acrónimo original como Sociedad Italiana de Amasadoras Mecánicas<sup>11</sup>. Sin ser mutuamente excluyentes, ambas denominaciones definen a SIAM como fabricante de amasadoras, una descripción que evolucionará más tarde.

Al margen de su alistamiento voluntario, Di Tella no expresó identificación con la italianidad pregonada por amplios círculos de su comunidad<sup>12</sup>; Teubal por su parte compartía con muchos de sus coterráneos de todas las religiones la total alienación del Imperio Otomano<sup>13</sup>. La familia Di Tella, de cierta alcurnia ya perdida en generaciones anteriores, provenía de la región de Abruzzo-Molise, sur de Italia según la distribución administrativa del país. Hasta las postrimerías del siglo XIX, los datos regionales de emigración presentados por Fernando Devoto muestran que, en los años 1870, el 87% de los italianos llegados a la Argentina eran oriundos del triángulo nordoccidental formado por Torino (Piamonte), Milán (Lombardía) y Génova (Liguria). Aunque no pertenecía a las comunidades italianas veteranas del norte, frente la sociedad receptora y otros grupos de inmigrantes, Di Tella era miembro del colectivo inmigrante mayoritario, latino, cristiano y declarado asimilable<sup>14</sup>.

En cambio, el estrato social de Teubal no se prestaba a ambigüedades: considerado exótico, era parte de una pequeña minoría marginada por su propio grupo, igualmente indeseado y relativamente pequeño<sup>15</sup>. El semanario ashkenazi *Mundo Israelita* reprimendaba condescendentemente a sus correligionarios Alepinos en 1930:

Nuestros hermanos de raza de origen sefardí, tan orgullosos de su abolengo... andan paseando por el mundo no el amor al estudio, [o] el afecto a las cosas del espíritu... han cambiado estas virtudes por la indiferencia otomana..., por el materialismo de los mercaderes orientales. Encerrados en su ghetto... viven con tres siglos de atraso<sup>16</sup>.

<sup>11</sup> Instituto Torcuato Di Tella, <https://itdt.edu/>. La versión es repetida en *A la Mereca: Storie di emigranti capracottesesi nel nuovo mondo*, 103, <https://archive.org/details/a-la-mereca>.

<sup>12</sup> Fernando Devoto señala la triple tensión social-clasista a la que el inmigrante italiano era sometido a fines del siglo diecinueve entre italianidad, proletarianismo y argentinidad. Ver Devoto, *Historia de la inmigración...*, 271.

<sup>13</sup> Sobre el mosaico de indentidades de inmigrantes del imperio otomano, ver Steven Hayland Jr., *More Argentine than You: Arab-Speaking Immigrants in Argentina* (Albuquerque: University of New Mexico Press, 2017).

<sup>14</sup> La legitimización de la inmigración italiana en nombre de la homogeneidad latina se afirma en la reseña elaborada en 1910 por el director del departamento de inmigraciones, ver Juan A. Alsina, *La inmigración en el primer siglo de la independencia* (Buenos Aires: FS Alsina, 1910).

<sup>15</sup> Las cifras de la Dirección General de Migraciones argentina citadas por Devoto contabilizan 2,328,771 ingresos de italianos entre 1861 y 1920 (cerca del 60% vivía en Buenos Aires), de los cuales egresó el 53%. En el mismo periodo la inmigración neta de judíos totalizó 130,901, de los cuales más del 50% residían en la capital y el Gran Buenos Aires. Devoto, *Historia de la inmigración...* 235-236; Dirección General de Estadística, citada en Ricardo Feierstein, *Historia de los judíos argentinos* (Buenos Aires: Galema, 2006), 399.

<sup>16</sup> Citado en Susana Brauner Rodgers, "La comunidad judía alepina en Buenos Aires: De la ortodoxia religiosa a la apertura y de la apertura a la ortodoxia religiosa (1930-1953)," *Estudios Interdisciplinarios*

Al cabo de menos de una década, el “mercader oriental” Teubal sería reconocido y homenajeado públicamente como paladín industrial a nivel nacional. Aun así, a pesar sus identidades desiguales, ambos eran parte de lo que José Luis de Imaz llamó “los grupos ascendientes” que influyeron y transformaron el sistema de valores que rechazaba el triunfo económico como pauta de prestigio social<sup>17</sup>.

Contrastando con el espíritu del centenario expresado en *La restauración nacionalista* de Ricardo Rojas en 1909, Di Tella y Teubal no adoptaron la ciudadanía argentina hasta mucho más tarde, quedando al margen de la ley de servicio militar obligatorio promulgada en 1901. Rojas predicaba un nacionalismo que “quiere que el hijo del italiano no sea un italiano, ni el hijo del inglés un inglés, ni el del francés un francés: a todos los desea profundamente argentinos.”<sup>18</sup> Sin embargo, los jóvenes Di Tella y Teubal no se inhibieron en 1910-11 en rotular sus emprendimientos “Compañía Ottomana”, y “Sociedad Italiana”<sup>19</sup>.

#### LA (NO) TENUE LÍNEA ENTRE OPERACIONES CON BANCOS Y CRÉDITO BANCARIO

Ante la actitud renuente de las élites criollas hacia la inmigración urbana masiva del siglo veinte, la obvia desventaja del *turco* frente al *tano* ocultaba en el caso de Teubal y Di Tella otra similitud: la relativa marginalidad dentro de su propio grupo étnico. Mientras que el primero era parte del reducido contingente judío Sefardí de habla árabe, totalmente enajenado de la mayoría ídich parlante Askenazí de Europa oriental, el segundo provenía del mezzogiorno italiano, separado social y en muchos casos lingüísticamente de la mayoría emigrada del norte de la península<sup>20</sup>. Si bien los motivos del distanciamiento de Di Tella y Teubal de las instituciones étnicas de crédito “naturales,” no son claros, los datos documentados lo son: en las primeras décadas del siglo las pequeñas cajas de crédito o los rudimentarios bancos israelitas, y los poderosos Banco de Italia y Río de la Plata (BIRP) y Nuevo Banco Italiano (NBI) no figuran entre los prestamistas de las diferentes denominaciones de SIAM y de La Compañía Ottomana, devenida Ezra Teubal y Hnos. en 1912<sup>21</sup>.

