

Tesi di Laurea Triennale



Olivetti:

**produzione e comunicazione di macchine
per scrivere e da calcolo in America Latina**

Collegio di Architettura e Design

A.A. 2025/2026

Corso di Laurea triennale in
Design e Comunicazione Visiva

Sessione di laurea
Dicembre 2025

Relatori

prof. Pier Paolo Peruccio
Gianluca Grigatti

Candidato

Piergiulio Costa

Indice

Introduzione	8
1. La visione internazionale	16
1.1 I punti saldi di Adriano	21
1.2 I successi e i periodi di crisi	25
1.3 Alla conquista dell'America	32
2. Il mercato sudamericano	38
2.1 I trattati di scambio commerciale	48
2.1.1 Trattato ALALC	52
2.1.2 ALADI	53
2.1.3 CAN	54
2.1.4 MCCA	56
2.1.5 CARICOM	57
2.1.6 MERCOSUR	58
2.1.7 NAFTA	59
2.2 Interazioni commerciali	61
2.3 La direzione di Enrico Misasi	69
3. Le consociate in America Latina	77
3.1 Olivetti Argentina S.A.	85
3.1.1 Argentina: contesto storico e socio-economico	85
3.1.2 Stabilimento di Merlo	85
3.1.3 Vendite in Argentina	89
3.2 Olivetti do Brasil S.A.	93
3.2.1 Brasile: contesto storico e socio-economico	93
3.2.2 Stabilimento di Guarulhos	95
3.2.3 Vendite in Brasile	99
3.3 Olivetti de Chile S.A.	103
3.3.1 Cile: contesto storico e socio-economico	103
3.3.2 Stabilimento di Santiago del Cile e casa per dirigenti Olivetti	104

3.3.3 Esposizione a Santiago del Cile	107
3.3.4 Vendite in Cile	119
3.4 Olivetti Colombiana S.A.	123
3.4.1 Colombia: contesto storico e socio-economico	123
3.4.2 Stabilimento e negozi di Bogotá	126
3.4.3 Vendite in Colombia	127
3.5 Olivetti Peruana S.A.	131
3.5.1 Perù: contesto storico e socio-economico	131
3.5.2 Stabilimento a Lima	131
3.5.3 Vendite in Perù	133
3.6 Olivetti Mexicana S.A.	137
3.6.1 Messico: contesto storico e socio-economico	137
3.6.2 Stabilimento a Città del Messico	141
3.6.3 Esposizioni Olivetti a Città del Messico	143
3.6.4 Vendite in Messico	145
3.7 Mercati minori	149
3.7.1 Olivetti in Venezuela	150
3.7.2 Olivetti in Costarica	152
3.7.3 Olivetti in Paraguay e Uruguay	154
3.7.4 Olivetti in Repubblica Dominicana	155
3.7.5 Olivetti in Honduras e Haiti	156
3.7.6 Vendite nei mercati minori	158
4. Design e comunicazione visiva in Sud America	161
4.1 Macchine di successo	180
4.2 Progettisti e grafici di punta	186
4.2.1 Gae Aulenti	186
4.2.2 Marco Zanuso	188
4.2.3 Tomàs Maldonado e Gui Bonsiepe	190
4.2.4 Roberto Sambonet	193
4.2.5 Felix Candela	196
Bibliografia e fonti	197
Ringraziamenti	208

Introduzione

Olivetti ha portato in America Latina non solo prodotti di alta qualità, ma ha anche introdotto un **modello di sviluppo industriale innovativo** che integrava in modo armonioso produzione, design e impegno sociale. Questo approccio ha rappresentato una vera e propria rivoluzione nel modo di concepire l'industria, ponendo l'accento non solo sull'efficienza produttiva, ma anche sul valore umano e sulla responsabilità sociale delle imprese.

Con la presente tesi a taglio storico, si è voluto sintetizzare e analizzare quanto appreso dalle fonti riguardanti l'espansione dell'azienda Olivetti in America Latina. L'analisi non si è limitata al solo Sudamerica, ma ha incluso anche altre zone di conquista olivettiana, con l'obiettivo di comprendere appieno il contributo di Olivetti alla storia dell'azienda e alla sua eredità globale. Entrando maggiormente nel dettaglio, si è deciso di approfondire e raccontare in maniera più articolata la presenza e l'influenza di queste comunità nei seguenti **Paesi dell'America Latina e dei Caraibi**: Argentina, Brasile, Caraibi, Costa Rica, Cile, Colombia, Honduras, Messico e Perù. Ogni contesto nazionale presenta caratteristiche storiche, culturali e sociali uniche, che meritano di essere esplorate singolarmente per comprendere appieno il modo in cui queste presenze si sono radicate, trasformate e hanno contribuito al tessuto multiculturale delle

rispettive società. L'obiettivo è quello di offrire una panoramica il più possibile completa e accessibile, che permetta al lettore di cogliere sia le specificità locali sia i fili conduttori comuni che attraversano l'intera regione.

Ad oggi, esistono già numerose tesi e ricerche a cura del Politecnico di Torino che trattano di Olivetti e del suo operato, ma il **posizionamento della presente ricerca** si distingue per il suo focus specifico sul contributo dell'azienda all'America Latina. Questo aspetto, infatti, non è stato ancora sviscerato a dovere in alcune delle sue parti, lasciando spazio a ulteriori esplorazioni e approfondimenti. La ricerca si propone quindi di colmare questa lacuna, offrendo una visione più completa e dettagliata delle dinamiche che hanno caratterizzato l'espansione di Olivetti in questa regione. Inoltre, questa ricerca vuole essere una sorta di trampolino di lancio per chiunque desideri affrontare l'argomento in futuro con nuove ipotesi. Essa fornisce una base solida di informazioni e analisi che possono essere utilizzate come punto di partenza per ulteriori studi e discussioni. L'intento è quello di stimolare un dibattito più ampio sul volgersi degli eventi e sull'impatto duraturo che Olivetti ha avuto in America Latina, incoraggiando altri ricercatori a esplorare le sfide e le opportunità che l'azienda ha incontrato nel suo percorso. In questo modo, si spera di contribuire a una comprensione più

profonda non solo della storia di Olivetti, ma anche del suo ruolo significativo nel contesto industriale e sociale dell'America Latina.

Nello specifico, la missione e lo scopo di questa ricerca si propongono di investigare in modo approfondito il modello di espansione internazionale adottato da Olivetti, analizzando le strategie che l'azienda ha implementato per inserirsi con successo nei mercati emergenti dell'America Latina. Questo studio terrà conto del contesto economico, sociale e politico dell'epoca, elementi fondamentali per comprendere le dinamiche di mercato e le opportunità che si sono presentate. Un aspetto cruciale di questa indagine sarà il **ruolo del design olivettiano** e della sua innovazione, esaminando come il design distintivo e le innovazioni tecnologiche abbiano contribuito in modo significativo al successo dell'azienda in un mercato che si presenta culturalmente e geograficamente diverso rispetto a quello europeo.

Inoltre, si analizzerà **l'impatto socioeconomico di Olivetti sulle comunità locali**, valutando la sua influenza in termini di sviluppo industriale, creazione di posti di lavoro e diffusione di nuove tecnologie. Sarà interessante esplorare come l'azienda abbia interagito con le realtà locali e come le sue iniziative abbiano contribuito a migliorare le condizioni economiche e sociali delle popolazioni in cui operava. Un altro punto di interesse sarà il confronto delle strategie di Olivetti con quelle adottate in altri mercati internazionali, analizzando le differenze e le similitudini tra l'espansione in America Latina e in altre regioni, come gli Stati Uniti o l'Europa, per comprendere meglio le peculiarità di ciascun mercato.

In aggiunta, si approfondirà il **legame con la visione di Adriano Olivetti**, esaminando come i valori di responsabilità sociale, design e innovazione abbiano guidato l'espansione dell'azienda in America Latina. Sarà fondamentale documentare la **presenza geografica** di Olivetti nella regione, identificando i centri operativi stabiliti nei vari paesi e analizzando i casi studio significativi e le principali sedi. Questo include anche le mostre e gli eventi che si sono tenuti per comprendere le strategie locali adottate dall'azienda.

Infine, si affronteranno le sfide che Olivetti ha dovuto combattere nel corso della sua espansione, esaminando come l'azienda abbia gestito le difficoltà logistiche, culturali e di mercato che si sono presentate nella regione. Sarà interessante valutare la **rilevanza culturale del marchio**, analizzando il modo in cui Olivetti è stata percepita in America Latina, sia come simbolo di progresso tecnologico che come espressione del design italiano, contribuendo così a costruire un'immagine duratura e positiva del brand nella mente dei consumatori locali.

Tramite una ricerca che ha richiesto una **metodologia definita e un approccio sia documentario che bibliografico**, sono state analizzate le informazioni di base utili ad approfondire il contesto storico, economico e culturale relativo all'espansione di Olivetti in America Latina. Sono state approfondite le sedi specifiche in paesi chiave e dove possibile studiate le strategie adottate in ciascun paese (ad esempio, partnership locali, apertura di stabilimenti, adattamenti culturali). Inoltre sono state differenziate le sedi estere tra quelle adibite alla **sola produzione e assemblaggio** e quelle che invece hanno immesso i prodotti

direttamente in vendita sul territorio con **showroom e negozi**.

L'azienda ha dimostrato una **notevole capacità di adattamento ai vari contesti culturali e economici** dell'America Latina, un'area caratterizzata da una grande diversità e complessità. Per affrontare le sfide di questo mercato, Olivetti ha saputo modificare non solo i suoi prodotti, ma anche le sue strategie commerciali, in modo da rispondere in modo efficace alle specifiche esigenze e preferenze dei consumatori locali. Questa flessibilità ha permesso all'azienda di inserirsi con successo in un panorama competitivo e in continua evoluzione.

Naturalmente in questa ricerca si ripercorre dapprima una breve storia dell'azienda, utile a capire (e condividere) la **prospettiva non solo di Adriano ma anche di suo padre Camillo**, e il perché già con la ICO egli guardava all'America nel suo intero come sbocco lavorativo per le sue macchine.

Il direttore Enrico Misasi, che all'epoca guidava la *Divisione America Latina* di Olivetti, ha adottato approcci distintivi e **strategie mirate a seconda del paese** in cui operava. Ogni nazione presentava caratteristiche uniche, sia dal punto di vista culturale che economico, e Misasi ha saputo riconoscere l'importanza di personalizzare le offerte dell'azienda per ciascun mercato. Le diverse piazze di conquista richiedevano soluzioni specifiche, e grazie alla sua visione strategica, Olivetti è riuscita a posizionarsi in modo efficace, conquistando la fiducia dei clienti e affermando la propria presenza in un contesto così variegato. Il tutto tenendo conto dei vari trattati di scambio in vigore durante quegli anni, andati sostituendosi e a modificarsi col

tempo, ma entro i limiti dei quali Olivetti dovette agire per importare o esportare la propria merce. Andremo quindi a osservare i principali accordi di scambio internazionale in vigore, come nacquero e cosa significarono per Olivetti.

Il motivo per aprire sedi e negozi all'estero nelle zone descritte finora fu sicuramente il **basso costo della manodopera** in primis, assai minore se confrontato a quello europeo; provvederemo quindi a verificare la differenza salariale del rapporto tra moneta locale (comparate al dollaro di allora) con la paga oraria.

Gli stabilimenti Olivetti furono spesso e comunque dei veri e propri centri culturali, dove si promuovesse la formazione e l'innovazione. L'estetica dei prodotti Olivetti, caratterizzata da linee pulite e funzionalità, ha contribuito a diffondere in America Latina una **cultura del design e dell'innovazione**, influenzando anche altri settori industriali.

Le macchine da scrivere e le calcolatrici Olivetti hanno rivoluzionato il modo di lavorare negli uffici latinoamericani, contribuendo a una maggiore efficienza e produttività. Ogni paese aveva uno (massimo due) modelli di punta, strategia che verrà anche confermata con la **comunicazione visiva** dei paesi latinoamericani. Per quanto riguarda i manifesti molti di essi furono delle semplici trasposizioni in lingua locale dei capolavori di Giovanni Pintori o Walter Ballmer, alcuni invece dei veri e propri lavori eseguiti ad hoc.

Oltre all'aspetto industriale, Olivetti ha promosso numerose **iniziativa culturali e sociali**, contribuendo allo sviluppo delle comunità locali, si prenda ad esempio la

mostra organizzata a Santiago del Cile, che ha cambiato la percezione verso il design italiano (ed quello estero più in generale) e quella del design stesso per il paese ospite.

L'eredità di Olivetti, che ricordiamo essere la prima vera e propria multinazionale italiana, in America Latina è ancora viva oggi.

Gli edifici delle fabbriche, spesso progettati da architetti di fama internazionale e non, sono diventati dei veri e propri simboli dell'industrializzazione e del modernismo. Alcuni, iconici, sono diventati veri e propri simboli dell'architettura del Novecento, altri invece passati più in sordina adempievano semplicemente al loro scopo principale di produzione pezzi.

Il marchio Olivetti è ancora sinonimo di qualità e design in molti paesi del continente.

Infine, da un punto di vista prettamente personale, l'elaborazione di questa tesi ha rappresentato per me un'opportunità unica di avvicinarmi al **metodo scientifico** di ricerca per la prima volta, sia attraverso fonti online che tramite ricerche fisiche. Questo processo si è rivelato una sfida piuttosto ardua, poiché richiedeva una certa disciplina e organizzazione. Tuttavia, una volta definiti i parametri corretti e stabiliti i criteri di ricerca, ho scoperto che incrociare i dati e trarre conclusioni significative è diventato progressivamente più semplice e gratificante.

Un aspetto fondamentale di questa esperienza è stato il consulto dell'*Archivio Storico Olivetti* e degli *Archivi Digitali Olivetti*, risorse preziosissime che hanno fornito informazioni dettagliate e contestualizzate, senza le quali questo tipo di ricerca non sarebbe stato possibile. La ricchezza dei documenti e delle testimonianze disponibili ha arricchito

notevolmente la mia comprensione del tema trattato. Inoltre, ho avuto l'opportunità di effettuare ricerche online attraverso la *Fondazione Alberto Cruz Covarrubias e José Vial* di Santiago del Cile, che hanno ulteriormente ampliato il mio orizzonte e fornito dati cruciali per la mia analisi.

Un ulteriore arricchimento della mia esperienza è stato rappresentato dalla partecipazione dal vivo all'esposizione *Olivetti Graficarte*, tenutasi presso il Museo Civico P.A. Garda di Ivrea. Questa visita mi ha permesso di immergerti nel mondo del design e della comunicazione visiva di Olivetti, offrendomi una prospettiva tangibile e diretta delle opere esposte. Inoltre, ho avuto l'opportunità di visionare il materiale della mostra *Olivetti Makes*, patrocinata dal relatore della presente tesi, Pierpaolo Peruccio, a Città del Messico.

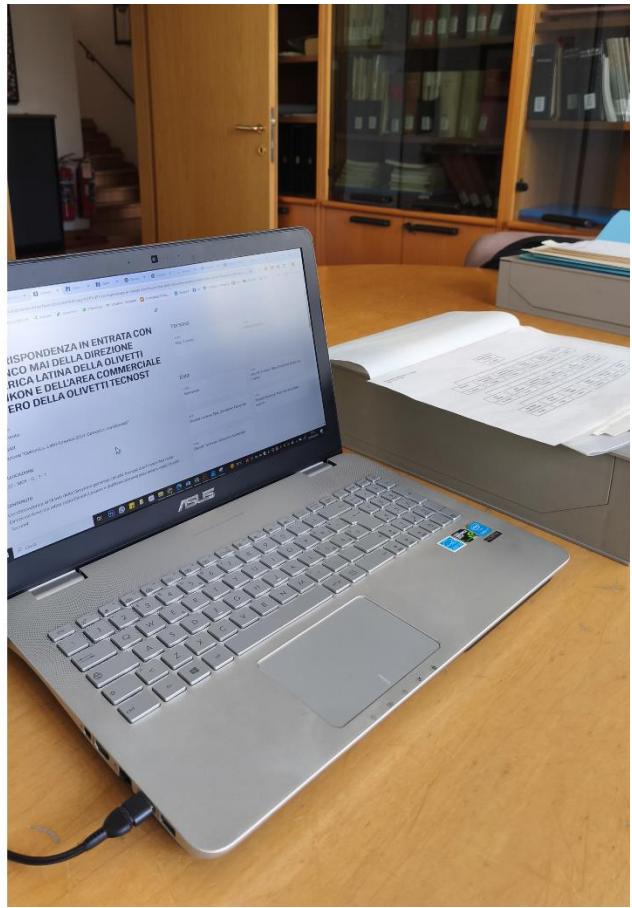
Queste esperienze sul campo, vissute in prima persona, non si sono limitate ad arricchire il mio bagaglio culturale in senso astratto: hanno rappresentato un autentico valore aggiunto per la mia formazione, fornendomi strumenti preziosi per comprendere in profondità il contesto della mia ricerca. Avere la possibilità di osservare da vicino i luoghi, gli oggetti, i documenti e le testimonianze legate al tema di studio mi ha permesso di superare la dimensione teorica e di entrare in contatto diretto con la realtà storica, visiva e umana che circonda ciò che stavo analizzando.

Ogni visita, ogni lettura, ogni confronto ha aggiunto un tassello al quadro complessivo, rendendolo più ricco, più sfaccettato e, soprattutto, più coinvolgente. Non si è trattato solo di raccogliere dati o confermare ipotesi, ma di sviluppare una comprensione più piena, autentica e sentita di ciò che stavo studiando.

In definitiva, questo percorso di ricerca si è rivelato qualcosa di molto più ampio rispetto a un semplice esercizio accademico. È stato, piuttosto, un vero e proprio viaggio personale — un itinerario fatto di curiosità, passione, incontri e riflessioni — che mi ha condotto non solo a nuovi saperi, ma anche a una crescita interiore. Ho scoperto aspetti inaspettati del mio oggetto di studio, ma anche di me stesso, delle mie capacità e del mio modo di guardare il mondo. E in questo senso, posso dire che la ricerca ha rappresentato per me una straordinaria occasione di scoperta, non solo intellettuale, ma anche profondamente umana.

Infine una breve delucidazione su come verranno gestite e formulate le **note a più pagina** per quanto possibile, con l'intento di permettere a chi fosse intenzionato a proseguire di riprendere in mano le fonti originali.

Per le note a più pagina, se libro: *Cognome dell'autore, Nome dell'autore. Titolo dell'opera, Editore, Città, anno, p./pp. X*; se articolo di giornale: *Cognome dell'autore, Nome dell'autore, "Titolo dell'articolo", Titolo del giornale, Giorno, mese, anno, p./pp. X*; se Sito web: *Cognome dell'autore (se indicato) o Nome del sito. "Titolo della pagina", URL, Data di pubblicazione o consultazione*. Per le immagini e le loro didascalie, verrà seguito lo stesso criterio.





Fotografie di repertorio durante le mie visite ad Ivrea, sia all'Associazione Archivio Storico Olivetti, il quale ha richiesto un paio di visite per racimolare il materiale corretto, sia alla Mostra al Museo del Garda della medesima città per la mostra *Olivetti Graficarte* per un approfondimento sull'argomento (17/12/2025 – 29/05/2025).

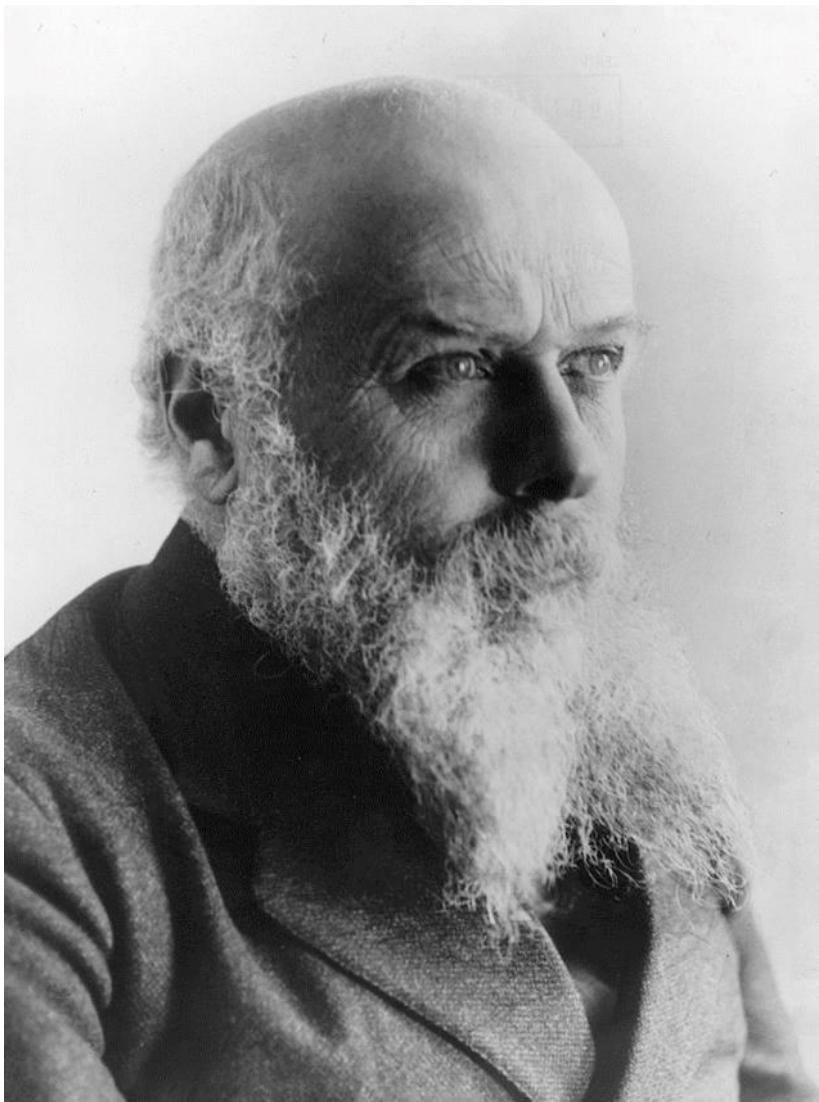


FIG. 1 – Camillo Olivetti, foto ritratto s.a. 1920

1.

La visione internazionale

Per comprendere appieno la filosofia aziendale che ha caratterizzato la Olivetti nel corso del Novecento, e per cogliere la profondità della sua gestione imprenditoriale, è necessario compiere un viaggio a ritroso nel tempo, ripercorrendo almeno in parte l'elaborato e affascinante percorso che ha portato questa realtà industriale a diventare un simbolo non solo di eccellenza tecnologica, ma anche di innovazione sociale e culturale.

La Olivetti nasce originariamente come azienda produttrice di macchine per scrivere, ma nel tempo saprà distinguersi ben oltre la propria missione iniziale, affermandosi come una vera e propria avanguardia nel campo del design industriale, della ricerca tecnologica e dell'organizzazione del lavoro. Ciò che rende unica la sua esperienza, infatti, non è solo il prodotto finale, ma il modo in cui esso veniva pensato, progettato, realizzato e distribuito: un modello industriale profondamente umano, ispirato da una visione etica e culturale del lavoro che poneva al centro l'uomo e i suoi bisogni, sia

materiali che spirituali. Fondata il 29 ottobre del 1908 a Ivrea, in Piemonte, l'azienda porta il nome di Camillo Olivetti, figura visionaria e animata da un forte spirito innovatore. La nascita della Olivetti non rappresenta però il suo primo tentativo imprenditoriale.

Già nel 1896, dopo un viaggio formativo negli Stati Uniti – esperienza che si rivelò cruciale per la sua concezione del fare impresa – Camillo aveva avviato una prima attività: la "Prima Fabbrica di Strumenti di Misura Elettrici", che portava inizialmente il suo stesso nome, "Ing. C. Olivetti". In seguito, questa realtà fu ridenominata CGS, un acronimo che richiama le unità fondamentali del sistema metrico decimale – centimetro, grammo, secondo – a sottolineare il rigore scientifico e l'approccio ingegneristico che ne guidavano la produzione.¹

Il capitale iniziale era di 350.000 lire, somma considerevole per l'epoca, di cui Camillo stesso contribuì con 220.000 lire, versate principalmente sotto forma di terreni di sua proprietà.

¹ [Storiaolivetti.it](http://www.storiaolivetti.it), *Gli Olivetti - Camillo Olivetti*, cons.07/2024

Gli altri soci fondatori erano in buona parte parenti e amici stretti, a testimonianza di un'iniziativa che nacque in un contesto familiare e fortemente coeso, ma con una visione già proiettata al futuro. I fondi raccolti furono utilizzati per l'acquisto dei primi macchinari industriali: torni automatici della *Brown & Sharpe* e fresatrici all'avanguardia, strumenti scelti accuratamente durante un secondo viaggio negli Stati Uniti, intrapreso poco dopo la fondazione dell'azienda. Questo dettaglio non è secondario: già in questa fase emerge con chiarezza l'impegno di Camillo Olivetti nel portare in Italia le tecnologie più avanzate disponibili sul mercato internazionale, con l'intento non solo di competere, ma di innovare e creare valore attraverso la qualità del lavoro e del prodotto.

La fabbrica, costruita interamente in mattoni rossi e articolata su due piani, rappresentava all'epoca una struttura all'avanguardia per il territorio in cui sorgeva. In un momento in cui la manifattura industriale era ancora poco diffusa nella regione, questa realtà produttiva appariva come un'eccezione innovativa nel panorama economico locale. All'interno dell'edificio operavano inizialmente una ventina di dipendenti, che si alternavano tra officine e laboratori tecnici, distribuiti su una superficie di circa 500 metri quadrati. Nonostante le dimensioni contenute, la capacità produttiva era tutt'altro che trascurabile: venivano assemblate e testate fino a 20 macchine per scrivere ogni settimana, un ritmo che, per l'epoca, testimoniava un'**efficienza organizzativa già ben strutturata.**²

Sullo stabile venne installato, con orgoglio e ambizione, un grande cartellone pubblicitario: occupava quasi l'intero lato est della fabbrica e riportava in caratteri cubitali la scritta "*Ing. C. Olivetti & C. – Prima fabbrica nazionale macchine da scrivere*". Quella frase non era solo una dichiarazione d'identità, ma un manifesto programmatico, un modo per marcare con forza la volontà di essere i primi – e i migliori – nel portare in Italia un prodotto che fino ad allora era quasi esclusivamente importato. Il cartellone serviva anche come strumento di comunicazione verso l'esterno: doveva essere visibile da lontano, quasi un faro industriale in mezzo al paesaggio rurale del Canavese. Va infatti ricordato che, in quegli anni, la città di **Ivrea non era ancora direttamente connessa alla fabbrica dal tessuto urbano**, e la campagna, con i suoi filari, le cascine e i piccoli insediamenti agricoli, si stendeva ancora indisturbata tra il centro cittadino e il nuovo complesso industriale. Il Canavese, territorio storicamente dedito all'agricoltura e all'artigianato, non aveva ancora conosciuto un processo di industrializzazione significativo.³ In questo senso, l'insediamento della Olivetti non rappresentava solo un'iniziativa imprenditoriale, ma anche una piccola rivoluzione culturale ed economica, destinata a trasformare profondamente il volto della regione.

La svolta vera e propria arrivò nel difficile contesto del primo dopoguerra, quando le incertezze economiche e le tensioni sociali rendevano il futuro dell'industria italiana tutt'altro che scontato. In quel momento complesso, Camillo Olivetti si rivelò ancora una volta un

² [Storiaolivetti.it](http://www.Storiaolivetti.it), *Architetture di fabbriche in Italia – Le officine Olivetti a Ivrea: 1896-1958*, cons.07/2024

³ [Ivreacittàindustriale.it](http://www.Ivreacittàindustriale.it), *Fabbrica dei Mattoni Rossi e Officine ICO*, cons.07/2024

imprenditore lungimirante. Consapevole della qualità e del valore del proprio prodotto – la nuova macchina per scrivere M20, progettata con grande cura e perfezionata nei laboratori di Ivrea – comprese che era il momento di osare e di **guardare oltre i confini nazionali**. In più occasioni si era già recato negli Stati Uniti, osservando da vicino le dinamiche produttive e commerciali delle aziende americane, e rafforzando la convinzione che il futuro della Olivetti passasse attraverso l'internazionalizzazione. Il suo obiettivo era duplice: da un lato, incrementare la produzione per abbassare i costi unitari e sfruttare al meglio le potenzialità degli impianti già esistenti; dall'altro, rispondere all'altissima domanda di mercato, che

cresceva di mese in mese e che l'azienda faticava a soddisfare. Il successo della M20 superava le aspettative, e le ordinazioni si accumulavano in quantità tali da mettere sotto pressione il ritmo delle consegne. Per questo, una volta definita una strategia chiara di espansione verso i mercati esteri, Camillo avviò un'intensa riorganizzazione interna: le officine furono ripensate, i macchinari potenziati e il personale formato per sostenere un ritmo produttivo molto più sostenuto. La nuova fase era cominciata, e Olivetti si stava preparando a diventare non solo un'industria nazionale di riferimento, ma anche un nome riconosciuto oltreconfine, ambasciatore del saper fare italiano nel mondo.



FIG.2 – Prima Fabbrica nazionale Olivetti ad Ivrea, foto s.a. 1908

Il 1920 fu un anno decisivo per la strategia internazionale dell'Olivetti. Va ricordato che nell'estate si era interrotta la congiuntura espansiva internazionale e in Italia la situazione economica era dominata dall'inflazione e dalla accelerata svalutazione della lira. Se Camillo da una parte valutava come instabili le condizioni dell'Italia, dall'altra era convinto che la produzione di macchine per scrivere costituisse una delle poche industrie metalmeccaniche per le quali si aprivano in quella congiuntura buone prospettive. Nell'autunno Camillo, sebbene poco propenso a ricorrere al credito bancario, decise di chiedere i sostegni finanziari di diversi istituti di credito. La liquidità messa a disposizione da queste banche era **funzionale alla strategia di espansione dell'Olivetti sui mercati esteri.**⁴

L'accumulo di scorte in materiale e macchinari per produrre oltre 4.000 macchine per scrivere era un atto di prudente audacia in vista del salto verso i mercati del cuore dell'Europa e d'oltreoceano. In quell'anno Camillo espose la M20 alla **Fiera internazionale di Bruxelles** che fu il preludio alla creazione di una filiale autonoma in Belgio. Inoltre egli aveva avviato la creazione di un **primo network di vendita** con la concessione di rappresentanze in Argentina, Uruguay, Paraguay. Come egli scrisse in una lettera indirizzata al direttore del Banco di Roma di Ivrea, datata 18 agosto 1920: «Oltre ad avere debitamente organizzato la produzione, stiamo anche assicurandoci sbocchi sui mercati stranieri, concedendo per il momento la nostra rappresentanza per

l'Argentina, Uruguay e Paraguay; e pensando alla costituzione di una filiale autonoma in Belgio, ove abbiamo già affittato un ottimo locale, nel centro commerciale della città».

La decisione di aprire una **filiale commerciale a Bruxelles** si inserisce pienamente nella strategia di espansione internazionale concepita da Camillo Olivetti nei primi anni Venti. Tale scelta non fu affatto casuale, bensì frutto di una riflessione attenta e lungimirante sulle dinamiche logistiche e commerciali del tempo. Bruxelles, infatti, si presentava come un nodo strategico nel cuore dell'Europa occidentale, crocevia di merci, persone e idee, e in grado di offrire una posizione vantaggiosa per raggiungere con facilità mercati diversi e geograficamente contigui.⁵ Nei piani dell'imprenditore, la capitale belga avrebbe dovuto svolgere il ruolo di **centro nevralgico per una rete commerciale** ben più ampia: oltre al Belgio, la filiale avrebbe servito infatti anche l'Olanda, il Lussemburgo e l'intera fascia orientale della Francia, regioni tutte caratterizzate da una crescente domanda di beni tecnologici e da un sistema infrastrutturale moderno ed efficiente. Il contesto politico ed economico belga, inoltre, rappresentava un ulteriore incentivo: all'epoca, il Belgio adottava una politica economica di tipo liberista, favorevole agli scambi internazionali e aperta alle iniziative imprenditoriali straniere. Si trattava di un mercato competitivo, sì, ma anche particolarmente recettivo verso prodotti innovativi, dotato di istituzioni solide e di una classe

⁴ Aso, Cco Lettera di Camillo al direttore del Banco di Roma ad Ivrea, 18/08/1920

⁵ Emilio Renzi, L'avventura Olivetti, *Il Contributo italiano alla storia del Pensiero – Tecnica*, 2013

imprenditoriale attenta al progresso tecnico e industriale.

Proprio sulla scia di questo primo progetto, Camillo Olivetti cominciò a guardare con rinnovato interesse ad altri grandi centri europei, consapevole che il consolidamento della presenza dell'azienda fuori dai confini nazionali sarebbe stato fondamentale per garantirne la crescita e la solidità a lungo termine. In questa fase, il suo sguardo si rivolse ai due principali poli economici del continente: Londra e Parigi. Due capitali simbolo del dinamismo industriale europeo, ma anche mercati esigenti e difficili da penetrare, dominati da una concorrenza internazionale agguerrita. Mentre il progetto relativo alla filiale parigina rimase inizialmente in sospeso, forse per motivi legati a una prudente valutazione dei rischi o per difficoltà operative, fu invece la pista londinese a farsi rapidamente più concreta. A partire dal luglio del 1922, le esplorazioni per l'apertura di una sede nel Regno Unito cominciarono a farsi più sistematiche e strutturate. Nonostante l'entusiasmo per la possibilità di entrare in uno dei mercati più sofisticati e sviluppati d'Europa, le difficoltà da affrontare non erano poche: la principale era rappresentata dalla necessità di reperire capitali, indispensabili per dare avvio a un'attività commerciale autonoma in terra britannica. A rendere ancora più complicata l'operazione contribuiva l'instabilità del tasso di cambio tra la lira italiana e la sterlina inglese, che rendeva rischioso e poco conveniente trasferire fondi dall'Italia verso il Regno Unito. Camillo decise con pragmatismo che le risorse finanziarie

necessarie sarebbero dovute essere reperite direttamente in loco, attraverso contatti con potenziali investitori e partner britannici.

A tale scopo, incaricò un suo collaboratore fidato e figura di grande dinamismo, tale Giuseppe Pero, di sondare il terreno e avviare i primi contatti esplorativi con gli ambienti economici e industriali d'oltremanica. Questo approccio, attento e progressivo, rispecchiava lo stile imprenditoriale di Camillo Olivetti: un equilibrio tra audacia e cautela, tra visione a lungo termine e attenzione meticolosa alla gestione quotidiana.⁶



FIG.3 – Giuseppe Pero, foto ritratto s.a. 1930

⁶ Storiaolivetti.it, *I manager, Giuseppe Pero*, cons.07/2024

I punti saldi di Adriano

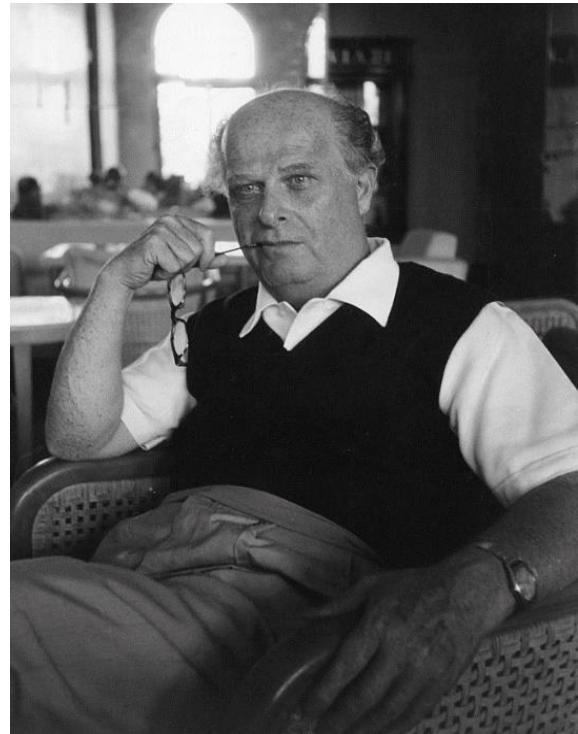


FIG.4 – Adriano Olivetti, foto ritratto s.a. 1957

Cosa tenne presente il figlio di Camillo una volta consegnategli le redini dell'azienda? Nel 1933 **Adriano Olivetti fu messo a capo dell'azienda** e nominato amministratore delegato; a partire da quell'anno Camillo fu affiancato e progressivamente sostituito alla guida della società.

Il padre lasciò la presidenza della società nel 1938, conservando la sola direzione dello stabilimento macchine utensili.⁷

Adriano ebbe un rapporto dialettico con il padre Camillo. Apparentemente visse la ribellione tipica dei figli "intelligenti" nel confronto dei padri altrettanto "intelligenti".

Si può comunque affermare che tra Adriano e Camillo Olivetti ci fu sempre identità di vedute nelle linee generali della

politica e dell'idealità anche se, spesso e volentieri, Adriano ebbe modo di affermare anche in quel campo la propria autonomia e la propria statura intellettuale. Non ricevette alcuna educazione religiosa (anche se era riuscito a procurarsi un certificato di battesimo valdese per sfuggire alle leggi razziali fasciste del 1938); solo nella maturità, in vista del secondo matrimonio, si convertì al Cattolicesimo. Diplomatosi presso la sezione fisico-matematica dell'Istituto tecnico di Cuneo, nell'aprile del 1918 si arruola volontario nel 4º reggimento Alpini. Terminato il servizio militare si iscrive al Politecnico di Torino e inizia a partecipare in maniera attiva al dibattito sociale e politico, collaborando alle riviste «L'azione riformista» e «Tempi Nuovi» di cui il padre è rispettivamente l'editore e il principale

⁷ Oli-ivrea.com, Adriano Olivetti Biografia, cons.08/2024

finanziatore, ed entrando in contatto con Piero Gobetti e Carlo Rosselli.⁸ Era il 4 dicembre 1943 quando Camillo morì all'ospedale di Biella, città ove era stato costretto a riparare per sfuggire alle leggi razziali: al funerale partecipò una nutrita folla di operai, giunta spontaneamente da Ivrea sfidando la sorveglianza del regime. In lui la città di Ivrea trovò un imprenditore coraggioso e capace che seppe portare l'industria da lui creata fra le prime nei mercati mondiali.

Durante la sua dirigenza, Adriano ha il grande merito di aver riconosciuto il **ruolo fondamentale delle Risorse Umane** per il successo dell'impresa, ispirando gli attuali approcci alla loro gestione e facendone un capo saldo durante l'intera internazionalizzazione. «*La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica*»; celebre la frase pronunciata da Adriano, la quale racchiude i principi sui quali egli basò la sua filosofia imprenditoriale. Per primo valorizzò all'interno dell'azienda la centralità della persona e del suo potenziale, facendone il successo dell'impresa e ispirando gli attuali approcci alla loro gestione. Di fatto, ciò che permise loro di divenire un **modello organizzativo ideale**, dal quale prendere esempio nella gestione del capitale umano, fu l'innovazione nel creare quella forma di lavoro fondata sui principi di solidarietà sociale; principi che come abbiamo già visto qui, sono anche alla base del concetto attuale di Social Organization: creazione di una comunità, condivisione, vicinanza e

cooperazione.⁹

Adriano, divenuto presidente dell'azienda familiare nel 1938, fu, tra gli imprenditori dell'epoca, il primo a concepire l'impresa come un'organizzazione sociale, un luogo dove, oltre alla mera massimizzazione del profitto, si punta alla **realizzazione del benessere delle persone** che vi lavorano. Nella fabbrica olivettiana furono molteplici i servizi sociali introdotti: non parliamo solamente dell'assistenza sanitaria e sociale, ma di servizi culturali. Olivetti fece della **formazione** il caposaldo della sua impresa, formazione intesa sia come arricchimento della persona, che come specializzazione professionale e sviluppo delle capacità.

Nel 1935 fu creato il **Centro di Formazione Meccanici** (CFM) che, a partire dal 1952, venne strutturato in due corsi: il primo, di durata triennale, destinato all'addestramento dei giovani neo-assunti, il secondo, biennale, volto alla qualificazione specialistica. (fig.11)

I corsi, svolti in formula serale o pre-serale, erano aperti a tutti i dipendenti e ai loro familiari, e gli insegnamenti tecnico-industriali erano coniugati alla diffusione di una cultura di tipo generale. In questi anni, la fabbrica divenne teatro di incontri con molteplici studiosi, da psicologi a sociologi, col fine di sensibilizzare il personale ai **valori della cultura**; verso il finire degli anni '30 venne creata una vasta biblioteca aziendale, attorno alla quale nacquero diverse iniziative culturali. La biblioteca,

⁸ Raicoltura.it, Storia, Adriano Olivetti l'uomo del futuro, 2019

⁹ Olivettiana.it, la formazione a supporto delle grandi trasformazioni Olivetti, cons.09/2024

accessibile a tutti, era suddivisa in tre sezioni: **culturale, tecnica e ricreativa.**¹⁰

La fabbrica non era più solamente luogo di lavoro ma soprattutto di **condivisione di saperi e valori**, nonché di scambio per un confronto pluralistico. Insieme alla formazione, altri cardini della filosofia manageriale di Olivetti erano la motivazione dei dipendenti, la selezione del personale basata sul potenziale degli individui, la promozione dei talenti e un controllo basato sull'appartenenza e l'adesione al sistema valoriale aziendale.¹¹

L'organizzazione era improntata su criteri di flessibilità e relazioni interpersonali informali, dove veniva ad attenuarsi la linea divisoria tra imprenditore e dipendente; in tale contesto, la comunicazione giocava un ruolo chiave nella gestione dei rapporti con i dipendenti; con l'attivazione e la scelta di forme di dialogo trasversali diveniva, di fatto, più semplice coinvolgere tutto il personale nelle questioni e decisioni aziendali, alimentando il loro senso di appartenenza. Questa forma di agire d'impresa contribuì a creare quell'auspicato ambiente lavorativo positivo, nel quale ogni singolo lavoratore si sente coinvolto e parte di un progetto comune. Una flessibilità di questo tipo favoriva, inoltre, l'apprendimento organizzativo attraverso meccanismi di trasferimento di saperi dai lavoratori più "anziani" a quelli con meno esperienza^(fig.12), naturalmente sviluppando e potenziando i processi di **learning on the field**. Alla luce di ciò, appare chiaro come l'approccio di Adriano Olivetti anticipò, di

molti anni, gli attuali **orientamenti human-based**: dove il successo di un'azienda nei mercati globali dipende dall'investimento nello sviluppo del potenziale delle proprie Risorse Umane, affiancando all'innovazione tecnologica quella organizzativa.

¹⁰ Storiaolivetti.it, *Il Centro Formazione Meccanici: alle origini dell'aristocrazia operaia*, cons.09/2024

¹¹ Byterfly.eu, *Adriano Olivetti e le Edizioni di Comunità (1946-1960)*, Iripint, 04/2008



FIG.5 - Allievi aggiustatori CFM Olivetti, Foto da 'Tecnica e Organizzazione', n. 32, marzo-aprile 1957

1.2

I successi e i periodi di crisi

Tra i prodotti distribuiti dal marchio, con alcuni di loro più longevi di altri, ritroviamo in ordine il loro primissimo progetto, la M1. La macchina da scrivere viene presentata per la prima volta nel 1911 all'Esposizione Internazionale di Torino ed è subito apprezzata per le soluzioni proposte, frutto dell'inventiva dell'ing. Camillo Olivetti. Apparentemente può essere ricondotta ad una macchina da scrivere prodotta da Underwood, ma ha dentro di sé una lunga serie di perfezionamenti e brevetti che la rendono particolarmente originale, facendone una degna capostipite di tutta la futura produzione Olivetti.

La Lettera 22 rappresenta uno dei simboli più riconoscibili e amati dell'ingegno Olivetti. Si trattava del secondo modello di macchina per scrivere portatile prodotto dall'azienda, ma la sua importanza va ben oltre l'aspetto cronologico: questo dispositivo divenne rapidamente un'icona del design e dell'innovazione tecnologica del secondo dopoguerra. La sua linea elegante, compatta e funzionale era frutto

del genio creativo dell'architetto e designer Marcello Nizzoli, figura di riferimento del design industriale italiano. Nizzoli aveva già collaborato con Olivetti nella progettazione della Lexikon 80 – una macchina da scrivere da tavolo che aveva segnato un'evoluzione decisiva in termini di ergonomia e prestazioni – e proprio da quel lavoro di ricerca formale e tecnica nacquero le ispirazioni che sarebbero poi confluite nella Lettera 22.

Leggera, maneggevole e raffinata, la Lettera 22 fu pensata per accompagnare giornalisti, scrittori e studenti in ogni luogo, rappresentando l'ideale connubio tra portabilità e affidabilità meccanica. Lanciata nei primi anni Cinquanta, riscosse un successo internazionale senza precedenti, tanto da essere premiata nel 1959 con il prestigioso Compasso d'Oro e inclusa successivamente nella collezione permanente del MoMA di New York. Non era soltanto un oggetto utile, ma un perfetto esempio di come la funzionalità potesse fondersi armoniosamente con l'estetica.

Parallelamente alla produzione di macchine per scrivere, Olivetti si affermava anche nel campo delle macchine da calcolo. Dopo una serie di addizionatrici meccaniche, frutto di un lento e costante perfezionamento ingegneristico, nacque la Divisumma, una vera e propria rivoluzione tecnologica: fu la prima macchina al mondo in grado di eseguire tutte e quattro le operazioni fondamentali dell'aritmetica – addizione, sottrazione, moltiplicazione e divisione – in modo automatico. Questo traguardo fu reso possibile grazie all'intuizione e alla competenza di Natale Cappellaro, un ingegnere autodidatta che,

entrato in Olivetti come operaio, seppe conquistarsi un ruolo di primo piano grazie alla sua straordinaria capacità inventiva. A lui si devono gran parte delle calcolatrici meccaniche ed elettromeccaniche sviluppate dall'azienda negli anni successivi, molte delle quali divennero leader nel loro segmento di mercato.