*de América Latina y el Caribe* vol. 11, N° 1 (2000), 53.

<sup>17</sup> de Imaz, *Los que mandan...*, 153-154.

<sup>18</sup> Ricardo Rojas, *La restauración nacionalista* (La Plata: Editorial Universitaria, 2010), 222.

<sup>19</sup> Ligeramente diferente del actualizado Instituto Di Tella, el anuario Kraft de 1913 registra a *Siam, Sociedad Italo Americana, materiales monolíticos*, y asimismo a *Allegrucci Hnos. y Di Tella, construcciones e instalaciones mecánicas*, a la aún no disuelta *Compañía Ottomana, tejidos, bordados y novedades*, y a *Teubal Ezza* (sic) y *Hnos, importadores de tejidos*.

<sup>20</sup> Baily, *Immigrants in the...*, 61-68.

<sup>21</sup> Los bancos mencionados por Cochran y Reina, así como los Inventarios de Teubal, no registran bancos

La década del 20 marcó el rumbo a seguir de ambas empresas. SIAM nació como emprendimiento manufacturero y se consolidó como tal a través de la diversificación que incluyó la fabricación de surtidores de nafta para estaciones de servicio. Ezra Teubal y Hnos. transitó en 1922 del comercio mayorista importador a la industria textil, con la compra de *La Franco Argentina*, una fábrica en bancarrota en el barrio de Barracas. Hacia el final de este período las empresas dan el paso decisivo que será la base de su futura expansión. Luego de la disolución de la sociedad con los Allegrucci en 1924 y el cambio de denominación de la firma a *Torcuato Di Tella*, SIAM se incorpora como Sociedad Anónima en 1928, esta vez registrada como *Sociedad Industrial Americana Maquinarias Di Tella Limitada*. Los fundadores no hesitaron en asociar su nombre con la marca comercial, y el mismo año, dan el paso decisivo que permitirá el desarrollo y la expansión de sus empresas. Di Tella negoció préstamos totalizando 2,000,000 de pesos con el Banco de la Nación, el Banco Alemán Transatlántico y el Banco de Londres y Sudamericano con el propósito de adquirir un predio en Avellaneda y construir la fábrica que sería la unidad de producción de todas las líneas de productos hasta 1948<sup>22</sup>. Teubal obtuvo un crédito hipotecario de 500,000 pesos para la compra de un terreno y la construcción de una gran fábrica que albergaba las operaciones de hilandería y tejeduría en Liniers. El prestamista fue, curiosamente, el BIRP<sup>23</sup>.

A pesar de la generalmente consabida (aunque debatida) reticencia de los bancos frente al sector industrial hasta entrados los 40, los testimonios de Teubal y Di Tella no subrayan la escasez de crédito como factor determinante. Además de los ya mencionados, Reina menciona las “buenas relaciones” de Di Tella a su regreso de la guerra con sucursales de los bancos Boston, Anglo Sudamericano, Francés del Río de la Plata, Español del Río de la Plata, y Londres y Sudamericano. Notablemente, la lista excluye otros bancos fundados por miembros de la comunidad italiana: Banco di Napoli (1928), Banco Francés e Italiano (1912), y Banco Italo Belga (1914)<sup>24</sup>. Los dos últimos, así como

---

italianos o israelitas.

<sup>22</sup> La fabricación de tubos de acero propició la construcción de una nueva planta en 1948. Ver Marcelo Rougier, "Industria y peronismo: la fábrica de tubos de SIAM Di Tella SA (1948-1955)," *Estudios Ibero-Americanos*, vol. 34, N° 2 (2008), 76-96.

<sup>23</sup> Banco de Italia y Río de la Plata, *Actas del Directorio*, no. 12, August 1928, 12.

<sup>24</sup> La actividad pública antifascista de Di Tella a través del movimiento *Italia Libre*, opuesta al apoyo a Mussolini de directores del BIRP como Victorio Valdani serían explicaciones plausibles de la desconexión entre SIAM y el BIRP, al menos durante la vida de Di Tella. Asimismo, la estrecha relación entre el BIRP y el llamado “grupo italiano” encabezado por las familias fundadoras y el mismo Valdani, bastarían para explicar el mutuo desinterés de Di Tella y el grupo. Sobre la formación y estructura del grupo italiano, o grupo Devoto, ver María I. Barbero, "Estrategias de empresarios italianos en Argentina," *Anuario CEEED* N° 1 (2013). Las divergencias políticas dentro de la colectividad italiana en Argentina son analizadas en Eugenia Scarzarella, "Industriales y comerciantes italianos en Argentina: el apoyo al fascismo, 1922-

el NBI y el BIRP, figuran en los libros financieros de Teubal hasta 1932.

Los *Inventarios* de Ezra Teubal y Hnos. registran también operaciones con una variada lista de bancos nacionales y privados: Banco de Londres y Río de la Plata<sup>25</sup>. Banco Supervielle, Banco de Castilla, Banco Español del Río de la Plata, Banco de la Nación, Banco Holandés, National City Bank, Banco Yokohama, Royal Bank of Canada, Banco Popular y Banco Hogar Argentino. Sin embargo, a diferencia de la amplia financiación de SIAM (ciertamente no exenta de altibajos), los *Inventarios* reflejan la dependencia absoluta de Teubal en sus primeros años, del crédito otorgado por bancos y proveedores ingleses e italianos a las filiales de Manchester y Milán<sup>26</sup>. Los libros exponen una simbólica inversión de 25,000 pesos en la fundación del Banco Sirio Libanés en 1925. La relación de Teubal con su fundador Moisés Azize, un sirio cristiano ortodoxo, indicaba la proximidad identitaria entre grupos minoritarios marginados, étnicamente diferenciados, pero idiomática e idiosincráticamente conectados<sup>27</sup>. Como se ha notado, tal gesto solidario de parte de Teubal no se repite con los bancos israelitas, y su primera (¿y única?) incursión en la actividad bancaria comunitaria se registra en 1941 con la participación de Ezra en el directorio del Banco Mercantil Argentino<sup>28</sup>.

#### EL PATRIARCA *SELF-MADE MAN*, EL GRUPO FAMILIAR Y LOS HOMBRES DE CONFIANZA

Reflexionando sobre los retos que enfrenta toda gestión de empresas familiares que aspiran a crecer, Peter Drucker alertaba en 2004: “La primera regla es que los miembros de la familia no actúen en la empresa si no son al menos tan capaces y trabajen tan duro como cualquier empleado<sup>29</sup>”. Drucker no conocía la sociedad argentina y sus observaciones eran oportunas más allá de diferencias idiosincráticas. El primogénito Ezra Teubal y el único hijo varón (en Argentina) Torcuato Di Tella se consideraban y eran de hecho jefes de familia, y difícilmente se encuentre ejemplos mejores de la coocurrencia

---

1955,” *Ciclos*, Vol. XIV, N° 28 (2004).

<sup>25</sup> El Banco de Londres y Río de la Plata o Londres Sudamericano fueron diferentes denominaciones oficiales de la misma institución.

<sup>26</sup> Ezra Teubal y Hnos., *Inventario*, febrero 1917. Iniciadas antes de 1920, las filiales funcionaban como agentes de importación bajo la dirección de los hermanos Nissim en Manchester y Moisés en Milán hasta fines de la década de 1920.

<sup>27</sup> Ignacio Klich, “Árabes, judíos y árabes judíos en la Argentina de la primera mitad del novecientos”, *EIAL*, Vol. 6 N°2 (1995).

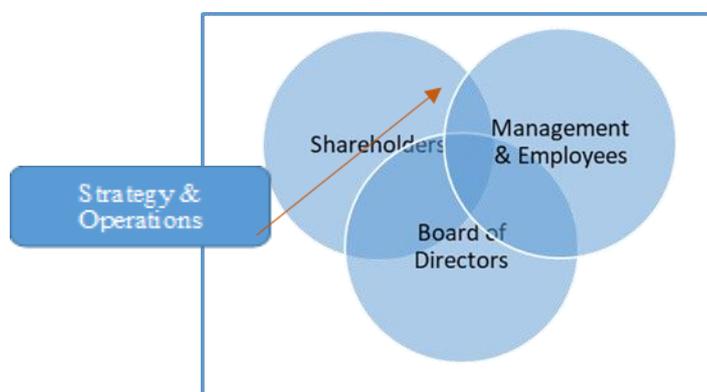
<sup>28</sup> El Banco Mercantil Argentino era la continuación del Banco Israelita Argentino fundado en 1928, y surgió como consecuencia de la oposición a adherirse a la fusión de siete bancos que formaron en 1940 el Banco Israelita del Río de la Plata. Ezra Teubal fue miembro del directorio que incluía a los industriales judíos prominentes Alejandro Levin (Levin Hnos./Textil Oeste), Lázaro Groisman (Mu-Mu), y Mauricio Silbert (F.A.C.A.). Ver *Revista de la Cámara Comercial e Industrial Israelita*, N° 57, julio de 1941, 64.

<sup>29</sup> Peter F. Drucker, *The Daily Drucker* (New York: HarperCollins, 2004), 395.

entre *inmigrante* y *self-made man*, notada por Gino Germani como un rasgo recurrente que caracterizó la movilidad social en la Argentina en la primera mitad del siglo veinte<sup>30</sup>. Ambos poseían el carisma, el temperamento y la capacidad de ejercer el liderazgo económico que sus familias nucleares y extendidas respetaban sin reservas.

El sistema de valores que depositaba responsabilidad y autoridad en el jefe de familia coincidía con el paradigma de centralismo patriarcal característico de la empresa familiar dominada por el fundador. Los tres círculos que representan funciones de dirección ejecutiva, supervisión de directorio y control de propietarios, se superponen en empresas familiares tradicionales, concentrándose en casos extremos en la persona del líder familiar. Los casos particulares de Di Tella y Teubal no dejan lugar a dudas sobre su vocación empresarial e industrial, y sus rasgos Schumpeterianos de emprendedores-capitalistas<sup>31</sup>. Al igual que muchos de sus contemporarios, la longevidad de la empresa prevalecía sobre las ganancias inmediatas, y como observado por Yovanna Pineda en su análisis de cinco grupos diversificados, tomaban un rol directo en áreas que conciernen dirección (gerente general), supervisión (directorio) y propiedad (accionistas)<sup>32</sup>.

#### *Estructura típica de la empresa familiar*



Fuente: Adaptado por los autores de: Renato Tagiuri y John Davis, "Bivalent Attributes of the Family Firm," *Family Business Review*, 1996, <http://fbr.sagepub.com/content/9/2/199>.

Di Tella se rodeó desde los comienzos de SIAM de un grupo formado por jóvenes no vinculados a la familia sobre los que ejerció una gran influencia personal<sup>33</sup>. A ellos se

<sup>30</sup> Gino Germani, *Estructura social de la Argentina: análisis estadístico* (Buenos Aires: Raigal, 1955), 224.

<sup>31</sup> Los empresarios-capitalistas eran uno de los tipos de emprendedores de Schumpeter: "Asumir riesgos no es parte de la función emprendedora. Es el capitalista quien asume el riesgo. El emprendedor lo hace solo en la medida en que también es capitalista". Véase Joseph A. Schumpeter, *Business Cycles*, Vol. 1 (Nueva York: McGraw-Hill, 1939), 102-103.

<sup>32</sup> Yovanna Pineda, *Industrial Development in a Frontier Economy* (Stanford: Stanford University Press, 2009), 130.