FIG.6 - ADI consegna il premio Compasso d'Oro a Adriano Olivetti, Foto s.a 1955

Ma l'ambizione tecnologica di Olivetti non si fermò alla meccanica e all'elettromeccanica. L'azienda fu tra le prime al mondo ad affacciarsi sul nascente mondo dell'elettronica con un progetto avveniristico che avrebbe fatto scuola: l'Elea 9003. Il nome, un acronimo che inizialmente stava per ELaboratore Elettronico Aritmetico – poi modificato in Automatico per renderlo più accattivante a livello

commerciale – celava un prodotto di altissimo profilo tecnologico. Si trattava infatti del primo computer a transistor mai realizzato in Italia, e uno dei primissimi al mondo ad essere completamente transistorizzato, cioè privo di valvole termoioniche, una scelta che garantiva maggiore affidabilità, minori consumi energetici e una più alta velocità operativa.¹²

Il progetto venne sviluppato tra il 1957 e il 1959 nello stabilimento di Borgolombardo, una sede appositamente dedicata alla ricerca elettronica avanzata, dove lavorava un piccolo gruppo di giovani e brillanti ingegneri e fisici. A guidare questo team c'era Mario Tchou, un ingegnere italo-cinese di grande talento, che seppe creare un ambiente di lavoro all'avanguardia, libero e creativo, dove si respirava un'atmosfera simile a quella delle università americane. L'Elea 9003 non fu soltanto un prodotto tecnologico, ma anche il simbolo di un nuovo approccio alla ricerca industriale, dove l'innovazione non era vista come un semplice strumento di profitto, ma come una leva per migliorare la società e il futuro del lavoro.¹³

Nel 1965 lancia la calcolatrice programmabile Programma 101, considerata il primo personal computer della storia, anticipando in parte le funzioni e il successo sul mercato di massa per i futuri Commodore PET e Apple II (che invece saranno presentati entrambi sul mercato non prima del gennaio del 1977).

¹² «Il cambiamento in Olivetti: quando e come ha mutato identità aziendale (Seconda parte)», *Nel Futuro*, 2020, cons.05/2025

¹³ «Olivetti, la crisi del 1964 e la perdita progressiva dei suoi valori fondativi», *Olivettiana*, cons.05/2025

Gli anni '60 sono il periodo d'oro per Olivetti: diventa leader mondiale nelle macchine da scrivere e calcolatrici meccaniche, vincendo numerosi premi per il design, grazie anche a collaborazioni con artisti e architetti, come i già precedentemente citati Marcello Nizzoli e Ettore Sottsass. Tra il 1954 e il 2001 ha vinto infatti il **Premio Compasso d'Oro ADI** ben sedici volte.¹⁴

La scomparsa di Adriano Olivetti, avvenuta nel 1960, rimase avvolta nel mistero e suscitò numerose speculazioni. Secondo le fonti ufficiali, la causa del decesso fu un'ischemia cerebrale, che lo colse durante un viaggio in treno diretto verso Losanna, in Svizzera. La circostanza che non fosse stata eseguita un'autopsia sollevò, tuttavia, una serie di teorie complottiste, molte delle quali ipotizzarono l'intervento di lobby statunitensi ostili all'imprenditore e alla sua visione industriale. Queste ipotesi non ebbero mai conferme ufficiali, ma non fecero altro che alimentare la misteriosa aura che circondò la sua morte. Un elemento che aggiunse ulteriori interrogativi fu la vicenda legata all'Elea 9003, il primo computer completamente transistorizzato progettato dalla Olivetti. Si trattava di un prodotto innovativo, che avrebbe dovuto rappresentare un'importante vetrina tecnologica per l'Italia. Secondo quanto riportato, uno dei primi esemplari dell'Elea 9003, destinato a essere inviato a Roma per l'installazione in un ministero, non arrivò mai a destinazione. La scomparsa dell'elaboratore alimentò subito teorie secondo cui la tecnologia

sviluppata dalla Olivetti fosse stata intercettata o rubata, come si sospettava con l'industria statunitense, che in quegli anni stava dominando il mercato dei computer. A confermare i sospetti, un anno dopo la morte di Adriano, alcuni tecnici della Olivetti scoprirono che un grosso elaboratore utilizzato da una grande industria statunitense presentava caratteristiche tecniche sorprendentemente simili a quelle dell'Elea 9003. Sebbene le prove di un effettivo furto tecnologico non siano mai state confermate, il parallelismo tra i due prodotti sollevò inevitabilmente dubbi su un possibile trasferimento non autorizzato della tecnologia.

Nel 1960, l'azienda che Adriano Olivetti aveva fondato insieme al padre era diventata una realtà internazionale consolidata. La Olivetti vantava una presenza stabile su tutti i principali mercati mondiali e impiegava circa 36.000 dipendenti, di cui più della metà all'estero. La sua morte, però, segnò la fine di un'era, non solo per la famiglia Olivetti, ma anche per l'intero settore industriale italiano, che perdeva uno dei suoi più grandi innovatori. In segno di lutto, la città di Ivrea, dove aveva sede l'azienda, annullò le festività del Carnevale, un atto di grande significato simbolico, considerando che il Carnevale di Ivrea è una tradizione secolare. Questa decisione, che rimase un caso raro nella storia della città, rifletteva il profondo impatto che la morte di Adriano ebbe sulla comunità locale e sull'intera nazione.

¹⁴ Associazione Archivio Storico Olivetti. (n.d.). *I 16 Compassi d'Oro Olivetti*.

Tuttavia, la morte di Adriano fu solo l'inizio di una serie di tragici eventi per l'azienda. Un anno dopo, nel 1961, anche Mario Tchou, uno dei principali dirigenti della Olivetti e responsabile del progetto Elea 9003, morì in circostanze altrettanto misteriose. La sua morte prematura contribuì a mettere la parola fine al progetto Elea e segnò il declino definitivo dell'industria elettronica italiana, che non riuscì a tenere il passo con i rapidi sviluppi tecnologici degli anni successivi. La Olivetti, che un tempo aveva guidato l'innovazione in Italia, si trovò sempre più in difficoltà nel competere con i colossi statunitensi del settore. Nel decennio successivo, negli anni Settanta e Ottanta, l'azienda dovette affrontare una crescente competizione, soprattutto da parte delle multinazionali americane, che dominarono i mercati dei computer e dell'elettronica. La Olivetti, purtroppo, non riuscì a mantenere il vantaggio tecnologico che aveva acquisito negli anni precedenti e attraversò un periodo di forte difficoltà finanziaria.

In questo contesto difficile, la guida della Olivetti passò nelle mani di Giuseppe Pero, che assunse anche la carica di Presidente oltre a quella di Amministratore Delegato. La sua leadership, sebbene competente e pragmatica, non riuscì a portare avanti la visione lungimirante di Adriano Olivetti. L'azienda si trovò a dover affrontare il compito arduo di ridurre i costi e l'indebitamento, ma il vero problema era la debolezza dell'azionariato. La proprietà della Olivetti era frammentata, e gli azionisti non sembravano disposti a mettere il

capitale necessario per rilanciare l'impresa. Nonostante qualche riconoscimento a livello nazionale e internazionale, il suo mandato non riuscì ad arrestare il deteriorarsi della situazione economica.

Nel 1964, la Olivetti dovette ricorrere a un'operazione di salvataggio, con l'ingresso di nuovi azionisti, tra cui la General Electric, una delle multinazionali americane che, ormai, aveva preso piede nel settore dell'elettronica. Con il passaggio del settore elettronico alla General Electric, la Olivetti perse una parte importante della sua identità, segnando una brusca inversione di rotta. Giuseppe Pero, purtroppo, non assistette a questa svolta cruciale. Morì a Torino il 14 novembre 1963, dopo una breve malattia, mettendo così fine a un capitolo doloroso per la Olivetti e segnando simbolicamente il tramonto di un'epoca di grandi innovazioni.¹⁵

Emblematica la dichiarazione di Vittorio Valletta (persona genericamente collegata a Mediobanca) all'assemblea di entrata della Fiat nel capitale Olivetti del 30 aprile del 1964: «La società di Ivrea è strutturalmente solida, potrà superare senza grosse difficoltà il momento critico. Sul suo futuro pende però una minaccia, un neo da estirpare: l'essersi inserita nel settore elettronico, per il quale occorrono investimenti che nessuna azienda italiana può affrontare». Olivetti è **oggi parte del gruppo TIM** (Telecom Italia) dal 1992 e opera come azienda tecnologica, concentrandosi su **soluzioni di digitalizzazione** e stampa avanzata,

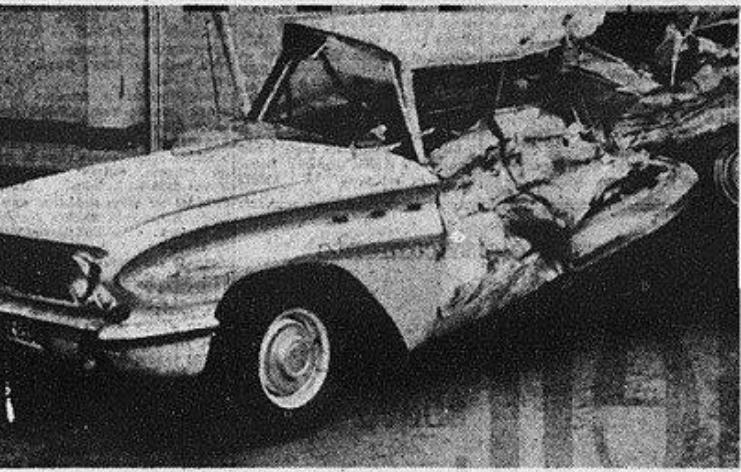
¹⁵ Andrea Sceresini, "L'irrisolvibile giallo Olivetti", *Il Buongiorno*, 9 dicembre 2023

mantenendo viva la sua eredità di innovazione. La Fondazione Olivetti, ente operativo che sviluppa e coordina progetti indirizzati ad approfondire la conoscenza delle condizioni da cui dipende il progresso sociale e alla progressiva diffusione e realizzazione delle idee di Adriano Olivetti, ne tutela i diritti e l'opera su mandato degli eredi.¹⁶

Ieri mattina, mentre pioveva, al ponte della ferrovia presso Santhià

Morti un dirigente dell'Olivetti e l'autista nello scontro con un camion sull'autostrada

Una delle vittime è l'ingegnere Mario Tchou di Milano, figlio di un ambasciatore cinese in Italia - Era diretto a Ivrea con una «Buick» pilotata da un dipendente del suo reparto - Sul cavalcavia la potente vettura ha sbandato forse a causa dell'asfalto viscido - Poi si è schiantata con violenza in un autocarro di Bergamo



L'ingegner Mario Tchou e l'autista Francesco Frinzi

FIG.7 – Prima pagina della scomparsa di Mario Tchou (10 Novembre 1961) - Archivio Corriere delle Sera

¹⁶ «Olivetti», Wikipedia Italia, sezione *Delisting e integrazione in Telecom Italia*, consultato il 10 settembre 2025

Ucciso da un malore Olivetti in viaggio di notte in treno

L'industriale era solo nello scompartimento sul direttissimo per Parigi - Si è accasciato nel corridoio - Dolore e lutto a Ivrea



L'ing. Adriano Olivetti

DAL NOSTRO INVIATO SPECIALE

Aigle 29 febbraio.

E' giunto a Aigle il dott. Roberto Olivetti, figlio dell'industriale fulmineamente colto dalla morte sabato sera mentre si trovava in treno, diretto a Montreux. Il giovane — Roberto Olivetti ha 32 anni — aveva appreso della sorte toccata al padre soltanto ieri sera. Non appena a Aigle, Roberto Olivetti si è diretto all'ospedale ed entrato nella camera ardente approntata in una sala a piano terreno dell'edificio, ha abbracciato a lungo la salma del genitore.

L'ospedale si trova a un paio di chilometri dal centro di Aigle e ha una capienza — circa 70 letti — più che bastevole per i quattromila abitanti della cittadina del Cantone di Vaud. Vi si accede lungo una stradetta che si chiama «Strada della vecchia quercia», a motivo di un secolare albero di quercia che si leva, gigantesco, a pochi passi dall'ospedale.

E' stato confermato che i funerali dell'ing. Adriano Olivetti si svolgeranno mercoledì prossimo ad Ivrea. La salma lascerà Aigle domani, a bordo di un autofurgone, e giungerà ad Ivrea verso metà pomeriggio.

Riggio. Si era pensato, in un primo momento, di effettuare oggi stesso il trasporto della salma, ma poi, si è soprasseduto in seguito al desiderio espresso dalla vedova, signora Grazia.

La salma dell'ing. Olivetti sarà chiusa nella bara non prima di stasera, ossia non prima di 48 ore dal momento del decesso.

Nessun fatto di rilievo è emerso, oltre a quelli che già si conoscono e che sono stati pubblicati, sulle circostanze relative alla repentina morte dell'ing. Olivetti. Il decesso del notissimo industriale — la Olivetti conta 24 mila dipendenti diretti e ha stabilimenti in varie parti del mondo — è avvenuto sul treno T. P. partito da Milano alle 17.22, mentre il convoglio viaggiava da Bex ad Aigle. Soli testimoni della morte sono stati due giovani francesi che si trovavano in uno scompartimento adiacente a quello occupato dall'ing. Olivetti.

A Milano, sabato pomeriggio, l'ing. Olivetti era stato accompagnato alla stazione da un amico avvocato. Questo stesso avvocato ha dichiarato stamane che le condizioni apparenti dell'ing. Olivetti al momento della partenza erano assai buone, del tutto normali. Ad Aigle si è constatato che

FIG.8 – Prima pagina della scomparsa di Adriano Olivetti (29 Febbraio 1960) - Archivio Corriere delle Sera



FIG.9 – World's Fair: Columbian Exposition 1894, Foto s.a. s.d



FIG.10 – Underwood Typewriter Company, Palace of Liberal Arts all'Esposizione Universale 1904, Foto s.a. s.d.

1.3

Alla conquista dell'America

Come già detto, è l'America che segna l'avvio della grande saga degli Olivetti: Camillo vi si era recato nel 1893 (assieme al suo maestro Galileo Ferraris) per visitare la grande **Esposizione Mondiale Colombiana di Chicago**, che presenta le novità tecnologiche alla base del progresso industriale americano. Dopo un secondo viaggio in America nel 1910, Camillo inizia a Ivrea la produzione di macchine da scrivere, che darà fama internazionale all'impresa.

Adriano Olivetti cresce quindi nel clima di innovazione e di riformismo sociale promosso dal padre, che sosteneva idee progressiste e aveva già avviato una politica di assistenza sociale ed economica ai lavoratori dell'impresa. Anche nella sua formazione vi è l'America, che visitò a lungo nel 1925-26 per studiare i nuovi processi produttivi, in particolare quelli promossi da Henry Ford a Detroit. Quando, nel 1933, Adriano assume la direzione dell'impresa, si apre una stagione intensa di innovazione tecnica nella produzione e di apertura alle idee promosse in

quegli anni dal Movimento Moderno in architettura. Il dopoguerra vede un'enorme espansione internazionale dell'Olivetti, con iniziative in diversi Paesi del mondo, dalla Scozia, all'Argentina, al Brasile, agli Stati Uniti. Negli anni Cinquanta il processo di internazionalizzazione dell'Olivetti compie un salto di qualità. In un contesto internazionale favorevole, l'impresa riesce ad acquisire una importante **presenza produttiva o commerciale in tutti i continenti**.

Nel II dopoguerra, Adriano seppe condurre la Olivetti alla posizione di leader nel settore delle macchine d'ufficio – tra l'altro assorbendo anche la Underwood Americana, il proprio principale concorrente. La storica sede ad Hartford fu visitata da Camillo Olivetti nel 1908 e - solo dall'esterno - da Adriano Olivetti nel 1925. Ma è nel 1959, dopo una breve trattativa, che Olivetti con un investimento di 8,7 milioni di dollari **ottiene il controllo della Underwood**, società americana con una grande tradizione nel settore delle macchine per scrivere. L'acquisizione risponde ad un preciso obiettivo di Adriano Olivetti, che punta ad una solida presenza diretta sul mercato americano, ritenuto strategico ai fini dello sviluppo.

L'annuncio fa scalpore: la Underwood ha oltre 10 mila dipendenti, fattura quasi 76 milioni di dollari, dispone di una fitta rete commerciale ed è un nome prestigioso dell'industria americana, equivalente a quello della Singer nelle macchine per cucire o della Ford nelle auto. Stupisce che a conquistarla sia un'azienda italiana, con un'operazione che va in senso contrario rispetto ai rapporti di forza, economica e politica, tra i due Paesi; è quasi un segno di riscossa della "vecchia Europa" che coglie di sorpresa anche la stampa e l'opinione

pubblica degli Stati Uniti. La Underwood aveva toccato il culmine del suo successo negli anni '30; ma dopo la guerra, la cattiva gestione, i contrasti interni e la mancanza dei necessari investimenti per ammodernare gli impianti avevano provocato grosse difficoltà finanziarie. E' una struttura modesta, non redditizia, e la Underwood sarebbe lieta di cederla. Le proposte americane lasciano perplessa l'Olivetti, che è invece orientata a entrare nel capitale Underwood. Le trattative vanno a rilento fino a settembre, quando Mr. Bertine fa sapere di aver preso contatti con la Monroe, importante produttore di macchine da calcolo collegato alla tedesca Olympia, per ottenere le forniture che l'Olivetti sembra negare.



FIG.11 – Macchine per scrivere Olivetti in partenza per gli Stati Uniti, foto s.a. 1959

A questo punto Adriano Olivetti rompe gli indugi: a fine settembre, **con quasi tutto il vertice aziendale si reca a New York**, dove ha sede la Underwood. Oltre a **Guido Lorenzotti**, presidente della OCA (*Olivetti Corporation of America*), sono con lui il fratello Dino, direttore generale tecnico; il figlio Roberto, condirettore generale amministrativo; Giuseppe Pero, amministratore delegato; Ugo Galassi, direttore commerciale; Guido Treves, responsabile commerciale per l'estero; Luigi Gandi, esperto di produzioni meccaniche, e Gian Luigi Gabetti, esperto finanziario. Dovendo operare molto rapidamente, il gruppo si divide: Dino e Roberto Olivetti con Gandi vanno a Hartford a visitare lo stabilimento, Galassi e Treves si occupano della rete commerciale, Gabetti guarda i bilanci, mentre Adriano Olivetti e Pero hanno contatti con gli avvocati e il top management della Underwood.¹⁷ Le visite e i colloqui mettono in luce vari problemi e la difficile situazione dell'azienda americana. Ma per Adriano Olivetti quello che conta è il valore del marchio e la capillare rete commerciale della Underwood. Il ricco mercato americano per l'Olivetti può diventare il **"terzo pilastro"** dello sviluppo, aggiungendosi al mercato interno e a quello estero. (fig.10)

Il 29 settembre del 1959 segna un momento chiave nella storia dell'Olivetti. In quella data, l'ingegner Adriano Olivetti presenta personalmente a Frank Beane, presidente della Underwood, una proposta concreta di collaborazione e acquisizione. Non passa molto tempo prima che le due parti raggiungano un'intesa: appena due giorni

¹⁷ Federico Barbiellini Amidei e Andrea Goldstein, *Corporate Europe in the US: Olivetti's Acquisition of*

Underwood Fifty Years On, in "Business History", vol. 54, n. 2, 2012, pp. 262–284

dopo, il 1° ottobre, l'accordo è ufficialmente siglato. È un passo audace e ambizioso, che dimostra ancora una volta la capacità visionaria di Adriano Olivetti nel cogliere le opportunità internazionali.

In base all'accordo, la Olivetti acquisisce 405.000 azioni della Underwood, pari a circa il 35% del capitale sociale dell'azienda americana. Il prezzo pattuito è di 21,5 dollari per azione, per un esborso complessivo di ben 8,7 milioni di dollari, suddiviso in tre rate da versare tra ottobre 1959 e febbraio 1960. Si tratta di un impegno economico rilevante, che conferma la determinazione dell'azienda italiana ad affermarsi anche sul difficile ma promettente mercato statunitense.

L'intesa ha un immediato riflesso anche nella governance dell'azienda americana: nel Consiglio di Amministrazione della Underwood fanno il loro ingresso figure di spicco dell'universo Olivetti, tra cui Gabetti, Gandi, Treves, Rogers — quest'ultimo responsabile delle relazioni esterne — e Santi. Inoltre, Ugo Galassi viene nominato presidente della società, segno evidente dell'intenzione di esercitare un'influenza diretta e significativa sulle strategie aziendali.¹⁸

In Italia, la notizia dell'accordo è accolta con entusiasmo e orgoglio. La stampa e l'opinione pubblica vedono in questa operazione un nuovo e inequivocabile successo per l'industria italiana, e in particolare per la Olivetti, che si conferma come un'impresa all'avanguardia, capace di giocare da protagonista sulla scena economica internazionale.

Nel giugno del 1960, a meno di un anno dall'acquisizione iniziale, si compie un altro

passo fondamentale: la Underwood si fonde con la OCA (Olivetti Corporation of America), dando vita alla nuova società Olivetti Underwood. In questa nuova realtà industriale, la Olivetti detiene inizialmente una quota del 69%, che salirà ulteriormente fino a raggiungere il 91% nel 1963. Anche le filiali estere della Underwood vengono progressivamente integrate nelle consociate internazionali del gruppo Olivetti, ad eccezione del ramo canadese che rimane autonomo nella prima fase. [\(fig.11\)](#)

Nel 1961, nello stabilimento di Hartford, inizia la produzione di due nuove macchine per scrivere: la Raphael, un modello elettrico dotato di spaziatura variabile, e la Forum: frutto del know-how italiano rappresentano un tentativo di rilancio industriale negli Stati Uniti. Anche le vendite delle calcolatrici Divisumma conoscono una crescita impressionante, passando in pochi anni da 6.000 a ben 50.000 pezzi venduti annualmente. Tuttavia, questo successo commerciale ha un prezzo: per conquistare il mercato, Olivetti è costretta ad abbassare significativamente i prezzi, con un inevitabile sacrificio sui margini di profitto. Inoltre, la presenza di una rigida normativa americana — che obbliga gli enti pubblici ad acquistare almeno il 51% dei propri beni da produttori nazionali — limita ulteriormente le potenzialità di espansione. A rendere ancora più difficile il cammino ci sono le pesanti spese necessarie per il risanamento della Underwood. Ben presto, esaminando in profondità i bilanci dell'azienda americana, emergono nuove perdite non previste, e si fa sempre più evidente lo stato di degrado degli impianti

¹⁸ «Olivetti History», *Enetto*, sezione sull'acquisizione Underwood, cons. 05/2025,

produttivi. Le ristrutturazioni richieste sono molto più onerose del previsto, sia in termini economici che organizzativi.