<sup>33</sup> Cochran y Reina, *Capitalism in...*, 59-71.

sumarían 14 primos, cuñados y sobrinos, cuya lealtad personal compensaba parcialmente sus limitaciones profesionales (naturalmente con excepciones en ambos sentidos). Di Tella consideraba sucesores a sus dos hijos y contrariamente a sus vocaciones logró orientarlos a educarse para tal fin. Con 19 y 17 años al fallecer su padre, Torcuato (h) y Guido optaron por carreras alejadas del mundo empresario, hasta que en 1957 el último se incorporó al directorio liderado por su viuda madre. Hasta entonces SIAM se había convertido en el emporio industrial más emblemático de la Argentina. La reseña de Rougier en 2016 que completa la obra original de Cochran y Reina, ubica a la mayor expansión del grupo SIAM (a la cual califica “sobreinversión”) precisamente en la década posterior a la muerte del fundador, destacando que el mismo “no necesariamente hubiera encarado ese vertiginoso despliegue”<sup>34</sup>.

Los consejos tardíos de Drucker obviamente no fueron observados en la selección de los planteles directivos de las empresas formadas por los Teubal. Los hermanos, sus sobrinos, cuñados y primos, ocuparon los cargos directivos y supervisores de todas ellas. No obstante, como en el caso de Di Tella, no faltaron tampoco hombres de confianza (generalmente técnicos extranjeros “importados”) ajenos a la familia que desempeñaron funciones ejecutivas, siempre controlados por miembros del grupo familiar. La longevidad de los “importados” en las empresas y su transición de expertos a *business managers* es una pauta clara del orden de prioridades que guiaba la selección.

#### ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERGENTES

Ezra Teubal no poseía un capital humano y social semejante al de Torcuato Di Tella. Su educación formal, si bien muy superior a la de sus compatriotas contemporáneos se había interrumpido en Alepo a los 17 años, y su red social, desarraigada del país de origen, nunca incluyó partes de las élites argentinas. Carente de la vocación técnica que animó a Di Tella a aventurarse a fabricar una rudimentaria máquina, Teubal arriesgó sin experiencia previa en un emprendimiento manufacturero el capital acumulado en su actividad comercial. No es posible reconstruir o siquiera imaginar los factores considerados por Ezra al comprar la planta de Barracas en 1922, sin embargo, los datos conocidos indican la envergadura del riesgo que asumió. Para entonces la sociedad era el único sustento de los cuatro hermanos y su madre, y el testimonio de Nissim Teubal es inequívoco: “Cuando [Ezra] adquirió en 1922 la fábrica de tejidos, la disconformidad de

---

<sup>34</sup> Marcelo Rougier, “SIAM 1960-1994: Crisis, control estatal y final,” en: *Torcuato Di Tella y SIAM*, coordinado por Thomas C. Cochran y Rubén E. Reina (Buenos Aires: Lenguaje Claro, 2016), 274-275.

todos nosotros fue unánime ... Entrábamos en un terreno desconocido, invertíamos capitales en una empresa en la cual habían ya fracasado”<sup>35</sup>.

El desarrollo de SIAM y Ezra Teubal y Hnos. siguió trayectorias divergentes en las que difícilmente se puede detectar una estrategia coherente. Si bien el objetivo de crecimiento de los fundadores era evidente, los medios respondían a circunstancias accidentales y aspiraciones no formuladas. Según Cochran y Reina, la extensión de las operaciones Di Tella a Chile, Uruguay y Brasil entre 1927 y 1929 basadas en una estructura financiera y directiva, “no pueden explicarse solamente en términos económicos.” Reputación y satisfacción personal eran factores de peso, aún a costo de resultados negativos<sup>36</sup>. Después de 1930 Teubal concentró su crecimiento en repetidas ampliaciones, fusiones y adquisiciones que se complementaban y cubrían las fases de lavado, hilandería, tejeduría y tintorería, todas en el perímetro de la capital federal. La empresa erigida en Liniers se incorporó como sociedad anónima en 1936 bajo el nombre Fábrica de Tejidos La Unión Ezra Teubal y Hnos. fue la piedra fundamental de la expansión que llegaría a su cenit en la década del 40.

La estructura propietaria separada de La Unión (Ezra y sus hermanos Nissim, Elías, Moisés, José Haber, y un cuñado), Algodonera Devoto (Ezra, Nissim, Elías, Moisés), Manulana (Ezra, Elías), Alpessa (Nissim y no vinculados), y TIBAT (Ezra, Nissim, Elías, Moisés), agudizaba la vulnerabilidad directiva al incrementar la demanda de personal competente, y al mismo tiempo permitía una gradual separación amical de la sociedad entre los hermanos. Esta se concretaría hacia fines de los 60, cuando la segunda generación de la familia extendida seguía preservando el control de las empresas.

Ezra fue testigo de “lo que Di Tella no alcanzó a ver”<sup>37</sup>. Hacia el año de su muerte en 1976, el declive y liquidación de la mayoría de las empresas de la familia se habían consumado. En 1969 a sus 83 años, Ezra resolvió personalmente la disolución de Manulana. Sus dos hijos varones, a diferencia de sus sobrinos, y aún más categóricamente que en el caso de los hijos de Di Tella, se alejaron de las actividades empresariales y nunca se integraron en sus filas<sup>38</sup>. ¿Rebelión de los sucesores naturales contra el destino

---

<sup>35</sup> Teubal, *El inmigrante de Alepo...*, 119.

<sup>36</sup> Cochran y Reina, *Capitalism in...*, 140-141.

<sup>37</sup> Traducción del título del capítulo VII en *Capitalism*, “What Di Tella did not live to see” en Cochran y Reina, *Torcuato Di Tella*, 178.

<sup>38</sup> El primogénito Miguel Teubal (1937-2021), doctorado en economía en Berkeley, fue un destacado académico argentino en el área de Desarrollo y Tecnología. Mauricio, el menor de los hermanos, emigró a Israel siendo muy joven. Entrevistas presenciales y correspondencia con Andrés Pérez Teubal y Luciano Matalón, Buenos Aires y Tel Aviv, marzo de 2023, enero-julio de 2024.

tramado para ellos por el padre-patriarca?

#### LA DÉCADA DEL 40: ASCENSO Y PROMINENCIA SOCIAL

Al margen de sus cualidades personales, la prominencia social alcanzada por Di Tella en los años que precedieron a su fallecimiento no puede ser interpretada sino como el eco del impacto de sus emprendimientos. Si bien los contratos internacionales para fabricar y distribuir surtidores de nafta seguían sosteniendo el crecimiento de la empresa, la fabricación de heladeras domésticas y comerciales, y la introducción de múltiples líneas de productos electrodomésticos en miles de hogares, convirtieron a SIAM en ícono nacional. Contrastando con las ramas industriales de alimentos y textiles, consideradas derivadas naturales de materias primas producidas generalmente en Argentina, Di Tella había incursionado con éxito en el capital intensivo sector de la producción de maquinarias. Hacia fines de los años 30, el prestigio otorgado por el pionerismo en aguas inexploradas, agregado al capital social adquirido por su participación en la primera guerra mundial, debían acrecentar un sostén financiero de mucha mayor escala. Habiendo maximizado la reinversión de utilidades, y ante los límites de la financiación bancaria (accesible pero reacia a asumir riesgos) SIAM cotizó en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires en 1940, y aumentó su capital de 5,500,000 a casi 50,000,000 de pesos hasta 1948. En ese período, contrariando la corriente gubernamental mayoritariamente simpatizante de los regímenes autoritarios europeos, Di Tella había sido un vocal opositor a Mussolini. Ya en 1939 había representado a la Argentina en eventos internacionales; entre 1941 y 1944 se había desempeñado como vocal y tesorero de la Unión Industrial Argentina (UIA)<sup>39</sup> y director del Banco Popular y en 1944 había logrado un puesto de profesor de economía en la Universidad de Buenos Aires.

La década del 40 fue para Teubal, como se ha visto, una década de expansión; de hecho, *la* década de expansión. Sin aura de heroísmo y en un entorno siempre reacio, aunque tolerante, Ezra había consolidado su reputación de empresario industrial destacado. Ya en diciembre de 1936 la firma Teubal Hnos. fue homenajeada por sus bodas de plata “en el comercio y la industria” en un banquete asistido por más de mil personas. El recinto, y los participantes del evento eran un testimonio de la reputación de Teubal: “En los tres grandes salones del restaurant de la Sociedad Rural, se tendieron las mesas ocupando la cabecera los señores Teubal acompañados por el presidente de la Unión

---

<sup>39</sup> Jorge Schvarzer, *Empresarios del pasado* (Buenos Aires: CISEA/Imago Mundi, 1991), 274.

Industrial Argentina, señor Luis Colombo, el presidente del Banco Sirio Libanés, señor Moisés Azize, el senador nacional Carlos Serrey, directores de bancos [siguen otros nombres]”<sup>40</sup>. El presidente de la UIA expresó su reconocimiento:

La industria argentina, incomprensida e indefensa hasta hace muy pocos años, ha necesitado de hombres de iniciativa y coraje ... y el país tendrá que reconocer la obra cumplida de quienes, como los hermanos Teubal, han mantenido en alto la bandera y han conquistado su bienestar proporcionándolo también a quienes han colaborado con el desenvolvimiento de su fábrica.

Entre sus palabras de agradecimiento, una acotación de Ezra Teubal sobre la participación de los bancos locales merece la atención de historiadores de empresas argentinas:

Debemos también a las instituciones bancarias el valioso aporte y confianza que nos dispensaron desde nuestra iniciación en el comercio y en la industria brindándonos un amplio crédito, sin cuyo incentivo no habría sido posible el crecimiento alcanzado por nuestra sociedad.

Aunque probablemente apuntaba a los numerosos banqueros presentes y a su apoyo a partir de 1930, los *Inventarios* mencionados dan fe que la gratitud de Teubal no era simplemente una expresión de *noblesse oblige* totalmente injustificada. “El amplio crédito,” como ya señalado arriba, había sido dudosamente suficiente “desde nuestra iniciación”<sup>41</sup>,

#### LAS DOS MITADES DE LA DÉCADA DEL 40: CRECIMIENTO Y POLÍTICA

El renombre temprano alcanzado por SIAM, y en menor escala por Teubal Hnos. no debe confundir. Cochran contextualiza: “En 1939 SIAM era uno de los fabricantes de maquinarias más grandes de Sudamérica” a pesar que “con ventas superiores a los doce millones de pesos, o sea unos tres millones de dólares, no era una compañía grande según el criterio estadounidense”<sup>42</sup>, Analizando los parámetros que las definen (capital, ventas, utilidades, número de empleados), SIAM no se contó entre las compañías *más* grandes de la Argentina durante la vida de su fundador, cuya proyección y prestigio personal añadían valor a la mera performance económica de la empresa.

En 1947, Teubal Hnos. fue la primera empresa industrial creada por inmigrantes

<sup>40</sup> El homenaje y los discursos fueron ampliamente reportados en el órgano de la UIA. Ver *Argentina Fabril*, N° 817, enero de 1937, 28-30.

<sup>41</sup> La presencia del senador Serrey sugería la amplitud de las relaciones bancarias de los Teubal a fines de los 30. Según *Quién es quién en la Argentina 1955*, además de haber sido miembro del directorio del Banco Sirio Libanés (banco que en ningún período tuvo la capacidad crediticia de financiar inversiones a largo plazo de empresas del calibre de Teubal Hnos.), Serrey era el abogado (asesor legal) del Banco de la Nación, el Banco Hipotecario Nacional y el Banco Español del Río de la Plata.