FIG.12 – Visita allo stabilimento a Toronto, Canada
Foto L. Tomiczek 1969

Con il passare del tempo, il costo complessivo dell'operazione diventa sempre più chiaro. Qualche anno più tardi, la stessa Olivetti dichiarerà ufficialmente di aver speso 48 milioni di dollari per la Underwood. Tuttavia, secondo alcune analisi indipendenti, il costo reale dell'intera operazione potrebbe essere stato molto più elevato, arrivando a sfiorare i 100 milioni di dollari. Una cifra imponente, giustificata non solo dai costi di ristrutturazione e di gestione, ma anche da una scelta strategica ben precisa: quella di adottare, anche negli Stati Uniti, una rete di vendita diretta, sul modello italiano.¹⁹ Questa strategia, che in Italia aveva dato risultati straordinari, si rivelò molto più difficile da sostenere nel vasto e frammentato mercato americano, dove la struttura dei consumi e la

concorrenza erano profondamente diversi. Così, il sogno di un'espansione rapida e redditizia si trasformò ben presto in una sfida titanica, che richiese all'azienda un impegno ben superiore a quello inizialmente immaginato. Adriano Olivetti aveva intuito fin dall'inizio che l'acquisizione della storica azienda americana Underwood non sarebbe stata una passeggiata. Dietro a quell'importante operazione internazionale si celavano, infatti, non poche difficoltà. Uno dei problemi principali riguardava lo stabilimento di Hartford, nel Connecticut: si trattava di una struttura ormai superata, costruita secondo criteri industriali dell'Ottocento, ben lontani dagli standard tecnologici ed estetici che Olivetti andava promuovendo in quegli anni. Non sorprende quindi che, dopo qualche anno di attività, l'impianto sia stato definitivamente chiuso nel giugno del 1968. (fig.12)

A rimpiazzarlo fu, appena un anno e mezzo dopo, uno stabilimento completamente nuovo e all'avanguardia, costruito ad Harrisburg, in Pennsylvania.²⁰ Questo nuovo edificio industriale non era solo moderno dal punto di vista tecnologico, ma anche architettonicamente d'avanguardia: fu progettato dal celebre architetto Louis Kahn, uno dei maestri del modernismo americano. Il contrasto tra il vecchio e il nuovo era netto, e rappresentava in qualche modo anche la visione che Olivetti aveva per il futuro dell'impresa.²¹ Secondo molti osservatori e studiosi, se Adriano Olivetti fosse rimasto alla guida dell'azienda, l'acquisizione della

¹⁹ Fondazione Adriano Olivetti, *Alla conquista dell'America: l'operazione Underwood*, in StoriaOlivetti.it, cons.05/2025

²⁰ ArchEyes, *Olivetti Underwood Factory in Pennsylvania by Louis Kahn*, pubblicato il 26 febbraio 2020, cons.05/2025

²¹ Rethinking The Future, «Olivetti Underwood Factory by Louis Kahn: The Great Workspace», pubblicato 21/10/2021, cons.05/2025

Underwood — nonostante l'obsolescenza dei suoi impianti — avrebbe potuto rivelarsi un'operazione vincente. Olivetti aveva infatti una straordinaria capacità di trasformare le criticità in opportunità, e la sua visione industriale, umanistica e internazionale avrebbe probabilmente portato a valorizzare il potenziale del mercato americano. All'inizio degli anni Sessanta, tuttavia, l'integrazione con Underwood e i forti investimenti nella neonata Divisione Elettronica rappresentavano due grandi sfide da affrontare in parallelo. Erano questioni complesse, che richiedevano scelte strategiche delicate. La morte improvvisa di Adriano Olivetti, il 27 febbraio del 1960, segnò un momento drammatico per l'azienda. La sua scomparsa non solo lasciò un vuoto difficilmente colmabile dal punto di vista della leadership, ma compromise anche quella visione coerente e ambiziosa che aveva guidato l'impresa fino a quel momento. L'azienda si trovò a dover rivedere le proprie strategie.

Tra le conseguenze più significative vi fu la dolorosa decisione di cedere la Divisione Elettronica, un reparto in cui si stavano facendo importanti innovazioni. Così, invece di affermarsi stabilmente e con successo sul mercato americano, Olivetti visse una lunga stagione di incertezze, fatta di alti e bassi, di tentativi e ripensamenti. L'esperienza americana, che avrebbe potuto rappresentare un trampolino di lancio per l'internazionalizzazione, si trasformò in un percorso accidentato e spesso sofferto.



FIG.13 - Stabilimento Underwood a Hartford, Connecticut , Panoramica aerea s.a. s.d

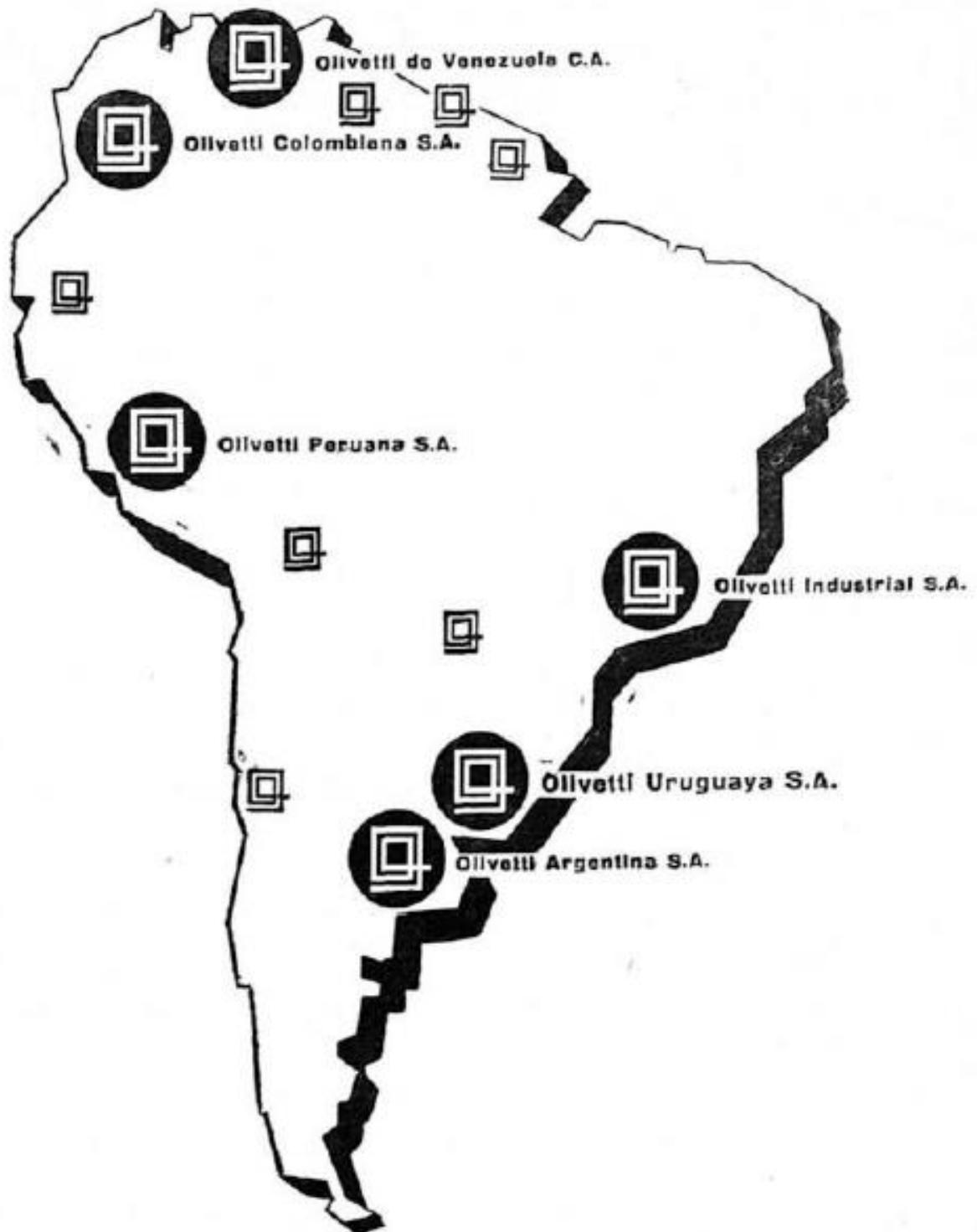


FIG.14 – Particolare di pubblicità sedi per l'America Latina, manifesto s.a. 1973, Archivio Olivetti

2.

Il mercato sudamericano

Nell'immediato dopoguerra il **mercato sudamericano** costituiva uno degli sbocchi più importanti per le macchine di Ivrea. Nel 1946 Olivetti avviò l'esportazione in Uruguay, mentre la Olivetti Argentina riusciva a vendere 3.296 macchine per ufficio e 272 calcolatrici. Tuttavia, la crisi che colpì l'economia argentina nell'autunno 1948 finì col frenare anche l'export verso quel paese. Per far fronte alla perdita del tradizionale mercato sudamericano, nel quale aveva convogliato una considerevole massa di affari, l'azienda aveva intensificato le esportazioni verso altri paesi come Austria e Sudafrica. Intanto, per sostenere l'export in Sud America e non perdere quote di mercato a Ivrea si era deciso di **comprimere prezzi e ricavi**.

In queste circostanze l'espansione dell'Olivetti venne preparata e sostenuta da una **profonda trasformazione nella struttura produttiva e commerciale**. Importanti progressi furono compiuti in termini di efficienza e taglio dei costi, rendendo possibile la diversificazione verso un settore d'avanguardia come le

macchine da calcolo che costituivano il prodotto trainante dell'Olivetti sui mercati internazionali. Entro la metà degli anni Cinquanta, l'Olivetti fu in grado di esportare più della metà della sua produzione. Fra il 1950 e il 1961 l'export di macchine per scrivere aumentò di sette volte, e di ventitré quello delle calcolatrici. Nel 1950 il valore del fatturato estero era il 30% del valore di quello totale; nel 1960 superava il fatturato italiano (55,4% del totale); nel 1970 sarebbe aumentato al 78,1%. Il **processo di multinazionalizzazione compì allora una accelerazione** determinante con investimenti diretti alla produzione in Scozia, Brasile, Sudafrica, nonché con l'apertura di una nuova fabbrica in Argentina.²²

Va osservato che, nel decennio dopo la ricostruzione, la **strategia espansiva** della Olivetti, in quanto orientata al mercato internazionale, **appare diversa rispetto a quella di altre multinazionali** come la Fiat, e ciò pur tenendo conto delle differenze di

²² «La Olivetti in America Latina», *Federica Alatri – Olivettiana*, consultato il 11 settembre 2025

prodotto. Negli anni Trenta, come si è accennato, l'azienda automobilistica aveva impegnato notevoli risorse per espandersi sui mercati europei, ingaggiando le sfide più impegnative in Francia, con la costituzione della SIMCA, e in Germania con l'assunzione del controllo della NSU e nell'Europa centro-orientale. Dopo la guerra, mentre Olivetti si orientava al mercato internazionale e d'oltreoceano con prodotti competitivi, Fiat puntò sui modelli di auto di piccola cilindrata che gli americani non producevano, di carattere economico e perciò più adatti a soddisfare la domanda interna. Con ciò Valletta non faceva che portare avanti la strategia tenuta a battesimo e perseguita dal senatore Agnelli con la messa in cantiere di Mirafiori per la produzione di massa delle piccole cilindrate, anche a seguito del gentlemen's agreement con Ford e General Motors del 1935.

La **politica di liberalizzazione commerciale** perseguita dall'Italia nel secondo dopoguerra, sia in maniera autonoma sia per ottemperare ad accordi internazionali, aprì il Paese a un crescente interscambio. Tuttavia, nel corso del 1952 si registrò una flessione generale delle esportazioni italiane rispetto a un forte aumento delle importazioni, dovuto anche alla reintroduzione di alcuni vincoli quantitativi e protezionistici da parte dei paesi che accusavano gravi deficit commerciali. Alla Olivetti lo squilibrio fra produzione e domanda interna si presentò come una vera e propria **crisi di crescita**, essendo praticamente raddoppiata la quantità di macchine per ufficio fabbricate negli ultimi tre anni.

Il fatto è che a motivo della politica di liberalizzazione perseguita dal ministro del Commercio estero, il repubblicano Ugo La Malfa, **in Italia potevano entrare liberamente i prodotti dei paesi OECE** (Organizzazione per la Cooperazione Economica Europea), **ma i manufatti industriali italiani non potevano essere altrettanto liberamente esportati** verso paesi come Francia e Gran Bretagna che li avevano sottoposti a contingentamento e a permessi d'importazione. L'aumento della produzione inglese di macchine, dovuto alla consociata di una nota casa americana, unitamente a quella svedese, svizzera e alla rinnovata industria tedesca, avevano ostacolato ovunque la vendita delle Olivetti. Tuttavia, a incidere maggiormente sulla **diminuzione delle esportazioni** era stata **assenza sui mercati mondiali di due player**, Argentina e Brasile, tanto importanti quanto tradizionali. Nel biennio 1951-52 essi rappresentavano rispettivamente il 12% e il 10% del totale delle esportazioni Olivetti.²³

Si pensi che già dagli anni Venti, momento in cui stava venendo presentato un secondo modello di macchina per scrivere (la M20), questo trovò subito sbocchi in nuovi mercati internazionali, europei e sudamericani soprattutto. In quell'anno Camillo aveva già ottenuto una **concessione di rappresentanze in Argentina, Uruguay, Paraguay** e solo sei anni più tardi vantava **agenti esclusivi anche in Brasile, Cile, Colombia, Ecuador, Perù e Venezuela**. Vengono così raggiunte dal marchio eporediese, facilitando la distribuzione in tutto il territorio latino-americano, le città di Caracas, Lima, Guayaquil,

²³ «Ing. C. Olivetti & C. SpA», *Encyclopedia.com*, cons.05/2025



FIG.15 – Pubblicità agenti esclusivi dei prodotti Olivetti per l'America Latina, manifesto s.a. 1926

Buenos Aires, San Paolo, Valparaíso e Bogotá.²⁴

Il passaggio da economie prevalentemente agricole a economie industriali e manifatturiere, determinato dalle scelte dirigiste dei governi argentino e brasiliano, mise l'Olivetti alle strette e nella condizione di dover cambiare rapidamente la strategia espansiva. I programmi di industrializzazione accelerata di questi due grandi paesi ebbero effetti immediati sull'export dei prodotti italiani in America Latina; tanto più quando si trattava, come era il caso delle macchine per ufficio, di beni non considerati strumentali e pertanto esclusi dai piani dei **governi**

sudamericani che puntavano sull'industria di base.²⁵

Il fatto che alcune case americane concorrenti avessero già avviato la fabbricazione in loco dei loro prodotti determinò i vertici di Ivrea a compiere gli stessi passi e a rafforzare la rete commerciale in Sud America per scongiurare l'esclusione da quei mercati e per non anemizzare la nostra efficiente organizzazione commerciale. Nel 1952 venne costituita perciò la nuova consociata **Olivetti Industrial S.A. a Rio de Janeiro** e l'anno successivo si sarebbe rilanciata con la nascita della **Olivetti Colombiana a Bogotá**.

²⁴ "Olivetti: a story of innovation and growth", enetto.com, cons.05/2025

²⁵ Nathan Lump, «Pop Goes Peru», *Condé Nast Traveler*, 9 giugno 2011, cons. 05/2025,

Con la chiusura del mercato argentino, la sospensione temporanea delle licenze in Brasile e la riduzione del 50% dell'export verso la Francia, la Olivetti si trovò con un **eccesso di produzione in stock**. Se per la Multisumma si intravvedevano soluzioni, invece il problema più complesso era la situazione relativa alla Lexikon con un'eccedenza annua di 12.000 macchine.

Perciò Adriano, dopo aver ridotto l'orario di lavoro della fabbrica di Ivrea, esaminò l'ipotesi di fare un **salto di qualità sul mercato americano**. Il progetto venne esposto a Dino perché ne valutasse le implicazioni e i rischi: l'obiettivo a medio termine era di non impegnarsi in un programma troppo ambizioso, ma di raggiungere una vendita mensile di 400/600 macchine standard in 18 mesi.

Per parte sua Dino, quando all'Olivetti si era iniziato a discutere di esportare le macchine negli Usa, aveva messo in più occasioni sull'avviso il fratello circa le peculiarità che rendevano quanto mai **il mercato statunitense difficile per un produttore europeo**. La differenza di fondo fra l'idea americana e quella europea, secondo Dino, consisteva nella grande quantità di macchine che dovevano essere immesse nella rete di distribuzione.

Avviare la penetrazione oltreoceano, in particolare delle calcolatrici, senza essere in grado di sostenerla con adeguati e pronti rifornimenti dei prodotti richiesti sarebbe stato un errore fatale. Sebbene la produzione Olivetti fosse pressoché raddoppiata, la quantità di macchine prodotta nel 1951 era

ancora inadeguata a soddisfare la domanda di un mercato come quello statunitense. Ma la decisione era presa e la strategia scelta era chiara.

Nel consiglio di amministrazione del luglio 1953, Adriano comunicò di voler **compensare la mancata esportazione in Argentina e Brasile e intensificare la vendita particolarmente negli Stati Uniti d'America**, dove l'esportazione di calcolatori aveva ormai raggiunto le 7.000 unità annue.²⁶ Questa strategia espansiva venne confermata e rilanciata in tutto il mondo, pur considerando **l'assenza della Olivetti sui mercati dell'Europa orientale**, dove la società aveva avuto buoni flussi di esportazione nell'anteguerra, in particolare verso la Polonia, la Cecoslovacchia, l'Ungheria. Erano questi gli effetti della cortina di ferro eretta dal regime sovietico e della divisione del mondo in blocchi contrapposti fra Est e Ovest.

Il predominio su quei mercati veniva infatti assicurato all'industria della Germania Orientale, la quale godeva di un accesso privilegiato all'interno del blocco socialista grazie agli accordi interni al COMECON. Al contempo, i controlli imposti dalle autorità statunitensi sul commercio con i paesi dell'Est — inquadrati nella logica della Guerra Fredda e finalizzati a limitare il trasferimento di tecnologia e know-how verso il blocco sovietico — si sommavano alle rigide barriere imposte dal regime sovietico sugli scambi tra i paesi aderenti al COMECON e quelli esterni al sistema socialista. Questa duplice azione di contenimento aveva di fatto provocato un isolamento economico dei mercati dell'Europa orientale, che risultavano chiusi rispetto alle

²⁶ Nathan Lump, «Pop Goes Peru», *Condé Nast Traveler*, 9 giugno 2011, cons. 05/2025

merci d'importazione provenienti dall'Occidente. Le uniche eccezioni tollerate riguardavano essenzialmente le forniture di materie prime, beni strumentali ad alto contenuto tecnologico e, in misura ridotta, beni di consumo di prima necessità, selezionati in funzione della compatibilità ideologica ed economica con i piani quinquennali dei singoli Stati.

Come ho potuto verificare tramite un'analisi dei consumi apparenti delle macchine da

scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 - 1972-1973), la **diversificazione** è sicuramente stata una delle chiavi vincenti nelle strategie di vendita da parte del gruppo Olivetti. Il fascicolo riporta i numeri per i singoli paesi per cui resta facile intuire quali modelli fossero i più richiesti per ogni zona di conquista. I dati sono divisi per le tipologie di modelli, nelle pagine seguenti.²⁷

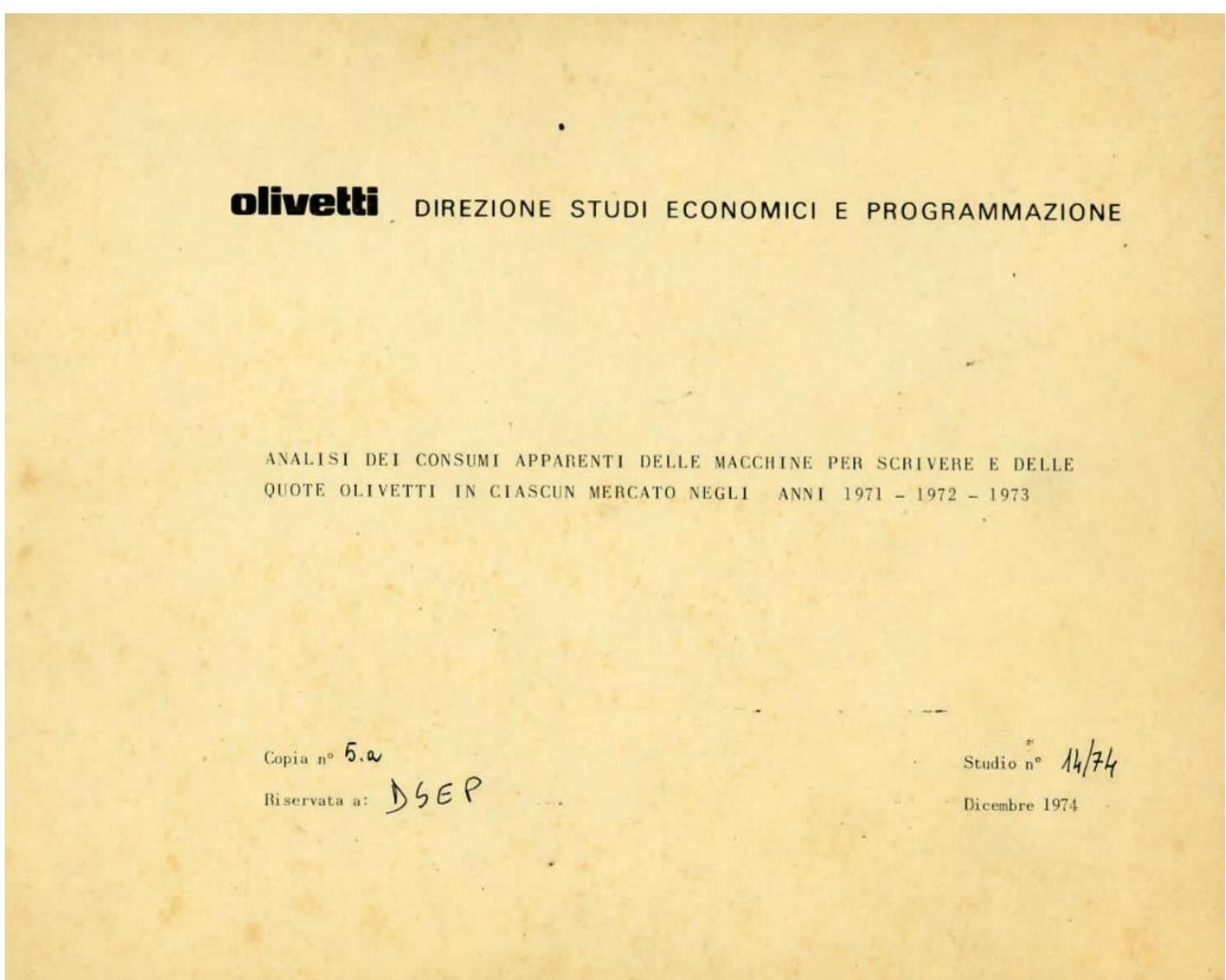


FIG.16 – Copertina del fascicolo Analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973), Archivio Storico Olivetti

²⁷ Analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato

(analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973),
Archivio Storico Olivetti

1. Standard Manuali

Le macchine da scrivere manuali erano le più comuni prima dell'introduzione dei modelli elettronici. In queste macchine, la digitazione avveniva tramite il movimento meccanico delle leve per ogni tasto premuto. La scrittura era più faticosa rispetto ai modelli elettronici, ma offriva una sensazione molto "manuale" che molti trovavano soddisfacente. Queste macchine erano più robuste e meno suscettibili a malfunzionamenti elettronici. Un esempio è Olivetti Lettera 22: questo modello era una delle macchine manuali più popolari di Olivetti e un grande successo negli anni '50 e '60. Leggera e portatile, aveva un design iconico e una tastiera facilmente utilizzabile, rendendola un'ottima scelta per uffici e studenti.