<sup>42</sup> Cochran y Reina, *Capitalism*, 172.

judíos en cotizar en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. La emisión de acciones fue subscripta en su totalidad por los cuatro hermanos y un cuñado, que aportaron un modesto incremento de capital, de 7,500,000 a 10,000,000 de pesos. A diferencia de los balances y cuentas de resultados de SIAM hasta la fundación de SIAT en 1947, las empresas de los Teubal, legal y financieramente autónomas, presentaban informes separados. La fragmentación permite analizar la evolución del capital, las ventas y las utilidades netas según presentada a la Bolsa de Comercio por Fábrica de Tejidos “La Unión” Ezra Teubal & Hnos. S.A (no consolidada con empresas hermanas autónomas)., y de S.I.A.M. Di Tella Ltda. (que excluye los resultados de SIAT en 1948). Al margen de las diferencias sectoriales, es de notar el peso de diferencias estructurales: mientras Teubal actuaba en un mercado de productos intermedios ya desarrollado y orientado a consumir insumos nacionales, SIAM era una empresa pionera de bienes de consumo durables, y asumía costos significativos en las áreas de I+D, ventas, servicios y marketing. No obstante, la comparación de sectores diferentes que no permite valorar la calidad relativa de los resultados arroja luz sobre los logros absolutos de dos arquetipos del inmigrante *self-made man* en Argentina.

#### Evolución de SIAM y La Unión

	Ventas		Capital		Utilidades	
	SIAM	La Unión	SIAM	La Unión	SIAM	La Unión
1939	12,111,000	n/a	3,000,000	2,000,000	1,157,000	189,000
1940	14,550,000	n/a	9,000,000*	3,000,000	1,402,000	409,000
1941	15,866,000	n/a	12,000,000	3,000,000	1,651,000	921,000
1942	20,282,000	n/a	16,000,000	3,000,000	2,236,000	2,910,000
1943	20,746,000	n/a	16,127,000	6,000,000	2,819,000	2,310,000
1944	23,343,000	20,114,000	20,000,000	7,500,000	3,536,000	4,337,000
1945	29,214,000	23,062,000	20,000,000	7,500,000	3,774,000	5,113,300
1946	29,199,000	26,228,000	23,500,000	7,500,000	4,517,000	5,310,000
1947	36,009,000	37,663,000	46,200,000	10,000,000*	4,861,000	8,410,000
1948	58,510,000	46,647,125	49,200,000	10,000,000	8,250,000	6,335,000
					34,203,000	36,244,300

Fuentes: Cochran y Reina, *Capitalism*; *Boletín de la Bolsa de Comercio*.

\*Primera emisión de acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires

Los datos reflejan crecimiento continuo, rentabilidad (analizada como la relación utilidades/capital) alta pero no fuera de lo común en la época en el caso de SIAM, y muy alta, aunque no excepcional en el caso de La Unión<sup>43</sup>. SIAM Di Tella se

<sup>43</sup> Los resúmenes publicados por la Bolsa de Comercio ilustran la mayor capitalización de SIAM durante el decenio 1939-49 comparada por ejemplo con La Cantábrica (una empresa metalúrgica líder fundada en 1902), frente al superior nivel de utilidades de la última. La Cantábrica S.A., *Boletín de la Bolsa de*

capitalizaba y crecía apreciablemente gracias a la diversificación de productos que combinaba maquinarias industriales y artículos electrodomésticos (la era de los vehículos llegaría más tarde). El capital de Teubal Hnos. era significativamente inferior, el crecimiento de las ventas levemente menor, y sus utilidades decenales superaban las de SIAM.

Admitiendo la imprecisión de generalizaciones, es posible señalar dos factores macroeconómicos que sugieren mayor rentabilidad en el ramo textil durante la guerra y los años posteriores: el mayor valor agregado de los productos textiles debido a la utilización de materias primas locales (sobre todo lana y algodón) comparada a la necesidad de importarlas en el sector metales, y la capacidad de exportación de los primeros al mercado sudafricano y a otros mercados sudamericanos, comparada a la baja competitividad de la industria argentina de metales en mercados internacionales<sup>44</sup>.

El análisis de la industrialización argentina, en particular en la década del 40, no puede soslayar el efecto divisor de aguas del Banco de Crédito Industrial Argentino (BCIA) fundado en 1944. El proceso que debilitó la hegemonía del modelo agro-exportador había comenzado inmediatamente después de la primera guerra mundial, y fue acentuado por la crisis financiera de 1929. Las diferencias que inevitablemente mezclaban ideologías de libre comercio y distribución de producción con intereses en la dependencia económica frente a Gran Bretaña, no desaparecieron en 1939, simplemente pasaron a segundo plano. Con medidas proteccionistas o sin ellas, la sustitución de importaciones, sinónimo de apoyo a la industria, era insoslayable<sup>45</sup>. En tal contexto, el crecimiento de SIAM y Teubal Hnos. en los años 40 no excedía desarrollos similares de empresas líderes veteranas o recientes como La Cantábrica (1902) en el ramo de metales y Campomar (1902) en el de textiles<sup>46</sup>.

---

*Comercio de Buenos Aires*, no. 2227, 15 de diciembre de 1947, 1696; S.I.A.M. Di Tella Ltda., no. 2376, 20 de noviembre de 1950, 834. Los datos históricos de La Unión se publicaron siguiendo la emisión pública de acciones en *Boletín de la Bolsa*, 8 de diciembre de 1947, 1477-1485 y los datos decenales el 23 de diciembre de 1950, 1781.

<sup>44</sup> Los datos de los censos industriales de 1935 y 1946, y del *Anuario de Comercio Exterior Argentino*, son analizados por Claudio Belini, *Historia de la industria en la Argentina* (Buenos Aires: Sudamericana: 2017), 177, 208-209.

<sup>45</sup> Para un análisis exhaustivo del debate ideológico-político acerca del rol de la industria, ver Marcelo Rougier y Juan Odisio, *Argentina será industrial o no cumplirá sus destinos: Las ideas sobre el desarrollo nacional (1914-1980)* (Buenos Aires: Imago Mundi, 2017).

<sup>46</sup> La extensa investigación de historia de empresas en Argentina incluye numerosos casos de estudio particulares. Ver Marcelo Rougier, *La industrialización en su laberinto* (Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria), 2015; Marcelo Rougier, María I. Fernández y Lilian Legnazzi, *Campomar, inmigración española* (Buenos Aires: Fundación Ortega y Gasset, 2021); Raanan Rein e Igal Aisenberg, "Emprendedores sin capital: Inmigrantes judíos y la industria textil argentina, 1930-1945," *Latin American Jewish Studies* 2, N° 1 (2023), 27-42.

La inexperiencia y la falta de reservas económicas habían requerido audacia de emprendedores, el diferenciador que fue el único recurso que ambos poseían en exceso. Como ya mencionado, la oposición de Di Tella a Mussolini y al Eje en general no era precisamente el ticket que le granjeaba simpatías en los círculos del gobierno argentino. Coincidente con la asunción de Perón a la presidencia, el flujo del generoso crédito estatal a SIAM comenzó a partir de junio de 1946. Según Cochran, la relación de Di Tella con y hacia Perón, se basó en un pragmatismo empresarial de supervivencia resumido en las palabras de su viuda, María Robiola de Di Tella: “Adoptar una actitud de decidida oposición a Perón y a Evita era destruir todo lo que se había construido durante muchos años”<sup>47</sup>. Aunque su causalidad puede ser debatida, dos hechos verificables confirman el escueto resumen: en 1945 Di Tella renunció a su cargo en la UIA evitando así la confrontación inevitable con el gobierno y su Secretario de Trabajo, y SIAM se convirtió en una de las mayores empresas recipientes de crédito del BCIA entre 1946 y 1955<sup>48</sup>.

**Porcentaje de los préstamos del BCIA en relación al total de los rubros Textiles y Metales durante los gobiernos de Perón**

	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955
Teubal		2%	2%	3%		5%	2%	4%		
SIAM-	c.10%	12%	13%	10%	2.8	14%	18%	19%	11%	4%

Fuente: Rougier, *La política crediticia del Banco Industrial durante el primer peronismo (1944-1955)*<sup>49</sup>.

Causal o casual, el régimen militar que derrocó a Perón, la llamada Revolución Libertadora, investigó a SIAM, sus ejecutivos y accionistas que solo en 1958 fueron absueltos de los cargos de cohecho y obtención de privilegios ilegales en torno a la fabricación de motonetas, iniciada en 1954<sup>50</sup>. Ezra Teubal no expresó públicamente afinidad o reservas hacia Perón y su política y tampoco figuró entre los dirigentes de gremios patronales (uno de sus hermanos sería vocal del directorio de la UIA en los años 60). Sus lazos con los gobiernos civiles de los 30 y los militares de los 40, si existieron, no fueron evidentes<sup>51</sup>. La designación de Amram Blum, promovido por los hermanos

<sup>47</sup> Cochran y Reina, *Capitalism in...*, 166.

<sup>48</sup> Cochran y Reina, *Capitalism in...*, 165. El abundante crédito a SIAM y SIAT se reanudó poco después de 1955, contribuyendo a nuevas expansiones financiadas por mayor endeudamiento.

<sup>49</sup> Es posible que se hayan acordado a Teubal pequeños créditos en los años 1950-54-55 no registrados por Rougier.

<sup>50</sup> Cochran y Reina, *Capitalism in...*, 252-253. La fabricación de motonetas y automóviles fue reseñada Gustavo Feder en la edición actualizada de 2016 de Cochran y Reina, *Torcuato Di Tella y SIAM*, 251.

<sup>51</sup> Norberto Galasso menciona a Di Tella entre “los tanos” y a “los rusos, Salomón (La Bernalesa), Levin (Textil Oeste), Salzman (Medias Paris), Madanes (FATE), Mancovsky (Jugal), y Vainer (Oro Azul y

Teubal como gran rabino de la comunidad alepina en 1947, y la probablemente sobre publicitada relación de éste con Juan y Eva Perón, no arroja datos concretos más allá de especulaciones meramente verosímiles<sup>52</sup>. Los hechos verificables indican que Teubal Hnos. fue beneficiaria del BCIA a partir de 1948, y que las empresas de la familia no sufrieron persecuciones e interdicciones después del derrocamiento de Perón<sup>53</sup>.

La deuda asumida por Di Tella y Teubal a partir de 1947 permitió la aceleración de un crecimiento no rentable (relación descendente entre ventas y utilidades), que ya a comienzos de los 50 se convertirá en una espiral adictiva de la cual ambas sociedades no escaparán<sup>54</sup>. Si bien historiadores de empresas señalan el hito de las devaluaciones y cambios de sentido de la política económica de los años 1962-63 como punto de inflexión, la marcha de Di Tella y Teubal (como la de muchos otros industriales) hacia el abismo aún no divisado había empezado en la década anterior.

#### “LIDERAZGO DE PROYECCIÓN” Y LA MANO INVISIBLE DE LAS REDES SOCIALES

Los inmigrantes Torcuato Di Tella y Ezra Teubal fueron según la definición de Luis de Imaz, modelos de “vencedores económicos”<sup>55</sup>. En lo que de Imaz califica de simbiosis valorativa, “los grupos dirigentes tradicionales aceptaron que el triunfo económico fuera una fuente de prestigio.” Triunfo que decoraba el prestigio de sus comunidades sin necesariamente franquearles el acceso a sus instituciones más representativas. El concepto “liderazgo de proyección” introducido por el historiador de cultura y etnicidad americano John Higham, captura las características esenciales del liderazgo ejercido por Di Tella y Teubal, al referirse

a aquellos individuos surgidos del grupo étnico que adquieren una audiencia superior a la del grupo con el que son identificados (...) Pueden englobarse aquí los hombres de negocios, políticos, militares, deportistas, etc., que se convierten en símbolos de su grupo étnico de origen *malgré eux*<sup>56</sup>.

---

Aurora)” entre los industriales que entrevistaba Perón en 1944. A pesar de la exposición pública de Teubal a través de actos como el mencionado, y de la magnitud de sus emprendimientos, su nombre no se asocia con los contactos establecidos por Perón con empresarios antes de asumir la presidencia. Ver Norberto Galasso, *Perón: Formación, ascenso y caída: 1893-1955* (Buenos Aires: Colihue, 2005), 224.

<sup>52</sup> Sobre el rabino Blum y el peronismo, ver Raanan Rein, *Los muchachos peronistas judíos* (Buenos Aires: Sudamericana, 2015), 129-132.