2. Standard Elettroniche

Le macchine da scrivere elettroniche utilizzavano componenti elettronici per semplificare il processo di digitazione. Questi modelli erano dotati di un motore che aiutava a sollevare i martelli che imprimevano l'inchiostro sulla carta, rendendo la scrittura più veloce e precisa. In più, spesso avevano funzionalità avanzate come correzioni automatiche, salvataggio delle impostazioni e una pressione dei tasti più leggera. Un esempio è la Praxis 48: era una delle macchine elettroniche di Olivetti, progettata per rendere la scrittura più comoda e veloce. Era dotata di un meccanismo elettronico che aiutava la pressione dei tasti e, sebbene fosse ancora una macchina da scrivere, il suo sistema elettronico migliorava notevolmente l'efficienza rispetto alle manuali.

3. Portatili

Le macchine portatili erano progettate per essere più piccole e leggere rispetto ai modelli standard. Queste macchine erano destinate a chi aveva bisogno di una macchina da scrivere che potesse essere facilmente trasportata, come studenti, giornalisti e professionisti che lavoravano in viaggio. Spesso combinavano la robustezza delle macchine standard con la convenienza della portabilità. Un esempio è Olivetti Lettera 32, uno degli esemplari più iconici di macchina da scrivere portatile di Olivetti. Leggera e compatta, era perfetta per essere trasportata ovunque. La sua robustezza e la qualità di scrittura la rendevano ideale sia per uso personale che professionale.

4. Semimanuali

Le macchine semimanuali erano un ibrido tra le manuali e le elettroniche. Pur mantenendo la struttura base manuale, queste macchine avevano alcune caratteristiche automatizzate, come il ritorno automatico della carrellata o la possibilità di impostare margini automatici. Questi modelli erano pensati per chi voleva il controllo manuale, ma con una maggiore praticità. Un esempio è Olivetti Studio 44: non completamente elettronica, ma comunque dotata di alcune funzionalità automatizzate, come l'auto-correttore e il ritorno del carrello automatico. Questa macchina era adatta a chi desiderava una buona performance, ma non necessitava delle avanzate capacità elettroniche delle macchine da scrivere elettroniche.

La chiave di lettura di ognuna delle schede del fascicolo è la seguente:

***PRODUZIONE – ESPORTAZIONE =
VENDITE INTERNE DI PRODUZIONE LOCALE***

***VENDITE INTERNE DI PRODUZIONE LOCALE +
IMPORTAZIONI =
CONSUMO APPARENTE "A"***

***CONSUMO APPARENTE "A" – ENTRATE A
MAGAZZINO CONSOCIATA + VENDITE OLIVETTI
(FATTURATO) =
CONSUMO APPARENTE "B"***

Ognuna ricava il totale delle importazioni in generale dalle statistiche dei paesi esportatori, salvo per i paesi Cecoslovacchia e Germania R.D. per i quali son ricavate tramite le statistiche di importazione le entrate a magazzino. Nelle schede a seguire esempi riguardanti i soli Agenti di commercio e il totale mondiale. Nei prossimi capitoli verranno usate schede dallo stesso fascicolo per poter analizzare nello specifico ogni area di conquista e i modelli più richiesti nell'area di interesse.

	STANDARD MANHATTAN			STANDARD ELETTRICHE			PORTATILI E SEMI-STANDARD			TOTALE		
	1.971	1.972	1.973	1.971	1.972	1.973	1.971	1.972	1.973	1.971	1.972	1.973
PRODUZIONE	32.812	31.966	31.945				10.000	10.000	10.000	42.312	41.960	41.366
ESPORTAZIONE	32	210	22				2.345	170	423	2.611	795	53.127
VENDE DIRETTE DI PRODUZIONE LOCALE	32.780	31.766	31.666	-177	-56	-603	9.786	7.655	9.830	42.389	39.355	41.171
ITALIA	35.770	35.081	33.934	5.789	4.294	5.568	11.447	12.546	13.972	53.306	39.019	53.374
BELGIO				260	134	90	82	22	76	126	90	44.6
BRASILE	81	310	5.956	142	5.479	5	77	18.443	228	444	29.333	
CANADA	404	90	652	3.597	3.808	4.140	523	17	644	4.526	3.905	5.136
CECOSLOVACCHIA	51						448	930	259	499	939	559
CANTONARIA	24	23		7	17		15			49		40
FRANCIA	16.820	13.156	9.032	2.556	2.453	2.105	1.628	2.253	13.022	21.004	17.862	23.160
O. GERMANIA P.D.	4.340	4.978	4.658	4.018	4.74	4.648	3.300	3.300	8.030	6.938	9.996	4.663
- GERMANIA R.F.	4.5.460	5.2.621	5.2.394	6.918	7.6.81	9.123	27.604	29.754	25.103	79.382	91.860	86.516
GIBRALTAR	4						71.925	79.611	91.763	71.325	78.611	91.763
GRAN BRETAGNA	27.897	16.972	15.557	2.093	1.732	3.871	3.804	2.399	4.020	33.794	24.052	23.458
MESICO	45						100	100	100			145
O. CHINA	2.710	2.741	130	1.518	1.300	3.067	16.471	14.186	20.802	20.699	19.317	24.038
PORTOGALLO	2.104	782	1.019	2			2	1.915	2.245	5.854	4.021	3.027
SPAGNA	2					10	1	26.765	19.146	17.097	26.765	19.156
SVEZIA	9.067	8.152	11.775	1.247	1.559	2.1.81	1.753	2.800	2.673	12.067	12.520	16.634
SVIZZERA	1.034	2.410	1.374	3.224	2.318	4.1.02	2.87	1.44	8.44	4.545	4.872	6.322
U.S.A.	12.201	1.583	3.607	3.845	4.073	6.116	4.062	4.835	21.924	13.063	10.491	
ALTRI PAESI	7.001	6.656	10.660	214	1.004	19.317	13.045	39.730	26.310	18.913	4.9.734	
TOTALE	167.938	130.256	146.843	30.404	30.478	45.578	198.573	185.630	950.455	346.445	346.445	14.2.668
CONSUMO APPARENTE "A"	151.748	164.992	178.787	30.587	30.922	41.969	202.359	193.285	960.083	430.604	386.499	482.839
INTERSTATE MARKET "	29.616	25.617	30.605	5.780	4.273	5.568	21.411	13.750	17.134	56.036	43.664	53.127
VIA DITTE DELL'UNIVERSITÀ	31.293	26.510	30.278	6.003	4.615	5.660	24.063	16.112	17.033	61.362	44.037	52.346
CONSUMO APPARENTE "B"	199.393	164.890	178.570	30.746	30.314	4.964	205.044	193.638	269.951	136.080	385.849	483.488
INTERSTATE DELL'UNIVERSITÀ	15140	15.146	16.96	19.55	16.55	18.37	44.144	41.99	6.510	44.144	44.144	49.30

FIG.17 - Analisi consumi apparenti AGENTI 27, da "analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973)", Archivio Storico Olivetti

ANALISI DEI CONSUMI APPARENTI

TOTALE MONDIALE 19

	STANDARD MANUAL			STANDARD ELETTRICHE			PORTATILI E SEMISTANDARD			TOTALE		
	1.9.7.1	1.9.7.2	1.9.7.3	1.9.7.1	1.9.7.2	1.9.7.3	1.9.7.1	1.9.7.2	1.9.7.3	1.9.7.1	1.9.7.2	1.9.7.3
PRODUZIONE	1.367.471	1.397.729	1.352.901	1.610.860	1.753.796	1.902.005	3.92.808	5.292.646	5.935.800	3.79.139	8.442.970	9.241.350
ESPORTAZIONE	925.904	890.003	871.723	706.012	754.534	840.0353	966.216	3.692.315	3.797.3345	5.981.32	5.326.852	5.509.012
VISIBILI SALVATE DI PRODUZIONE SEZIALE	4.61.667	517.725	491.176	912.363	909.262	1.062.0051	4.26.592	1.600.131	2.189.575	2.781.007	3.117.111	3.732.758
TOTALE	79.616	59.010	109.577	132.807	168.133	84.679	146.374	105.739	114.844	356.797	335.882	303.102
ARGENTINA												
BELGIO	117	258	376	550	121	85	2.256	2.020	461	2.923	2.409	64
BRAZILE	76.541	55.724	65.000	15.725	8.677	15.000	16.933	5.000	45.203	107.249	62.421	129.300
CANADA	905	300	10.124	32.237	24.922	54.221	5.430	4.33	3.132	38.572	25.555	67.479
CFC OSLOVACCHIA	1.085	591	274	1	1	63	89.748	97.261	90.000	90.334	87.843	99.337
FRANCIA	36	515	101	455	87					314		970
GERMANIA R.D.	69.664	67.143	11.914	4.445	4.771	3.513	23.300	16.680	55.932	97.603	38.594	71.409
GERMANIA R.F.	156.000	155.000	157.000	5.020	10.000	9.000	106.000	85.700	91.300	267.000	254.700	257.300
GRAN BRETAGNA	288.981	297.583	291.154	272.407	269.123	317.791	520.887	446.633	418.455	51.090.275	938.339	1.017.400
GIAPPONE	122.909	124.306	144.656	30.263	39.577	79.027	230.040	245.629	241.777	393.216	410.601	455.210
MESSICO	4.05	4.5	5.434	9.255	9.018	11.346	75.912	93.309	139.200	35.569	92.372	155.700
OLANDA	31.383	31.356	6.921	100.4455	114.780	128.446	670.735	371.775	346.430	602.573	517.911	481.347
PORTOGALLO	6.420	1.207	1.6.87	5	38	2	118.013	130.379	143.322	124.447	121.714	144.711
SPAGNA	6.332	6.31	20	350	396	675.235	559.113	576.809	681.597	559.894	577.125	
SVEZIA	4.6.804	6.2.976	6.7.510	32.835	34.159	58.630	26.681	29.005	25.651	106.320	116.960	131.700
SVIZZERA	15.521	25.794	14.701	47.940	35.631	46.938	3.945	2.615	7.383	67.406	53.821	69.027
U.S.A.	17.896	8.480	2.001	21.360	22.207	28.592	22.894	24.816	16.575	62.159	55.512	47.566
ALTRI PAESI	7.603	7.907	10.541	676	917	2.180	138.755	251.759	306.111	146.132	260.673	310.332
TOTALE	925.904	970.576	971.723	705.012	743.009	840.0353	966.216	3.591.116	3.797.3345	5.981.32	5.314.661	5.509.012
CONSUMO APPARENTE "A"	1.367.471	1.397.300	1.352.001	1.610.860	1.742.271	1.902.040	5.392.808	5.292.808	5.996.900	3.79.139	9.431.779	9.241.350
ENTRATE MAGAZZ.	305.316	390.357	370.100	287.060	326.178	226.856	928.855	821.626	1.009.510	1.522.231	1.528.151	1.606.456
VENDITA DI OLIVETTI	319.637	330.300	303.710	233.715	259.967	250.596	937.671	987.031	1.031.391	143	1.535.360	1.620.345
CONSUMO APPARENTE "B"	380.792	1.355.630	1.376.519	565.535	1.686.060	1.925.780	3.01.624	5.457.514	5.953.430	2.47.951	8.438.984	9.255.729
NETTO VIZ. DI PARIFERME	-1.96	+1.66	-1.96	47.70	+15.22	-2.56	-2.56	+2.56	+9.09	+3.04	+0.90	
NETTO VIZ. DI UNILIT	26.116	27.67	30.40	16.101	15.01	15.00	15.00	15.00	16.00	16.00	16.00	17.51

12.000 1.12 0.000 0.000 0.000

FIG.18 - Analisi consumi apparenti totale mondo 19, da "analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973)", Archivio Storico Olivetti

2.1

I trattati di scambio commerciale

Arturo O'Connell, Direttore del Master in Integrazione Latinoamericana dell'Università di Buenos Aires e Docente della Sede di Buenos Aires dell'Università di Bologna, tratta nel dettaglio i trattati sviluppatisi nel XX secolo in suo rapporto risalente al 2001.²⁸

Esistono cinque accordi di integrazione (e accordi bilaterali e multilaterali) tra i paesi dell'America Latina e dei Caraibi, segnatamente: la **Comunità Andina** (CA), la **Comunità dei Caraibi** (meglio conosciuta come CARICOM), il **Mercato Comune Centroamericano** (CACM), il **Mercato Comune del Cono Sud** (MERCOSUR) e il **Trattato di Libero Scambio dell'America del Nord** (NAFTA).

Negli anni novanta si sono rinnovati gli impulsi di integrazione economica tra i paesi latinoamericani a partire dalla creazione dell'**Associazione Latinoamericana del Libero Commercio** – la ALALC o LAFTA. All'ALALC succede nel 1980 la ALADI (**Associazione Latino Americana di**

Integrazione), istituita dal Trattato di Montevideo dello stesso anno, che consente di raggiungere l'obiettivo dell'integrazione tra i paesi latinoamericani in modo più flessibile. Nella ALADI partecipano dodici paesi latinoamericani, quelli della America del Sud, il Messico e recentemente è entrata a farne parte anche Cuba. I differenti accordi tra i membri vengono conclusi sotto la supervisione dell'ALADI che prevede la possibilità di stipulare sia accordi a livello regionale – che comprendono tutti i paesi membri – sia accordi parziali fra due o più paesi membri. La ALALC, e successivamente l'ALADI, vengono istituite secondo le modalità dettate dall'articolo XXIV del GATT che prevede la formazione di aree di libero scambio o di unioni doganali come eccezione all'applicazione della clausola della nazione più favorita.

Di tutte le iniziative finora attuate, il MERCOSUR è certamente la più importante, anche se esiste un numero di accordi più limitati, quali la riattivazione dell'integrazione dei paesi caraibici, di quelli andini uniti nella Comunità Andina- e di quelli che fanno parte del Mercato Comune Centramericano che è stato il primo esempio di unione economica tra i paesi della regione nel secondo dopoguerra. Il rinnovato successo di queste iniziative si deve, per la maggior parte, al fatto che, dalla fine degli anni ottanta, la quasi totalità dei paesi della regione decide di procedere verso una liberalizzazione generalizzata dei propri scambi internazionali e, in particolare, delle proprie importazioni. In questo modo, si comincia ad eliminare il maggiore ostacolo al processo di integrazione,

²⁸ Arturo O'Connell, "Gli accordi di integrazione in America Latina e nei Caraibi; le negoziazioni all'interno e all'esterno del continente", ICE –

vale a dire la difesa di singoli settori in ciascun paese ed il loro accesso privilegiato al mercato interno.

Quasi simultaneamente a questo processo, gli Stati Uniti intraprendono una nuova politica di promozione di accordi regionali per il commercio, in netto contrasto con la loro tradizionale strategia di difesa dell'applicazione della clausola della nazione più favorita e dell'accordo multilaterale.

Si perviene così, in primo luogo, alla conclusione di un accordo di libero scambio con il Canada, a cui, poco dopo, su iniziativa del governo messicano, succede l'avvio delle negoziazioni di un accordo simile con il Messico fino alla costituzione del NAFTA, il Trattato di Libero Scambio dell'America del Nord. Gli Stati Uniti concludono un accordo di libero scambio anche con Israele e successivamente con la Giordania, mentre avviano negoziazioni con Singapore.

Tuttavia, il governo degli Stati Uniti, prima con il presidente George Bush nel 1989 e poi con il presidente Clinton, rilanciano l'idea di un accordo regionale "dall'Alaska alla Terra del Fuoco", un'area di libero scambio dell'emisfero occidentale, idea già proposta un secolo prima, nel 1889, quando viene convocata a Washington la prima conferenza panamericana e arenatasi per il rifiuto dei paesi latinoamericani. In quest'occasione, invece, la proposta del governo degli Stati Uniti, in realtà auspicata da vari paesi latinoamericani, riscuote un ampio consenso. Il processo di creazione dell'"Area di Libero Commercio delle Americhe" (ALCA o, in inglese, FTAA), in piena negoziazione a partire dal vertice dei presidenti dei paesi dell'emisfero a Miami, nel dicembre del 1994, è stato recentemente rafforzato da un terzo

vertice presidenziale in Québec, in Canada, nel mese di aprile 2001. Tutti i paesi che hanno partecipato all'incontro – tutti i paesi del continente ad eccezione di Cuba- si sono posti l'obiettivo di concludere le negoziazioni entro il 2005. Le negoziazioni per la realizzazione di accordi di integrazione economica non si limitano però all'emisfero occidentale. I paesi latinoamericani mantengono tradizionalmente importanti vincoli economici con l'Europa Occidentale. Non stupisce, quindi, che sia stato concluso un accordo Messico-Unione Europea, che i paesi andini abbiano posto in essere uno schema di sistema generalizzato di preferenze (SGP) e che sono in corso di attive negoziazioni gli accordi dell'Unione Europea con Cile e MERCOSUR. In particolare, i paesi dell'America centro meridionale che si affacciano sul Pacifico hanno intensificato significativamente le proprie relazioni commerciali con il Giappone e gli altri paesi asiatici consentendo loro di partecipare alle attività dell'Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC). Di seguito si analizzerà con maggior dettaglio ciò che è accaduto nel campo dell'integrazione economica in America Latina e nei Caraibi negli ultimi dieci anni. Si procederà poi ad esaminare i flussi e le barriere commerciali che influiscono sui processi di integrazione all'interno e all'esterno della regione. In ultimo, si analizzerà lo stato attuale delle negoziazioni, emisferiche ed extremisferiche, di accordi commerciali, in particolare quelle relative all'ALCA e all'Unione Europea.

L'ideale dell'unità fra gli Stati dell'America latina ha le sue radici nell'800, ma solo nel nostro secolo questo ideale è diventato un progetto politico perseguitibile.

Così come è avvenuto in Europa, i primi passi verso l'unificazione sono andati nella direzione

dell'integrazione economica, attraverso progetti a livello regionale e subregionale, e il modello europeo ha avuto e ha tuttora un

Le maggiori difficoltà incontrate dagli Stati latino-americani, ben evidenziate da una accentuata frammentazione delle iniziative e dei progetti, sono legate alle diverse condizioni economiche e politiche di partenza rispetto all'Europa. Ma il processo è stato avviato e, dagli anni Sessanta, ha visto la nascita di Associazioni, Patti, Comunità economiche che, tra difficoltà e rilanci, costituiscono una risposta alla necessità di superare la divisione in Stati nazionali sovrani come premessa per la pace, lo sviluppo economico e il consolidamento della democrazia. Prima di passare in rassegna i vari organismi del processo d'integrazione nelle diverse varianti subregionali, è necessario trarre le diverse tappe percorse negli ultimi quattro decenni dall'America latina (costituita oggi da 18 paesi, se consideriamo anche il Messico, con un totale di 400 milioni di abitanti).

Prima della seconda guerra mondiale, la strategia economica dominante negli Stati dell'America latina è stata quella dell'autarchia e dell'intervento statale. La depressione del 1929 e la conseguente chiusura di alcuni mercati e sbocchi nazionali hanno accelerato in modo decisivo questo duplice processo di ripiegamento verso l'interno e di interventismo statale. Contemporaneamente si sono affermati regimi politici populisti e spesso ai limiti dell'esaltazione nazionalistica, anche se ufficialmente professavano, a parole, una volontà di unificazione continentale. Questa strategia economica ha consentito di mantenere un discreto livello di attività economica fino alla seconda guerra mondiale

ruolo importante nelle scelte degli obiettivi e dei percorsi per raggiungerli.

— soprattutto se paragonata alla relativa debolezza di quella dei paesi più sviluppati di allora — e questa congiuntura relativamente favorevole si è mantenuta anche nel secondo dopoguerra, permettendo così alla regione di raggiungere un tasso medio di crescita annua dell'ordine del 5% fino alla fine degli anni Cinquanta.

Dopo la fine degli anni Ottanta, con una decisa accelerazione dopo il 1990, è iniziato un nuovo ciclo, con l'apertura progressiva delle economie latino-americane al resto del mondo, che ha favorito un energico rilancio del processo di integrazione. Anche se questo fenomeno è parte integrante di una tendenza all'integrazione dell'economia mondiale e alla creazione di grandi blocchi economici regionali di Stati, tuttavia l'INTAL ha notato giustamente che la regione è stata il quadro di un processo «probabilmente fra i più accelerati dell'economia mondiale negli ultimi anni».

Questo nuovo ciclo è stato accompagnato da due nuovi fenomeni politici rilevanti e interdipendenti (che ritroveremo in tutti gli schemi di integrazione subregionali), che fanno questa volta sperare in un progresso reale del processo di integrazione latino-americana: l'impegno in suo favore delle più alte autorità politiche e la democratizzazione. Il fenomeno del reinserimento delle supreme autorità politiche nel processo di integrazione era stato preparato fin dalla metà degli anni Ottanta anzitutto dalla creazione nel 1983 del Gruppo di Contadora come meccanismo per evitare i conflitti in America centrale. Questo gruppo è passato attraverso diverse fasi

evolutive, prima come Gruppo degli Otto, poi, dopo il 1986, come Gruppo di Rio o Meccanismo di concertazione politica.^[8] Si è riunito ogni anno fra il 1986 e il 1990 a livello dei Capi di Stato, come forum dove discutere i problemi regionali e le relative soluzioni, dando, alla conclusione delle sue riunioni, istruzioni all'ALADI (Associazione latino-americana di sviluppo, quadro istituzionale) e al SELA (Sistema economico latino-americano, quadro politico dell'integrazione) sulle «azioni che dovevano essere intraprese per raggiungere gli obiettivi definiti in ogni riunione».

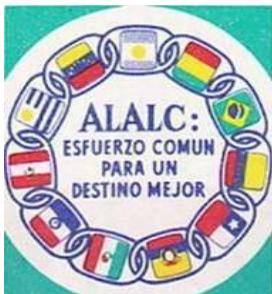
Infine, non è possibile parlare del nuovo dinamismo dimostrato dal processo di integrazione latino-americana, nelle sue diverse varianti, senza almeno menzionare l'Iniziativa per le Americhe, proposta al continente dal Presidente Georges Bush nel giugno 1990 e alla quale i diversi paesi si sono sforzati di dare risposte comuni, per lo più firmando degli accordi-quadro con gli Stati Uniti, talvolta in seno a schemi subregionali di integrazione, come il MERCOSUR (Mercato comune del Sud) o la CARICOM (Comunità dei Caraibi).

Olivetti, a quell'epoca, è anche export-oriented perché, ad esempio, è già maturata l'esperienza dell'ALALC: l'Alleanza Latino Americana per il Libero Commercio, che è una operazione politica ma che ha avuto come protagonista quello che allora era il presidente della Olivetti do Brasil Guido Santi, che aveva una grande influenza politica perché era amico 22 dei presidenti che via via si succedevano, e quindi, come ci ha insegnato il professor Franco Momigliano, ci mostra addirittura il ruolo di un'impresa che riesce in qualche modo ad influenzare l'evoluzione produttiva di

un continente. Questo però porta alla specializzazione degli stabilimenti che sono in America latina; mentre prima ognuno faceva un po' tutti i prodotti dell'Olivetti, ora si fa lo scrivere a San Paolo, il calcolo, le contabili, naturalmente a Buenos Aires, e lo scrivere leggero a Mexico City.



FIG.19 – Focus del logo ALADI, con evidenziati i territori interessati all'accordo, elaborato personale



2.1.1 Trattato A.L.A.L.C.

Già alla metà degli anni Cinquanta la Olivetti rappresentava il gruppo industriale italiano con maggiore presenza sui mercati internazionali, operando con proprie consociate nei maggiori mercati e con agenti esclusivisti in tutti i mercati mondiali. La presenza in America Latina si radicò attraverso stabilimenti industriali in forma dapprima di **assemblaggi per superare le barriere doganali** e successivamente con produzioni complete e negli anni Sessanta attraverso specializzazioni produttive con il progressivo attuarsi del mercato unico latino americano, l'**ALALC (Associazione latino-americana di libero commercio)**.

L'accordo che per primo interessò i profitti di Olivetti fu proprio il Trattato istituito a Montevideo: firmato in questa città nel febbraio del 1960 (nel contesto decisamente protezionista della fine degli anni Cinquanta) dai **rappresentanti dell'Argentina, del Brasile, del Cile, del Messico, del Paraguay, del Perù e dell'Uruguay**, al fine di istituire una zona di libero scambio fra i paesi firmatari, grazie alla soppressione graduale, nell'arco di dodici anni, dei diritti doganali e delle protezioni non tariffarie. Le istituzioni previste dal Trattato erano la Conferenza, in seno alla quale ogni delegazione nazionale aveva diritto a un voto, il Comitato, a carattere permanente e composto da un membro per ogni paese contraente e il Segretariato generale.

Questo schema organizzativo è stato modificato nel dicembre 1966 dal Protocollo di Montevideo, con l'istituzione del Consiglio dei Ministri degli affari esteri, organo supremo, accanto alla Conferenza e al Comitato esecutivo permanente. Queste riforme non sono bastate a mascherare il clamoroso fallimento dell'ALALC, nonostante la buona volontà manifestata dagli Stati membri, a causa degli obiettivi troppo ambiziosi dell'Associazione rispetto ai mezzi dei quali era stata dotata, non avendo adeguatamente modificato le clausole del Trattato. Se lo scopo era davvero quello di costituire una zona di libero scambio e un mercato comune, sono mancati però strumenti adeguati e, probabilmente, un meccanismo reale ed efficace di concertazione degli interessi nazionali in gioco, poiché la convinzione dei paesi firmatari che il processo di integrazione soddisfi il loro interesse nazionale (anche se colpisce determinati interessi settoriali) è un elemento indispensabile del suo consolidamento.

Nonostante le grandi aspettative, l'ALALC **non riuscì a raggiungere i suoi obiettivi**. Le economie dei Paesi membri erano molto diverse tra loro, con forti squilibri tra quelli più industrializzati e quelli più deboli, e mancava una vera coesione politica capace di guidare il processo di integrazione. In più, il trattato lasciava troppo spazio ai negoziati bilaterali, rendendo il sistema frammentato e poco efficace. A tutto questo si aggiungevano l'instabilità economica e politica che colpì la regione negli anni successivi e il persistere di politiche protezionistiche, che di fatto impedirono la nascita di un vero mercato libero. Per queste ragioni, l'ALALC fallì e fu poi sostituita da un nuovo accordo, l'ALADI, più flessibile ma anche meno ambizioso.



2.1.2 Trattato A.L.A.D.I.

L' **Associazione latino-americana di sviluppo** o in breve **ALADI**, è stata creata nell'agosto 1980 in, seguito al fallimento conclamato dell'ALALC (anche se quest'ultima aveva visto la creazione nel suo seno, nel 1969, del Gruppo Andino - GRAN) con obiettivi ancora più ambiziosi.

Il nuovo Trattato di Montevideo, firmato questa volta da Argentina, Bolivia, Brasile, Cile, Colombia, Ecuador, Messico, Paraguay, Perù, Uruguay e Venezuela, mirava a «rivitalizzare il processo di integrazione latino-americana e a stabilire degli obiettivi e dei meccanismi compatibili con la realtà regionale», «promuovendo un processo convergente che porti alla fondazione di un mercato comune regionale».

L'ALADI nasceva con l'obiettivo dichiarato di promuovere uno **sviluppo economico e sociale armonioso in tutta l'America Latina**, con l'ambizione, a lungo termine, di costruire un mercato comune regionale, ma in modo graduale e progressivo. Per gestire questo processo, il trattato istituiva vari organi: un Consiglio dei Ministri come vertice politico, una Conferenza di valutazione e convergenza, un Comitato di rappresentanti permanenti e un Segretariato generale con funzioni tecniche. Alcuni studiosi, come Miguel A. Ekmedjian, hanno evidenziato somiglianze tra queste istituzioni e quelle della Comunità Economica Europea, ma anche importanti differenze: la Conferenza, ad esempio, non

aveva il potere di decidere il bilancio o i contributi degli Stati membri, cosa che invece aveva reso il Parlamento europeo uno strumento più incisivo. Allo stesso modo, il Comitato dell'ALADI, pur essendo un organo permanente, non aveva il potere di imporre sanzioni, limitando così l'efficacia dell'integrazione regionale.

Uno dei maggiori ostacoli al funzionamento dell'ALADI fu l'assenza di un meccanismo che rendesse immediatamente vincolanti le decisioni comuni per i cittadini dei Paesi membri, così come la mancanza di una corte sovranazionale capace di farle rispettare al di sopra delle giurisdizioni nazionali. Queste debolezze resero difficile l'attuazione concreta di molti accordi regionali, come il Programma per l'espansione del commercio o le intese sulle preferenze doganali. Così, per gran parte degli anni '80, l'ALADI rimase poco incisiva, fino a quando, nel 1989, i leader latinoamericani – riuniti nel Gruppo di Rio – decisero di rilanciarla, affidandole un ruolo più centrale nel coordinamento dell'integrazione economica della regione.

Anche se non tutti i paesi dell'ALADI erano membri del Gruppo di Rio, ciò non ha impedito a quest'ultimo di esercitare un'influenza determinante. Nella primavera del 1990, in Messico, il Consiglio dei Ministri di questa associazione ha confermato la sua aspirazione a farne «l'organismo fondamentale del processo d'integrazione regionale e il quadro della cooperazione», attraverso l'integrazione regionale ai nuovi scenari che si andavano formando a livello internazionale.

Nel 1990, il Gruppo di Rio ha riaffermato l'importanza di accelerare e approfondire l'integrazione regionale in

America Latina. A seguito di questo, l'ALADI ha presentato un piano di azione per il triennio 1990-1992, articolato in diverse aree di intervento, tra cui il consolidamento del mercato regionale, la cooperazione tecnologica e finanziaria, e la creazione di nuove aree di cooperazione come turismo e ambiente. Nel frattempo, si è sviluppato il ruolo attivo degli operatori privati e delle forze sociali. Negli anni successivi, l'ALADI ha cercato di coordinare e integrare vari progetti bilaterali e subregionali, come il MERCOSUR e il Gruppo dei Tre, svolgendo un ruolo di mediazione tra i diversi accordi. Nonostante i progressi, ci sono state continue discussioni sulla necessità di riformare l'organizzazione per renderla più efficace, specialmente nell'ambito del commercio tra i paesi membri. A partire dalla fine degli anni '80, l'ALADI ha stipulato numerosi accordi di libero scambio e ha promosso accordi di nuova generazione che includono anche temi innovativi come la protezione ambientale e la proprietà intellettuale. Tuttavia, la disomogeneità economica tra i membri ha ostacolato una piena integrazione, mentre nuove intese come il NAFTA hanno influenzato i processi regionali.



2.1.3 Trattato CA.N.

La Comunità Andina, prima denominata Gruppo Andino, viene costituita alla fine degli anni sessanta, tra Colombia, Cile, Ecuador, Perù e Venezuela proponendosi addirittura l'obiettivo ambizioso di armonizzare anche le politiche degli investimenti. Durante gli anni settanta e ottanta, il Cile esce dagli accordi, sorgono divergenze tra i membri che, in alcuni casi, culminano anche in conflitti armati.

Il **CAN** è stato istituito con il Trattato di Cartagena, firmato in Colombia nel 1969 fra Colombia, Bolivia, Cile, Ecuador e Perù, ai quali si è aggiunto nel 1973 il Venezuela, prima che il Cile del generale Pinochet se ne ritirasse nel 1977, tre anni dopo l'instaurazione della dittatura militare.

Esso è stato la risposta all'insoddisfazione degli Stati andini per il funzionamento dell'ALALC e per l'atteggiamento dei suoi tre membri più importanti (Argentina, Brasile e Messico). Nei suoi primi anni il Gruppo andino ha condotto una politica decisamente protezionistica, dato che il suo obiettivo più importante era la sostituzione delle importazioni a livello subregionale.

Fin dall'inizio i paesi firmatari hanno tentato di seguire a grandi linee il modello dei Trattati istitutivi delle Comunità europee, creando tre organi: la Giunta, di carattere tecnico, la Commissione, di carattere politico, e, dal 1976, il Tribunale andino. Ma il CAN (o GRAN, inteso come Gruppo Andino) non ne ha recepito gli aspetti sovranazionali, giacché, mentre le decisioni del Tribunale hanno

carattere vincolante per gli Stati membri, le decisioni degli altri due organi comunitari devono essere ratificate con un atto legislativo in ciascuno degli Stati prima di essere applicabili.

Esattamente come nel caso dell'ALADI, pochi anni or sono si è proceduto a un rilancio dell'integrazione andina, e a Cartagena, nel 1989, i Presidenti degli Stati membri hanno deciso di farsene carico. In seguito a ciò alle Galapagos è stato approvato il Disegno strategico per l'orientamento del Gruppo andino, nel quale sono passate in rassegna le azioni necessarie per rafforzare l'integrazione e orientare la sua evoluzione nel decennio degli anni Novanta. Questo documento pone come obiettivi il consolidamento dello spazio economico andino, il miglioramento delle relazioni internazionali del GRAN e un rinnovato sostegno all'integrazione latino-americana nel suo insieme, prendendo in considerazione anche nuovi aspetti, come lo sviluppo scientifico e tecnologico, il turismo, le relazioni esterne comuni e, naturalmente, i settori commerciali, industriali, agricoli e dei servizi.

Nel maggio 1990, a Machu-Picchu è stato istituito il Consiglio presidenziale andino incaricato «di valutare, incoraggiare e orientare l'integrazione». La riunione di Machu-Picchu ha riconosciuto la necessità di politiche economiche nazionali compatibili con gli imperativi derivanti dal processo di integrazione e di una posizione comune per ottenere una riduzione del debito estero, e ha inoltre posto in risalto i rischi connessi con iniziative unilaterali degli Stati membri nel quadro dell'Iniziativa per le Americhe e con accordi bilaterali di cooperazione economica e di liberalizzazione commerciale fra paesi latino-americani.

I Presidenti hanno poi deciso a La Paz, nel novembre 1990, la creazione di una zona di libero scambio per la fine del 1991 e l'applicazione della tariffa esterna comune per la stessa data, in modo che l'unione doganale fosse operante per il 1995. Il GRAN ha deciso, con le stesse scadenze, anche una politica agricola comune e ha preso provvedimenti per incentivare investimenti provenienti dall'esterno della regione. Infine i Presidenti hanno autorizzato i paesi membri a negoziare una preferenza doganale bilaterale con tutti gli altri membri dell'ALADI e con i paesi dell'America centrale e dei Caraibi affinché «alla fine del decennio (cioè nel 2000) sia istituita una zona di libero scambio nell'intero emisfero».

A partire dal 1992 sono però sorte delle difficoltà, quando numerosi paesi hanno deciso di non farsi carico delle conseguenze derivanti dall'adozione dell'unione doganale e della zona di libero scambio. Gli avvenimenti politici sopravvenuti in Perù, con lo scioglimento del Congresso da parte del Presidente Fujimori nell'aprile 1992, e la conseguente decisione venezuelana di rompere le relazioni con questo paese, non hanno fatto che aggravare la situazione: a Quito, nel giugno del 1992, il Perù ha votato contro l'approvazione della tariffa esterna comune, la liberalizzazione del commercio regionale e l'armonizzazione delle politiche economiche (pur continuando a firmare fino all'aprile 1994 una serie di convenzioni bilaterali con altri paesi allo scopo di mantenere le correnti commerciali esistenti).



2.1.4 Trattato M.C.C.A.

Non esiste un logo ufficiale unico riconosciuto universalmente, come avviene per molte organizzazioni internazionali. La prima presa di posizione ufficiale degli Stati dell'America centrale in favore della loro integrazione economica risale alla primavera del 1951. Nel 1958 a Tegucigalpa veniva firmato un primo Trattato fra il Guatemala, l'Honduras e El Salvador, prima che a Managua, nel maggio 1960, venisse firmato il Trattato generale d'integrazione economica fra il Guatemala, l'Honduras, il Nicaragua e El Salvador, ai quali, nel 1963, si è aggiunto il Costa Rica.

Il **MCCA (Mercato comune centro-americano)** ha funzionato assai bene fino a quando la crisi economica degli anni Ottanta — durante la quale il commercio regionale si è ridotto a meno della metà, con un'inversione di tendenza a partire dal 1987 — e i conflitti politici o politico-militari hanno messo in dubbio il suo sviluppo. Fin dall'ottobre 1989 i ministri responsabili dell'integrazione economica centro-americana e dello sviluppo regionale hanno chiesto ai loro collaboratori di elaborare una proposta concreta volta alla «ristrutturazione, alla riattivazione e al rafforzamento del processo d'integrazione economica e sociale centro-americana».

A partire dal 1990, attenuatosi il principale focolaio di tensioni regionali (Nicaragua) si sono manifestate condizioni più favorevoli, che hanno permesso di ricostruire le economie nazionali e di rilanciare l'integrazione. In giugno i Presidenti hanno definito i loro obiettivi e manifestato la loro intenzione di «ristrutturare, rinforzare e riattivare il processo di integrazione... adeguando o ridisegnando il suo quadro giuridico e istituzionale... e facilitando il suo riadattamento alle nuove strategie di apertura verso l'esterno e di modernizzazione dei mezzi di produzione» attraverso un Piano d'azione economica centro-americana (PAECA). In dicembre gli stessi hanno lanciato da Puntarenas un appello, sollecitando l'aiuto della comunità internazionale, e hanno riaffermato il ruolo fondamentale del Vertice dei Presidenti centroamericani come «meccanismo superiore di decisione e cooperazione». A Tegucigalpa, nel dicembre 1991, il Vertice ha analizzato «le misure necessarie per rendere dinamico lo sviluppo umano e combattere la povertà» e ha deciso la creazione della Commissione regionale degli affari sociali. Esso ha messo l'accento anche sulla necessità di associare le parti sociali al processo di integrazione e di rendere rapidamente operativa la tariffa esterna comune. L'Honduras, che si era ritirato dal MCCA nel 1969, ha firmato un accordo con i suoi partners, primo passo verso la sua reintegrazione effettiva avvenuta nel febbraio 1992, mentre il Guatemala ha firmato degli accordi bilaterali di libero scambio con El Salvador, e Panama ha manifestato il suo interesse a «inserirsi gradualmente nello schema di integrazione».

Alla fine del 1991, dieci organizzazioni internazionali e regionali, pubbliche e private,

sono state chiamate a dare il loro parere con un documento dettagliato sulle grandi linee dell'integrazione e sulle tappe del passaggio alla Comunità economica centro-americana: ristrutturazione, rafforzamento e riattivazione dell'integrazione, transizione verso la Comunità economica con armonizzazione delle politiche economiche e perfezionamento dei meccanismi e degli strumenti regionali di coordinamento; infine avvio della Comunità, intesa come una struttura produttiva integrata a livello regionale con un modello di sviluppo che prevedesse un giusto equilibrio fra l'impiego delle risorse naturali e la protezione dell'ambiente, pur garantendo il progresso e la qualità della vita.

Nel 1992, El Salvador e Nicaragua proseguivano verso la normalità costituzionale e la marcia verso la pacificazione seguiva il suo corso in Guatemala. Ma il problema più grave della regione rimaneva quello del processo di stabilizzazione e di aggiustamento strutturale. Le autorità regionali erano convinte che, di fronte al pericolo che l'adesione del Messico alla zona di libero scambio dell'America del Nord (NAFTA) potesse danneggiare le esportazioni centro-americane verso il Canada e gli Stati Uniti e ostacolare il flusso di investimenti provenienti da questi due paesi, il MCCA poteva svolgere un ruolo fondamentale per lo sviluppo. Esse lanciarono dunque un vigoroso messaggio sul «debito sociale della regione» e sulla necessità di approfondire l'integrazione in particolare nel settore agricolo, sottolineando la loro volontà di allargare lo spazio geografico del MCCA con l'integrazione di Panama e invitando il Belize come osservatore a diverse riunioni.



2.1.5 Trattato CARICOM

La CARICOM (Comunità dei Caraibi)

è stata istituita nel 1973 con un Trattato firmato da Barbados, Guyana, Giamaica e Trinidad e Tobago, ai quali si sono aggiunti più tardi altri Stati della regione (Belize, Antigua e Barbuda, Bahama, San Cristóbal-Newis, repubblica Dominicana, Grenada, Monserrat, Santa Lucia, San Vincenzo e le Granadine).

Dopo un periodo di apatia, dal 1985 i Capi di Stato hanno manifestato la volontà di rilanciare l'integrazione, volontà che è andata rafforzandosi fino all'inizio degli anni Novanta davanti alle sfide della globalizzazione dell'economia mondiale e della creazione di grandi blocchi economici regionali: il mercato unico europeo del 1992 e la zona di libero scambio nord-americana. Nel 1989, con la Dichiarazione di Grande Anse, a Grenada, si è deciso «di mettere a punto i tre strumenti di base per creare un mercato comune, come previsto nel Trattato di Chaguaramas: tariffa esterna comune, regole d'origine comuni e sistema armonizzato di incentivi fiscali».

Come per tutti gli altri sistemi di integrazione sub-regionali in America latina, l'istituzionalizzazione delle riunioni annuali dei Capi di Stato si è rivelata fondamentale per disincagliare il processo dal mortale pantano nel quale era finito da più di un decennio. Nello stesso tempo sono state istituite altre due istanze per la ricerca del consenso: la Commissione delle Indie orientali, composta da personalità incaricate di fare proposte alle autorità politiche, e la Conferenza economica

regionale, che si è riunita per la prima volta all'inizio del 1991. Contemporaneamente è stato avviato uno studio per la creazione di una Assemblea parlamentare secondo un progetto ratificato da sei paesi alla fine del 1993.

La Commissione delle Indie orientali ha indicato come obiettivo la creazione di un'autorità monetaria comune e di una moneta unica prima dell'anno 2000 e ha proposto delle riforme istituzionali. Anche se non tutte le proposte sono state recepite, si è istituito un Bureau ed è stato designato, in ogni paese membro, un ministro responsabile della CARICOM. I Capi di Stato hanno anche accettato in linea di principio una rappresentanza comune verso l'esterno, un rafforzamento del segretariato, una Carta della società civile e una Corte suprema.

Alla fine del 1993 la tariffa esterna comune era progressivamente entrata in vigore fra otto paesi (gli altri si sono impegnati ad applicarla in un prossimo futuro), mentre le regole d'origine erano in vigore dal mese di maggio. Allo scopo di allargare l'area regionale della CARICOM, la Commissione delle Indie orientali ha anche suggerito nel 1992 di avviare negoziati intesi a creare una Associazione dei paesi dei Caraibi (AE Car), che riunisse i paesi dell'America centrale e del Sud che si affacciano sul mare dei Caraibi, ma anche delle potenze extra-regionali con qualche interesse nella zona, come la Francia, l'Olanda, la Gran Bretagna e gli Stati Uniti. Se i negoziati sulla creazione dell'AE Car alla fine del 1993 sembravano promettenti, restano però dei dubbi sull'efficacia della CARICOM stessa, tenuto conto della sua scarsa popolazione (5 milioni di abitanti suddivisi in 13 paesi) e della modestia della sua attività economica.



2.1.6 Trattato MERCOSUR

Il **Mercato Comune del Sud** è stato il punto d'arrivo di un processo iniziato quando, nel 1985, l'Argentina e il Brasile, dopo il ritorno alla democrazia, hanno firmato la Dichiarazione di Iguazù, che ha dato luogo, verso la fine del 1986, al loro Programma di integrazione e di cooperazione economica. Nel 1990 i due paesi hanno deciso di creare un mercato comune da avviare definitivamente il 1° gennaio 1995, e nel marzo 1991, con la firma del Trattato di Asunción da parte di Argentina, Brasile, Uruguay e Paraguay, è stato creato con il nome di **MERCOSUR**.

Il Trattato prevede la libera circolazione dei beni, dei servizi e di diversi fattori produttivi fra i quattro paesi membri, la fissazione di una tariffa esterna comune e l'adozione di una politica commerciale comune nei confronti di paesi terzi o di raggruppamenti di paesi. Nel Trattato si afferma che questo, a livello latino-americano, deve essere considerato «come un nuovo passo avanti nello sforzo che tende allo sviluppo progressivo dell'integrazione latino-americana», [33] e si sottolinea la necessità che il MERCOSUR assuma un ruolo attivo nel quadro mondiale, caratterizzato dalla creazione e dal consolidamento di grandi entità regionali. E in effetti questa linea è stata messa in pratica con la firma di un Trattato con gli Stati Uniti e con contatti sia con la CEE, sia con il Giappone.

Gli organismi istituzionali del MERCOSUR sono: il Consiglio, organo politico supremo, costituito dai Ministri degli affari esteri e da quelli dell'economia e il Gruppo del mercato

comune, organo esecutivo, composto da quattro membri titolari e altrettanti supplenti per ogni paese, rappresentanti dei ministri citati e delle Banche centrali. Il Trattato prevede infine un Segretariato amministrativo e una Commissione parlamentare comune.

All'inizio del 1992 è stata adottato il Protocollo di Brasilia, per la soluzione delle controversie fra gli Stati membri sull'interpretazione o l'applicazione del Trattato, che prevede un Tribunale di arbitrato che decide in ultima istanza senza appello. In seguito, allo scopo di avviare le diverse politiche che dovrebbero consentire la creazione effettiva del Mercato comune (programma di liberalizzazione commerciale, coordinamento delle politiche macro-economiche, definizione di una tariffa esterna comune e soppressione delle barriere non tariffarie, accordi settoriali) sono state fissate riunioni a livello dei Ministri e dei Presidenti delle Banche centrali ed è stato approvato un regolamento interno del Gruppo del mercato comune e dei sottogruppi settoriali in seno a quest'ultimo.