<sup>53</sup> Al margen de favoritismos basados en intereses, no hubo discriminación étnica por parte del BCIA, como lo prueban los amplios créditos otorgados a empresas mencionadas arriba.

<sup>54</sup> Otros bancos nacionales incrementaron su exposición a los beneficiarios del crédito del BCIA, ver Noemí Girbal Blacha, *Mitos, paradojas y realidades* (Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2003), 62, 64, 82-84.

<sup>55</sup> de Imaz, *Los que Mandan...*, 154.

<sup>56</sup> Citado por Xosé Manoel Núñez Seixas, en: *De Europa a las Américas*, editado por Alicia Bernasconi y Carina Frid (Buenos Aires: Biblos, 2006), 22.

Aunque Di Tella y Teubal no hayan sido rechazados por las élites de sus propios grupos étnicos, los hechos indican que no ejercieron funciones en instituciones líderes de sus respectivas comunidades<sup>57</sup>. Marginados o auto-marginados, ambos eran *rara aves*, el primero por su aislamiento de los grupos económicos italianos dominantes, el segundo por su enajenación idiosincrática y cultural del 90% de la judeidad argentina.<sup>58</sup> En cualquier caso, sin haber renegado sus profundas identidades italianas y judías, su liderazgo empresarial no tuvo manifestaciones de liderazgo étnico.

A pesar de compartir el podio de vencedores, las trayectorias paralelas de Di Tella y Teubal a lo largo de cuarenta años estaban claramente delineadas por dos citas atribuidas a Jorge Luis Borges: “un apellido italiano nunca fue prestigioso en Buenos Aires,” que bien se complementa por “a veces pienso que no soy argentino ya que no tengo sangre ni apellido italianos”<sup>59</sup>. Di Tella, tardío en llegar y desconectado de la élite de su propia comunidad, nunca fue un extraño en la Argentina. Teubal, *otro* dentro del grupo más *otro*, jamás dejó de ser un extraño<sup>60</sup>. Si la italianidad sobrentendida de Di Tella no ponía en duda su argentinidad, era necesaria una re-etnización identitaria como la provista por el sionismo y la fundación del estado de Israel, para legitimar la argentinidad de Teubal. El marco de valores personales de referencia de ambos reflejaba las similitudes y diferencias entre ellos: mientras que ambos aspiraban a mejorar el nivel de vida de sus empleados, y contribuían con generosidad a obras filantrópicas sin excusar su ambición de enriquecimiento personal, el modelo de inspiración de Di Tella era el pionero industrial Henry Ford<sup>61</sup>, en tanto el atribuido a Teubal por su hermano Nissim, era Don Isaac

<sup>57</sup> Entre 1924-1930 Ezra Teubal fue presidente de la Asociación Israelita Sefaradí Argentina de Beneficencia, una organización que reunía a los oriundos de Alepo, y a partir de 1937 director de la Agencia Judía Mundial en la Argentina, y presidente del comité local de apoyo a la fundación de la Universidad Hebrea de Jerusalén. Las dos últimas congregaban judíos de la mayoría Ashkenazi, pero guardaban distancia de la DAIA y la AMIA, los órganos centrales de la comunidad.

<sup>58</sup> Uno de los pocos censos que identifican el origen regional de la población, registraba en Buenos Aires aproximadamente 6,500 judíos (5.5 % del total) procedentes y descendientes de países de habla árabe. Ver Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, *Cuarto Censo General*

(Oct. 22, 1936), Buenos Aires, 1939, Vol. III, 310-323, elaborado en Víctor Mirelman, “The Jews in Argentina (1890-1930) Assimilation and Particularism,” PhD diss., Columbia University, 1973, 16.

<sup>59</sup> Ambas frases, contrariamente a muchas de las atribuidas a Borges, tienen un asidero verificable. La primera es citada textualmente por Fernando Devoto en el prólogo a Bernasconi y Frid, *De Europa a las Américas*, 12; la segunda, repetida en la prensa y la literatura exactamente como la citada aquí, aparece levemente modificada en una entrevista a Borges publicada en *Cuadernos de Psicoanálisis*, No. 2, 1982 y republicada en *En el margen. Revista de psicoanálisis* en mayo de 2021: “Seguramente soy un forastero aquí y, sin embargo, me considero argentino a pesar de mi falta de sangre italiana.”

<sup>60</sup> El apodo “ruso” nunca fue utilizado por judíos sefardíes para calificar a sus correligionarios oriundos de Europa, sin embargo, era común que los últimos se refirieran a ellos como “turcos.”

<sup>61</sup> Las comparaciones recurrentes entre Di Tella y Ford apuntan a la popularización del consumo de electrodomésticos en Argentina, así como a la voluntad de adoptar los métodos Fordianos de racionalización de la producción. Ver: Cochran y Reina, *Capitalism*, 59, 257, 306, 310, 323.

Abravanel, estadista, filósofo y tesorero de los reyes católicos españoles en el siglo XV. Las palabras de Nissim Teubal “Ezra es el Abravanel,” aludían no solamente a la sabiduría y capacidad que atribuía a su admirado hermano, sino también a la ilusión de haber creado un legado para la posteridad<sup>62</sup>.

Parafraseando a Fernando Devoto, Di Tella y Teubal empezaron sin “capital simbólico (por ejemplo, un apellido), relacional (amigos y parientes) o financiero (acceso a recursos económicos),” y ambos se destacaron sobre la mayoría de sus connacionales por su capacidad, tenacidad, iniciativa y sentido de la oportunidad<sup>63</sup>. Mientras el siglo veintiuno apenas recuerda a Ezra Teubal, el impacto de Torcuato Di Tella es recordado por méritos propios y por defectos ajenos. Fueron dos trayectorias paralelas que hicieron camino al andar en la desigual cuesta arriba de la Argentina industrial.

---

<sup>62</sup> Teubal, *El inmigrante de Alepo...*, 186.

<sup>63</sup> Devoto, en *De Europa a las Américas...*, 11.