Dopo la sua comparsa il MERCOSUR ha avuto un certo effetto di attrazione e di rivitalizzazione del processo di integrazione latinoamericana nel suo insieme.



2.1.7 **Trattato NAFTA**

Il **NAFTA (Trattato di Libero Scambio dell'America del Nord)**, istituito tra Canada, Messico e Stati Uniti entra in vigore il 1 gennaio 1994, estendendo anche al Messico l'accordo di libero scambio tra Canada e Stati Uniti del 1989. Il NAFTA prevede un programma di progressiva abolizione delle tariffe doganali entro un periodo massimo di dieci anni. Vengono esclusi da questo schema pochi prodotti, ad esempio il pollame e i latticini tra il Canada e gli altri due paesi, e le arachidi, lo zucchero e il cotone tra gli Stati Uniti e il Canada. I diritti di importazione su alcuni prodotti sensibili – come il succo d'arancia negli Stati Uniti – scompariranno soltanto tra quindici e non tra dieci anni.

Le preferenze concesse al Messico sono già importanti nell'anno 2000 - L'USTR (U.S. Trade Representative) degli Stati Uniti stima che la tariffa doganale media messicana è scesa dal 10% all' 1,3% per i prodotti statunitensi, mentre i dazi pagati sui prodotti messicani che entrano negli Stati Uniti si sono ridotti dal 4% allo 0,4%. - e, a partire dal 2001, scompare anche la restituzione di diritti doganali pagati sull'acquisto di prodotti che si esportano dal Messico verso gli altri due paesi membri. Senza dubbio, tale eliminazione indebolisce l'importanza dell'industria denominata maquiladora – stabilita nella zona frontaliera tra Messico e Stati Uniti – che ha conosciuto un notevole dinamismo negli ultimi anni. Tra il 1994 e il 1999 l'occupazione nell'industria maquiladora è praticamente

raddoppiata, mentre, nel resto del comparto manifatturiero, è cresciuta soltanto del 5%.

Il NAFTA si caratterizza per l'inclusione dei servizi e per l'istituzione di meccanismi di soluzione delle controversie nelle varie aree. Il NAFTA garantisce un trattamento di nazione più favorita e un trattamento nazionale a coloro che forniscono servizi frontalieri anche se questa disposizione non si applica ad alcuni servizi esplicitamente esclusi come, per esempio, il trasporto aereo. Analogamente non sono inclusi i servizi di telecomunicazione e quelli finanziari contemplati in altri capitoli del Trattato (per i servizi finanziari è prevista, nel quattordicesimo capitolo, una liberalizzazione scaglionata).

Il NAFTA comprende norme relative alla soluzione di controversie nell'ambito degli investimenti, dei servizi finanziari, dell'applicazione di dazi antidumping e compensatori, d'interpretazione e di applicazione del Trattato. Tuttavia, in conseguenza del dibattito sull'opportunità dell'approvazione da parte del Congresso degli Stati Uniti, sono stati firmati due accordi aggiuntivi, riferiti alla cooperazione in tema di ecologia e di diritto del lavoro. Essendo una zona di libero scambio, il NAFTA concede ai suoi membri la piena libertà di concludere accordi commerciali con paesi terzi. Come vedremo tra breve, il Messico ha firmato numerosi accordi con paesi all'interno e all'esterno della regione.

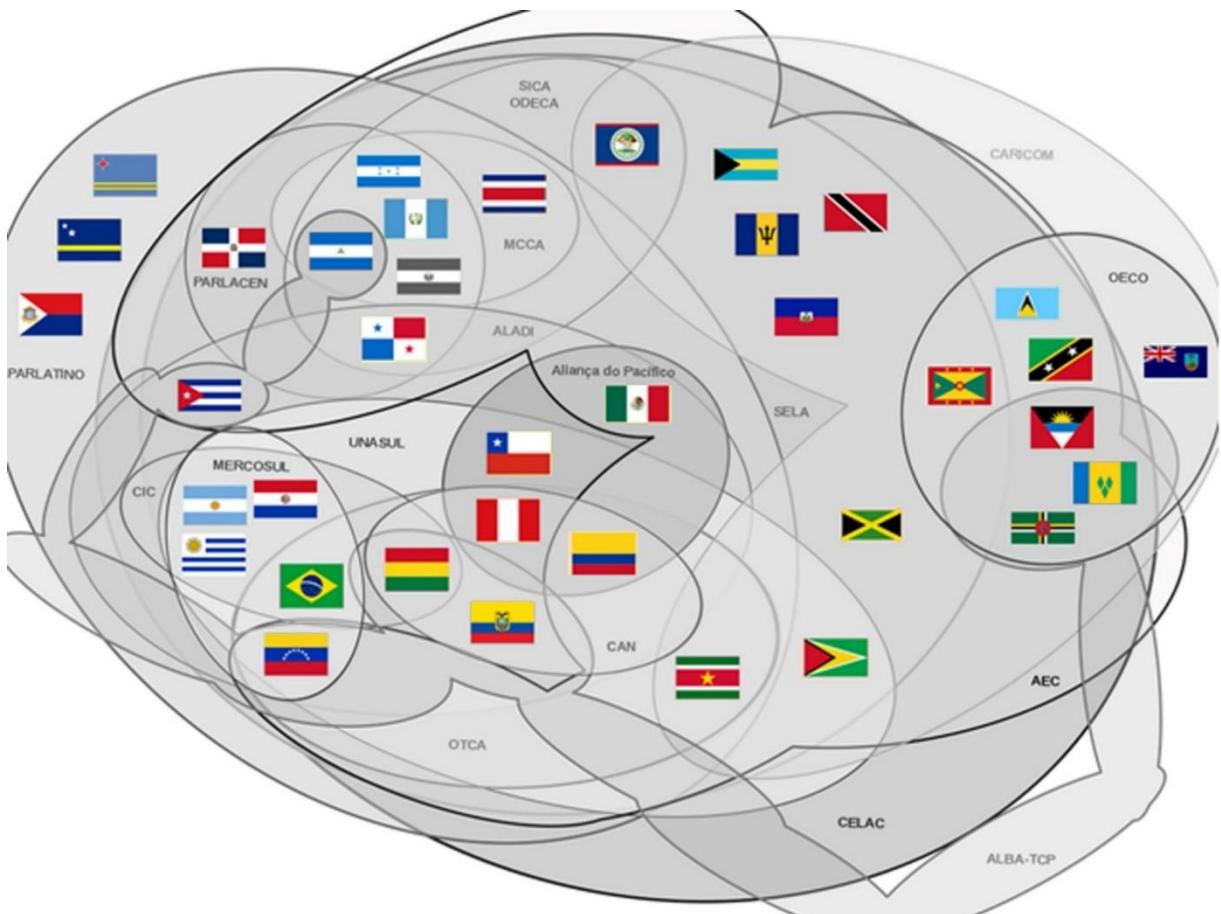


FIG.20 – Diagramma membri delle organizzazioni intergovernative dell'America Latina e Caraibi, tratto da *The Atlantic*

2.2

Interazioni commerciali

Senza dubbio, gli accordi di integrazione economica tra paesi hanno avuto un ruolo fondamentale nell'accelerare l'espansione del commercio tra i membri di ciascun gruppo. Questi accordi sono stati progettati per rimuovere o ridurre le barriere commerciali, come dazi e regolamentazioni, tra i paesi che ne fanno parte, favorendo così un maggiore scambio di beni e servizi. Nel corso degli anni,

in particolare negli anni novanta, questa apertura ha stimolato una crescita più rapida del commercio tra i paesi membri rispetto al commercio con il resto del mondo.

A livello pratico, ciò significa che, all'interno di ogni singolo accordo di integrazione, i paesi hanno iniziato a scambiarsi una quantità crescente di prodotti e servizi. Se osserviamo i dati disponibili, infatti, possiamo notare che, in tutti i casi presi in considerazione, il commercio intraregionale – cioè quello che avviene tra i membri di ciascun gruppo di paesi – è aumentato con una velocità maggiore rispetto al commercio con paesi al di fuori di questi accordi. Questo fenomeno è particolarmente evidente negli anni Novanta, quando l'integrazione economica ha guadagnato terreno in molte aree del mondo,

consolidandosi come una strategia chiave per affrontare le sfide della globalizzazione.

Uno dei principali motivi alla base di questa rapida crescita del commercio intraregionale è il fatto che gli accordi di integrazione economica tendono a ridurre, e in molti casi ad eliminare, le barriere tariffarie e non tariffarie tra i paesi partecipanti. Questo rende più semplice, rapido ed economicamente vantaggioso scambiarsi beni, servizi e capitali. Inoltre, la creazione di un quadro normativo comune, l'adozione di standard tecnici condivisi e la semplificazione delle pratiche doganali contribuiscono ulteriormente ad agevolare il commercio interno ai blocchi regionali.

La cooperazione economica tra paesi geograficamente vicini, poi, favorisce la nascita di catene produttive integrate e l'affermazione di settori industriali complementari, che trovano nuova linfa proprio nella maggiore accessibilità ai mercati dei partner regionali. Di conseguenza, l'interdipendenza tra le economie dei paesi membri cresce in modo significativo, generando effetti positivi in termini di stabilizzazione macroeconomica, attrazione degli investimenti diretti esteri e sviluppo di infrastrutture comuni.

Tuttavia, è importante sottolineare che, sebbene il commercio intraregionale abbia conosciuto tassi di crescita più rapidi, ciò non ha comportato un rallentamento degli scambi con il resto del mondo. Al contrario, la maggior apertura commerciale, favorita dall'integrazione regionale, ha reso i paesi membri complessivamente più competitivi anche sul piano internazionale. Le sinergie create all'interno dei blocchi hanno permesso un rafforzamento delle capacità produttive e

logistiche, incrementando la qualità dei beni esportati e facilitando l'accesso a nuovi mercati.

In sintesi, gli accordi di integrazione hanno avuto un impatto sostanziale sull'espansione del commercio tra i paesi membri, accelerando il commercio intraregionale in maniera più incisiva rispetto agli scambi con il resto del mondo. Questo processo non solo ha incentivato la fluidità degli scambi di beni e servizi, ma ha anche rafforzato il dialogo economico e politico tra gli Stati coinvolti, contribuendo a creare un ambiente regionale più stabile, integrato e interdipendente.

L'incremento degli scambi intraregionali ha favorito l'emergere di economie più coese e resilienti, capaci di affrontare meglio le sfide poste dalla globalizzazione e dalle crisi economiche globali. Le relazioni commerciali interne ai blocchi hanno agevolato la specializzazione produttiva, la complementarità settoriale e la creazione di economie di scala, incentivando nel tempo una crescita economica più equilibrata tra i partner. In molte aree dell'America Latina, in particolare, l'integrazione ha rappresentato una leva concreta per ridurre gli squilibri strutturali e promuovere l'industrializzazione regionale.

Nelle pagine che seguono, verrà condotta un'analisi approfondita utilizzando i dati forniti nelle tabelle estrapolate dal rapporto curato da O'Connell per la rivista Icex nel 2001. Questo rapporto rappresenta una fonte fondamentale per comprendere i cambiamenti e le dinamiche che si sono verificate nell'evoluzione degli accordi di integrazione economica tra paesi, con particolare attenzione agli impatti sul commercio intraregionale.

Si può osservare che, ad eccezione del Messico e del Mercato Comune Centro Americano (CACM) i quali si sono avvantaggiati delle preferenze di accesso al mercato statunitense, sono stati i mercati intraregionali a registrare un elevato ritmo di crescita delle esportazioni di prodotti manifatturieri. (**v. TAV 1**)

Allo stesso modo, nel periodo 1990-1999, le esportazioni intraregionali di manufatti sono cresciute ad un tasso annuale del 21%, mentre nel resto del mondo hanno sperimentato una debole crescita o addirittura una contrazione. Qualcosa di simile accade con la Comunità Andina. Le esportazioni intraregionali di manufatti della Comunità Andina sono cresciute al 18,5% all'anno, nel periodo 1990-1999, mentre sono cresciute del 9,7% nel continente americano, in generale, e sono diminuite nelle altre regioni del mondo. Negli ultimi dieci anni, i paesi latinoamericani e dei Caraibi, oltre agli accordi di integrazione, hanno stipulato molti accordi bilaterali o multilaterali all'interno e all'esterno del continente (**v. TAV 2**)

Gli accordi di "prima generazione" sono quelli che riguardano esclusivamente le restrizioni al commercio di beni (barriere tariffarie e non tariffarie). Gli accordi di "seconda generazione" – a volte chiamati GATT plus- riguardano barriere derivate da istituzioni e regolamenti con i quali i diversi governi organizzano le proprie economie come, per esempio, disposizioni che riguardano gli investimenti stranieri, la regolamentazione della proprietà intellettuale, ecc. Il TLCAN è diventato nell'emisfero il modello di accordi di "seconda generazione". Come si può osservare, molti di questi accordi hanno protagonisti il Cile e il Messico, paesi questi che non fanno parte di accordi di integrazione con nessuno degli altri paesi dell'America latina e dei Caraibi. In tutti i

casi, questi accordi hanno portato ad un'espansione significativa del commercio fra i paesi coinvolti. Per esempio, il valore complessivo dell'interscambio -somma di esportazioni e importazioni- tra Cile e Messico è passato da 268 milioni di dollari nel 1992 a 1.200 milioni di dollari nel 1999.

Questo fitto intreccio di accordi preferenziali, ciascuno caratterizzato da proprie specifiche regole di origine, ha finito per generare una notevole complessità nell'amministrazione della politica commerciale. Tale frammentazione ha ostacolato in misura crescente la capacità delle imprese di elaborare strategie efficaci di espansione e consolidamento in un mercato potenzialmente integrato come quello dell'America Latina e dei Caraibi.

In particolare, si sono evidenziate contraddizioni interne all'assetto commerciale regionale: nel caso del MERCOSUR, ad esempio, l'accordo bilaterale stipulato tra Argentina e Messico si è posto in contrasto con il principio di coerenza delle politiche comuni. Situazioni analoghe si riscontrano anche all'interno della Comunità Andina e del Mercato Comune Centroamericano (CACM), dove diversi paesi membri di unioni doganali hanno sottoscritto accordi bilaterali indipendenti, minando così il percorso verso una reale armonizzazione normativa e tariffaria. Proprio per contenere queste deviazioni e rafforzare l'approccio multilaterale, a partire dal 30 giugno 2001 è entrato in vigore un vincolo sostanziale: nessun paese membro del MERCOSUR potrà più firmare accordi commerciali o concedere preferenze tariffarie se tali intese non sono state previamente negoziate in forma congiunta nell'ambito della ALADI.

AMERICA LATINA E CARAIBI
GRUPPI DI INTEGRAZIONE
COMMERCIO INTRA ED EXTRA-REGIONALE
(in milioni di dollari)

	1990	1999	Tasso di crescita 1990-1999 (in percentuale annuale)
CARICOM*			
Esportazioni intra-regionali	491	925	9,5
Esportazioni extra-regionali	4.156	5.082	2,9
<i>Comunità Andina</i>			
Esportazioni intra-regionali	1.324	3.939	12,9
Esportazioni extra-regionali	30.427	39.268	2,9
CACM			
Esportazioni intra-regionali	658	8.886	14,9
Esportazioni extra-regionali	3.388	2.289	11,3
MERCOSUR			
Esportazioni intra-regionali	4.127	15.163	15,6
Esportazioni extra-regionali	42.275	59.158	3,8
NAFTA			
Esportazioni intra-regionali	229.930	585.059	10,9
Esportazioni extra-regionali	307.297	486.296	5,2

*Nel caso di CARICOM i dati si riferiscono al 1997, così come il tasso annuale di crescita è per il periodo 1990-1997.

Fonte: Banca Interamericana di Sviluppo, "Integración y comercio en América Latina", dicembre 2000.

Tavola 1

Accordi commerciali preferenziali bilaterali e multilaterali dei paesi dell'America Latina e dei Caraibi	Anno di entrata in vigore
<i>Accordi di prima generazione</i>	
Cile-Messico	1992
Cile-Venezuela	1993
Bolivia-Cile	1993
Colombia-Cile	1994
Cile-Ecuador	1995
Accordi ibridi	
Cile-MERCOSUR	1996
Bolivia-MERCOSUR	1997
Cile-Perù	1998
<i>Accordi di seconda generazione</i>	
Costa Rica-Messico	1995
Gruppo dei Tre (G-3)	1995
Bolivia-Messico	1995
Canada-Cile	1997
Messico-Nicaragua	1997
Cile-Messico (modello TLCAN)	1998
Messico-Unione Europea	1999
Messico-Israele	2000
MCCA-Repubblica Domenicana*	2000
CARICOM-Repubblica Domenicana*	2001
MCCA-Cile*	2001
Messico-El Salvador, Guatemala, Honduras	2001
Messico-Associazione Europea di Libero Scambio (EFTA)	2001
Costa Rica-Canada	2001

* all'1/1/2001 sono in attesa di ratifica legislativa

Fonte: BID "Integración y Comercio en América" dicembre 2000, Tavola 11

Tavola 2

Per comprendere la logica di queste iniziative verso l'integrazione economica è utile esaminare la distribuzione geografica del commercio estero dei diversi paesi e aree della regione così come il tipo e la grandezza delle barriere al commercio.

Nel 1999 le esportazioni dei paesi appartenenti al continente americano sono state pari a 1.228 miliardi di dollari statunitensi, vale a dire il 22% delle esportazioni mondiali in questo stesso anno. Di questo totale, come si può vedere dalla tavola seguente, il 60% (746 miliardi di dollari) è costituito dal commercio infracontinentale.

(v. TAV 3).

Tuttavia, praticamente la metà del commercio infracontinentale è stato realizzato tra gli Stati Uniti e il Canada e più dei tre quarti all'interno del NAFTA. Questo totale è costituito per il 54% dal commercio all'interno del NAFTA e solo per il 6% dagli scambi con il resto del continente. Per i paesi dell'America latina – escluso il Messico – la quota di commercio mondiale effettuata nel continente è pari al 65%, totale è composto dal 24% di commercio intraregionale e dal 41% di commercio con il NAFTA.

Di conseguenza, l'America del Nord – nel senso geografico della parola che include il Messico – è, in termini commerciali, un'entità più compatta del resto del continente (un'elevata percentuale del suo commercio estero si realizza all'interno della propria subregione). L'importanza delle esportazioni dell'America latina – escluso il Messico – è molto inferiore al peso che ha il NAFTA come destinazione delle esportazioni dai suoi vicini del sud. La dipendenza dei paesi del resto del continente nei confronti del mercato del NAFTA è tuttavia

più complessa, se si esaminano separatamente le distinte aree nelle quali si può suddividere, secondo gli accordi commerciali subregionali.

In effetti, sia per i paesi del Mercato Comune Centroamericano (CACM), che per la Comunità Andina, il NAFTA rappresenta circa la metà delle esportazioni. Questo mercato, al contrario, costituisce solo il 21% delle esportazioni dei paesi che compongono il MERCOSUR all'incirca lo stesso peso che, per questi, è dato dagli scambi all'interno della propria unione doganale. Inoltre, mentre per la Comunità Andina e il CACM il mondo esterno al continente americano costituisce solo 1/4 delle proprie esportazioni, per i paesi del MERCOSUR le esportazioni fuori dal continente assorbono più del 50% del totale. In particolare, l'Unione Europea costituisce il mercato di riferimento per il 26% delle rispettive esportazioni, quota superiore a quella rappresentata dal mercato subregionale e dal mercato del NAFTA. Il CARICOM si trova in una posizione intermedia: il 40% delle sue esportazioni si dirige verso il NAFTA mentre l'Unione Europea assorbe più di un quinto delle sue vendite estere.

L'integrazione continentale ha un impatto molto differente per le diverse regioni dell'America latina. In particolare, il MERCOSUR, per quanto si è osservato, difficilmente potrebbe venire inquadrato in un trattato regionale del continente americano senza provocare una forte deviazione di commercio. Un altro elemento importante da prendere in considerazione per esaminare l'atteggiamento dei diversi paesi di fronte ai diversi processi di integrazione è quello delle barriere al commercio attualmente esistenti.

(v.TAV 4)

Paesi e Regioni	Mondo	Europa occidentale	Emisfero occidentale	NAFTA			America latina (escl.)
				Totale	Stati Uniti e Canada	Messico	
Continente Americano	1.228	219	746	645	553	92	102
NAFTA	1.070	186	643	580	492	88	63
Stati Uniti e Canada	934	181	516	458	370	88	58
Messico	137	6	127	122	122	...	5
America latina (escl. Messico)	158	33	103	65	61	3	39

I valori sono espressi in milioni di dollari statunitensi.

Fonte: OMC statistiche del commercio internazionale, 1999

Tavola 3

Paesi e Regioni	Mondo	Europa occidentale	Emisfero occidentale	NAFTA			America latina (escl.)
				Totale	Stati Uniti e Canada	Messico	
Continente Americano	1.228	219	746	645	553	92	102
NAFTA	1.070	186	643	580	492	88	63
Stati Uniti e Canada	934	181	516	458	370	88	58
Messico	137	6	127	122	122	...	5
America latina (escl. Messico)	158	33	103	65	61	3	39

I valori sono espressi in milioni di dollari statunitensi.

Fonte: OMC statistiche del commercio internazionale, 1999

Regioni	Mercosur	Comunità Andina	CACM	NAFTA	Continente americano	Unione Europea	Mondo
MERCOSUR	13.924	2.438	354	14.483	34.033	18.114	69.939
Comunità Andina	1.165	3.559	1.087	19.487	28.983	5.284	40.648
CACM	11	72	2.226	5.841	8.275	2.037	10.951
CARICOM*	48	114	72	2.433	3.707	1.316	6.008
NAFTA	19.972	12.896	9.816	546.602	603.431	159.673	1.017.025

Dati in milioni di dollari* Le cifre che riguardano il CARICOM si riferiscono al 1997

Fonte: Banca Interamericana di Sviluppo – Unità di statistica e analisi: Integrazione e commercio in America Latina; nota periodica, ottobre 1999.

Tavola 4

Da questo punto di vista, esiste una forte asimmetria tra le barriere che prevalgono nei paesi industriali e quelle che esistono nei paesi latinoamericani incluso il Messico (ci riferiamo alle barriere relative alla nazione più favorita e non a quelle che si hanno all'intero dei diversi schemi preferenziali). Si possono osservare i diritti "consolidati" nell'Uruguay Round da parte di alcuni paesi e regioni in America Latina e nel mondo. (**v.TAV 5**)

La tariffa media per tutti i paesi membri e tutti i settori – media semplice – è pari al 7%. Tuttavia per i prodotti tessili è del 12% e per quelli agricoli del 32%. In tutti i casi si fa riferimento alle tariffe "consolidate" nell'Uruguay Round del GATT-OMC e non a quelle che effettivamente si applicano e che soprattutto nel caso dei paesi latinoamericani sono notevolmente inferiori a quelle "consolidate". Vengono inoltre esaminate le tariffe doganali che vengono effettivamente applicate nell'emisfero occidentale. (**v.TAV 6**)

Le tariffe medie di Stati Uniti e Canada –sia quelle consolidate nell'Uruguay Round sia quelle applicate- si situano tra il 4% e il 5%. Invece, i paesi dell'America latina hanno consolidato tariffe che variano,sempre in media,tra circa il 30% – è il caso delle tariffe applicabili ai prodotti industriali in Argentina e Brasile – e l'88,3% che la Colombia si è impegnata ad applicare come massimo,in media,ai prodotti agricoli. Tuttavia,come si può osservare nella tavola le tariffe effettivamente applicate oscillano per la maggior parte tra il 10% e il 15%, in ogni caso un livello molto superiore a quelli di Stati Uniti e Canada. Questa fotografia statica dei livelli e della dispersione tariffaria, tuttavia,non tiene sufficientemente in conto del deciso processo

di liberalizzazione portato a termine dai paesi latinoamericani nell'ultimo decennio. La tariffa media dell'insieme dei paesi della regione si è ridotta, tra il 1986 e il 1999, dal 43% al 12%.

Fuori dal continente, si nota il livello relativamente elevato delle tariffe sui prodotti agricoli nell'Unione Europea e in Giappone. Nel caso delle negoziazioni continentali, quindi, i paesi latinoamericani sembrerebbero avere poche possibilità di guadagno in termini di diritti doganali come barriere all'accesso ai mercati di Stati Uniti e Canada. Invece, la riduzione a zero dei propri diritti doganali costituirebbe una modifica sostanziale della situazione attuale. Un esame più dettagliato della struttura tariffaria statunitense mostra tuttavia un quadro un po' diverso. Già si è visto nell'ultima tavola che, nonostante la tariffa media degli Stati Uniti sia dell'ordine del 4,5%, esistono massimi del 350%. In realtà esistono 64 linee tariffarie per quei dazi doganali superiori al 50%. Di queste 64 linee, 57 riguardano prodotti di origine agricola.²⁶ Alcuni di questi prodotti sono quelli che maggiormente interessano gli esportatori latinoamericani vale a dire tabacco, zucchero, arachidi, latticini, succo d'arancia, cioccolato.

I problemi di accesso al mercato statunitense con i prodotti di origine agricola non si fermano però ai picchi tariffari. Il tabacco e lo zucchero sono colpiti da quote tariffarie di livello ridotto sopra le quali ci sono alti diritti ad-valorem o specifici. I semi di soia o i succhi di agrumi pagano un forte dazio specifico e l'olio di soia un elevato dazio ad-valorem. Altre limitazioni all'accesso dei prodotti di origine agricola, di forte rilevanza nelle esportazioni latinoamericane, sono le barriere non tariffarie.

	Prodotti Agricoli				Prodotti Industriali		
	media semplice*	deviazio. standard	percentu. di diritti > 15%	percentu. di diritti >100%	media semplice*	deviazio. standard	percentu. di diritti >15%
America del Nord							
Canada	4,6	4,7	1,2	0,0	5,3	5,2	7,2
Stati Uniti	5,5	5,5	2,6	0,0	3,8	4,2	2,0
America Latina							
Argentina	32,8	5,9	97,3	0,0	30,6	6,3	98,5
Brasile	35,3	10,1	96,4	0,0	29,7	6,9	97,3
Colombia	88,3	32,3	100,0	22,9	36,1	9,8	100,0
Messico	42,9	35,2	96,2	4,9	34,8	3,1	99,6
Venezuela	55,4	33,3	99,4	14,5	33,8	4,2	99,4
Europa Occident.							
UE-15	19,5	22,1	33,9	0,9	4,1	3,6	0,6
Asia-Pacifico							
Giappone	11,7	12,6	17,5	0,3	3,6	3,8	0,6

* Diritto "consolidato" nell'Uruguay Round.

Fonte: WTO "Market Access: The WTO's Unfinished Business: Post-Uruguay Round Inventory and Issues", Ginevra 2001

Tavola 5

LIVELLI DELLE TARFFE DOGANALI NELL'EMISFERO OCCIDENTALE

Paese	Anno	tariffa media (1)	deviazione standard (2)	tariffa minima	tariffa massima
Argentina	1999	13,5	6,6	0,0	33
Belize	1998	11,2	13,7	0,0	70
Bolivia	1999	9,7	1,3	0,0	10
Brasile	1999	14,3	7,0	0,0	35
Canada	1999	4,5	7,5	0,0	245
Cile	1999	9,8	1,2	0,0	10
Colombia	1999	11,6	6,3	0,0	35
Costa Rica	1999	7,2	13,8	0,0	253
Ecquador	1999	11,5	7,8	0,0	99
Stati Uniti	1999	4,5	10,9	0,0	350
El Salvador	1998	5,6	7,9	0,0	40
Guatemala	1998	7,6	8,7	0,0	28
Guyana	1998	10,6	13,	0,0	100
Honduras	1997	7,8	8,0	0,0	70
Giamica	1998	9,7	11,0	0,0	40
Messico	1999	16,2	13,5	0,0	260
Nicaragua	1998	10,9	7,5	0,0	195
Panama	1998	9,0	5,9	0,0	50
Perù	1999	13,7	4,8	12,0	68
Paraguay	1999	11,4	6,8	0,0	30
Suriname	1998	9,7	11,1	0,0	50
Trinidad e Tobago	1999	9,1	11,6	0,0	45
Uruguay	1999	12,3	7,0	0,0	23
Venezuela	1999	12,0	6,1	0,0	35

(1) Tariffa media applicata, non ponderata, di nazione più favorita (NPF)

(2) La deviazione standard misura la dimensione assoluta della distribuzione della tariffa NPF applicata

Fonte: Banca Interamericana, "Unità di statistica e di analisi quantitativa", basato su dati ufficiali dei paesi membri.

Tavola 6

La direzione di Enrico Misasi

Negli anni 80-90 della Divisione America Latina Olivetti troviamo come elemento ricorrente **Enrico Misasi**²⁹ (industriale, principalmente direttore presidente di *Olivetti do Brasil S.A.*). Poche imprese in Brasile sono riuscite a superare bene la crisi in quegli anni e un numero ancora minore ha registrato profitti crescenti. Nonostante abbia sacrificato il volume delle vendite e contenuto i costi in tutte le aree, ha investito pesantemente, ridotto l'indebitamento e aumentato la redditività.

La performance dell'impresa è stata così buona che, quando il gruppo Olivetti, composto da 36 consociate, ha annunciato il bilancio del suo ultimo esercizio, concluso a marzo, quella brasiliana è stata citata come quella che aveva registrato la migliore performance nel periodo.

Egli assume la presidenza della Olivetti nel 1980, periodo in cui l'indebitamento era alto a causa dell'inflazione, l'amministrazione era tradizionale e la redditività minima. Analizzando la situazione, Enrico Misasi ha

creato la ricetta che ha avuto successo: ha cercato di lasciare l'impresa solida usando come strumenti l'aumento della produttività e la regolazione delle scorte. E ha risparmiato abbastanza per lanciare nuovi prodotti di informatica, come il telex e le macchine da scrivere elettroniche, un investimento di 12 milioni di dollari.

Con l'obiettivo finale di operare in Brasile con la gamma completa della casa madre, e avendo già raggiunto l'obiettivo industriale dell'innovazione tecnologica, Enrico Misasi dimostra chiaramente di essere soddisfatto dei risultati del suo progetto per la Olivetti, la "piccola azienda" che il presidente del gruppo, l'ingegnere Carlo de Benedetti, gli ha chiesto di amministrare.

Unico ingegnere di una famiglia di finanzieri (il nonno fu uno dei fondatori della Borsa Valori di San Paolo e il padre uno dei suoi presidenti), ex direttore tecnico della Engesa, Misasi allevia le tensioni professionali giocando a tennis a casa e sciando al Guarujá: "La vita sportiva è fondamentale, altrimenti si muore!" In questa intervista alla Telebrasil, della quale la sua impresa è associata, parla anche della situazione del mercato mondiale e di come vede il momento del Brasile nell'industria e nell'economia.

Misasi era a capo della divisione brasiliana di Olivetti, ricoprendo un ruolo strategico nell'ambito delle operazioni dell'azienda in America Latina. In base agli organigrammi aziendali risalenti agli anni '80, la sua posizione gerarchica lo poneva sotto la supervisione diretta di **Franco Mai**, all'epoca indicato come

²⁹ RIBEIRO, Patrícia Helena. *As empresas estatais no Brasil: análise e proposta de nova classificação*. Revista de Administração

Pública, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, v. 47, n. 6, p. 1479–1502, nov./dez. 2013.

responsabile dell'intera area latinoamericana. Tuttavia, nonostante la sua presenza documentata in alcune fonti interne, di Franco Mai si perdono progressivamente le tracce negli archivi, il che rende complessa una ricostruzione dettagliata del suo operato e del suo percorso professionale all'interno del gruppo.

A sua volta, Franco Mai faceva riferimento alla Direzione Generale, guidata in quegli anni dal presidente **Massimo Samaja**, figura di rilievo nella gestione internazionale dell'azienda. Samaja, il cui contributo alla crescita dell'Olivetti negli anni della globalizzazione è stato significativo, è purtroppo scomparso nel 2016. Nonostante questa catena gerarchica, è Misasi a emergere come l'elemento di maggiore operatività sul campo: fu infatti lui a coordinare direttamente le principali manovre manageriali e le strategie locali, diventando un punto di riferimento imprescindibile per la gestione dell'azienda in Brasile, nonché un attore centrale nei processi di adattamento e radicamento del modello olivettiano nel contesto sudamericano.



FIG.21 – Enrico Misasi, archivio Telebrasile - Luglio/Agosto 1982 pag.16

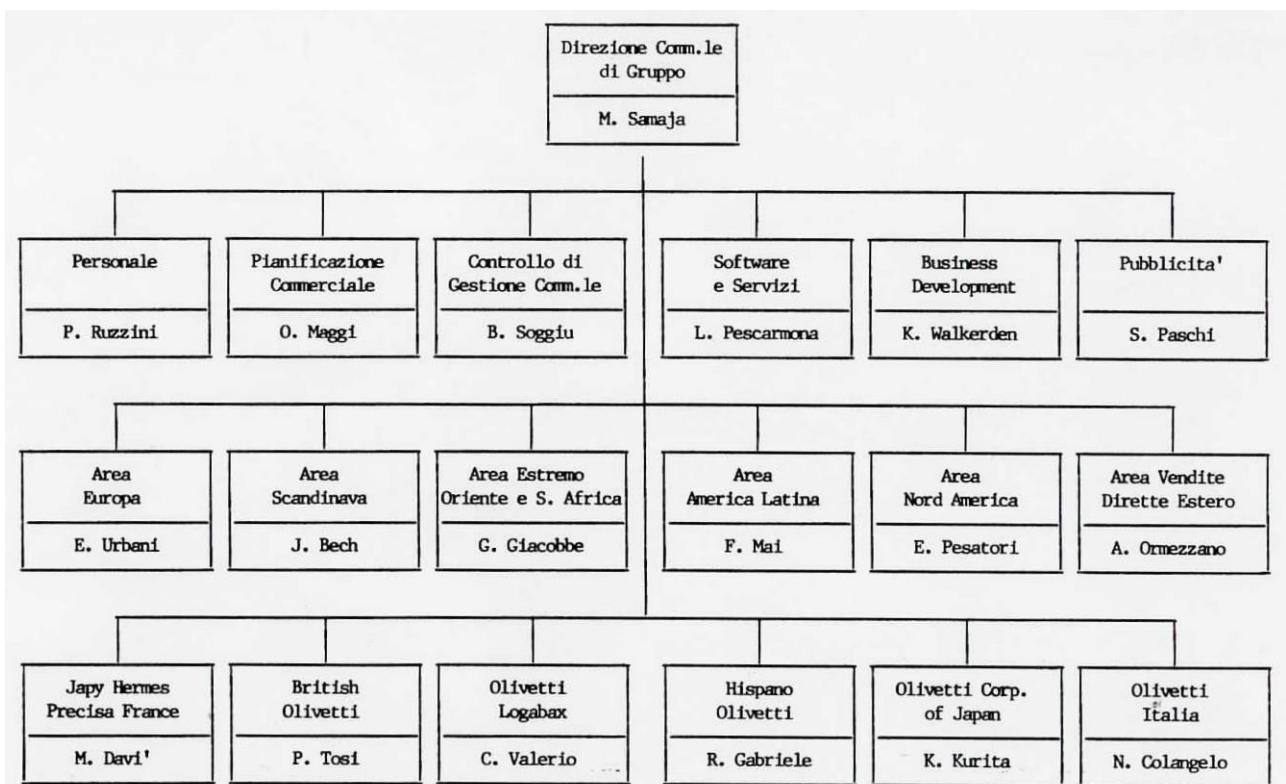


FIG.22 – Organigramma Direzione commerciale del gruppo, agg.Luglio1988, Archivio Olivetti

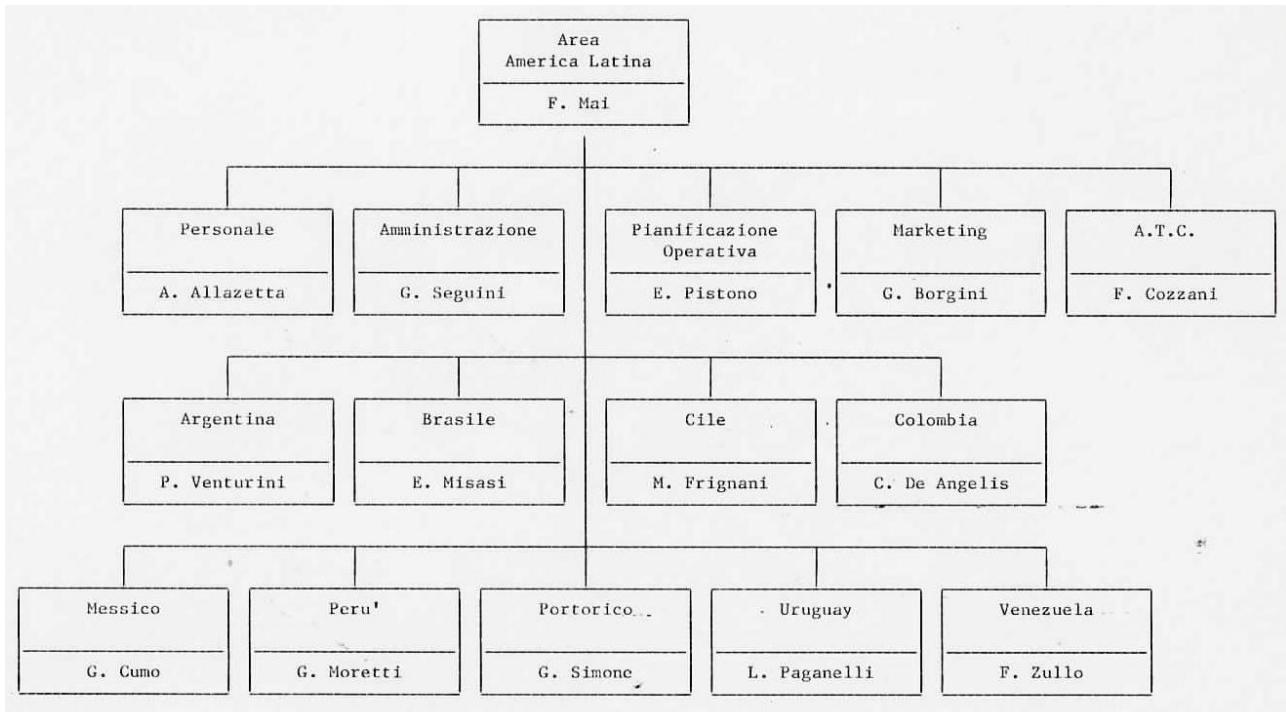


FIG.23 – Organigramma Direzione generale operativa America Latina del gruppo, agg.Luglio1988, Archivio Olivetti

Grazie ai documenti e alle comunicazioni scambiate tra i dirigenti della Divisione e quelli della sede centrale di Ivrea, è possibile delineare a grandi linee la situazione economica e le strategie adottate in quel periodo. Particolarmente rilevanti risultano le valutazioni formulate in merito al budget per il 1993.

In quell'occasione, veniva prevista una crescita complessiva dei ricavi dell'8,5% rispetto al 1992, misurata in dollari. Tale incremento era attribuito principalmente al settore dei personal computer, delle stampanti e dell'informatica, settori in espansione nonostante un contesto di calo generalizzato dei prezzi, soprattutto in mercati sensibili come quello messicano. Da notare che la spinta principale arrivava dalla filiale brasiliiana, Olivetti do Brasil, che da sola si stimava potesse registrare un aumento dei ricavi del 27,9%. Dal punto di vista della redditività, si prevedeva una tenuta del margine consolidabile al 34%, un dato significativo se si considera la maggiore incidenza del comparto informatico e dei PC rispetto all'anno precedente, notoriamente caratterizzato da margini inferiori. Le spese generali e amministrative erano stimate al 19,1% del fatturato, in linea con il 1992, nonostante l'impatto negativo atteso dai rapporti sfavorevoli tra inflazione e cambio del dollaro, fenomeno diffuso nella quasi totalità dei paesi coinvolti. Tali dinamiche avrebbero portato a un risultato operativo di circa il 15% dei ricavi, un dato che testimoniava la solidità del piano. Infine, si prevedeva anche una crescita del patrimonio netto, deflazionato in dollari, pari al 9,2% rispetto all'anno precedente, passando

da 123,5 a 134,9 milioni di dollari. Un risultato che confermava la capacità dell'azienda di rafforzare la propria struttura patrimoniale pur in un contesto economico complesso.

Sostanzialmente, la sua previsione consisteva in un pareggio a livello operativo di 3,8 milioni di dollari del 1992 (e di oltre 14 del 1991), che se realizzato avrebbe interrotto la tradizione di oltre 10 anni di risultati negativi (perdite accumulate per circa 120 milioni di dollari).

Carlo De Benedetti è invece a capo della presidenza Olivetti e **Corrado Passera** ricopre un ruolo manageriale. Quest'ultimo scrive alla dirigenza dell'America Latina (24/05/1993):

"L'analisi dei risultati consuntivi indica, come Vi è noto, un significativo peggioramento della situazione finanziaria del Gruppo. Le previsioni a Giugno non invertono il trend di tale peggioramento. La situazione attesa di indebitamento del Gruppo a Giugno è quindi assolutamente inaccettabile, (...)"

Richiamo di nuovo alla Vostra attenzione ed il Vostro massimo impegno nell'accelerare tutti i possibili interventi voti a migliorare la situazione finanziaria a Giugno.

Confermo inoltre la richiesta di rivedere tutti i progetti di investimento allo scopo di ridurla ove possibile, anche se previsti a budget ed ovviamente anche nell'ottica del beneficio derivante dall'investimento richiesto. *Nel caso di investimenti ritenuti indispensabili e/o convenienti, chiedo che sia verificato con la Direzione Finanziaria competente la possibilità di leasing.*

Per le consociate da Lei gestite, Le chiedo un miglioramento dell'indebitamento previsto a Giugno almeno pari a 20 miliardi di Lire a

cambi costanti. Il controllo di gestione Le fornirà un'ipotesi di obiettivi specifici per le consociate della sua area.

*Mi aspetto, come sempre, il Suo massimo contributo per il raggiungimento dell'obiettivo affidatoLe nella certezza che condivida con me l'importanza di tale risultato in questo **momento di rilancio del Gruppo Olivetti.**"*

E ancora poco più di un anno più tardi, continua specificando come oggetto della lettera Spese di Head Office / ICO di Prechiusura (22/07/1994):

*"L'obiettivo aziendale 1994, irrinunciabile, di realizzazione del risultato economico di Budget, impone un **ulteriore contenimento** delle spese di funzionamento anche a livello di Head Office / ICO. In questo contesto ti prego di mettere in atto ogni azione disponibile affinchè le spese della tua Direzione non superino il valore di 4,7 Mld. contro un valore di Prechiusura di 5,0. (...)*

Nel sommario di questo fascicolo troviamo: le sintesi delle variabili macroeconomiche; l'evoluzione delle strutture commerciali; la previsione dei consumi apparenti del fatturato e delle quote di mercato; i piani pluriennali; l'andamento dei ricavi totali e da terzi; l'evoluzione dei ricavi da terzi e risultati delle ante imposte; le sintesi di esportazione; il rendiconto di gestione, la sintesi della gestione; il personale; il "return on assets managed" (R.O.A.M.) per le varie consociate. Si riportano di seguito solo i dati utili al nostro consulto.

I risultati che seguono furono possibili soltanto grazie alle azioni e le scelte compiute da Enrico Misasi per le consociate in America Latina, diversificate per ognuna di esse. In particolare per la Olivetti de Chile si scelse di mantenere

la struttura diretta e al contempo in potenziare la rete di rivenditori, nonché la struttura di vendita delle contabili e sistemi contabili.

Il suo riscontro al manager Passera e all'ing. De Benedetti, infatti, anticipa le decisioni (09/09/1994):

*"L'impatto del **cambiamento del Ministro dell'Economia**, avvenuto questo fine settimana, sembra sia stato **assorbito in modo molto tranquillo da parte del mercato**. Ieri il dollaro ha oscillato un po', ma ha chiuso la giornata praticamente con lo stesso valore di venerdì scorso. Non ci sono perciò previsioni di discontinuità sul mercato.*

L'indice del costo della vita di Agosto è stato dell'1,95%, molto inferiore a quello di Luglio, che provava ancora i riflessi prepiano.

Allego copia della lettera che ho scritto a Frignani e approfitto per informarti che contro un obiettivo di fatturato di 8.900KU\$ ad Agosto, la OBSA ha venduto 12.311KU\$, già approvati dal nostro controllo crediti. Se sommato il pending all'1/8/94, arriviamo 13.132KU\$.

*Ovviamente **non sarà possibile fatturare il totale** per problemi di magazzino. Il saldo verrà effettuato a Settembre. Abbiamo una finestra di consumo grande fino a Natale, il che **penso consenta certamente di realizzare la prechiusura** che presenta a giugno e, magari, anche di superarla. (...)"*

Si possono analizzare di seguito le strategie applicate da Misasi – e di conseguenza gli andamenti – nel delta tra gli anni 1973 (anno del golpe) e 1979, secondo il report fornito alla sede ad Ivrea il 28/05/1975 dal Servizio Amministrativo a capo della Divisione America Latina. Per ogni stato venne applicata una diversa soluzione ma, comunque a tutti, Misasi andò a richiedere un potenziamento

della struttura di vendita delle contabili e sistemi contabili. Per ogni stato interessato (si parla più nello specifico di Argentina, Brasile, Messico, Cile, Colombia, Perù, Uruguay e Venezuela) furono applicati alternative differenziate. L'unico stato per cui non venne effettivamente applicata nessuna modifica sostanziale fu esclusivamente l'Uruguay.

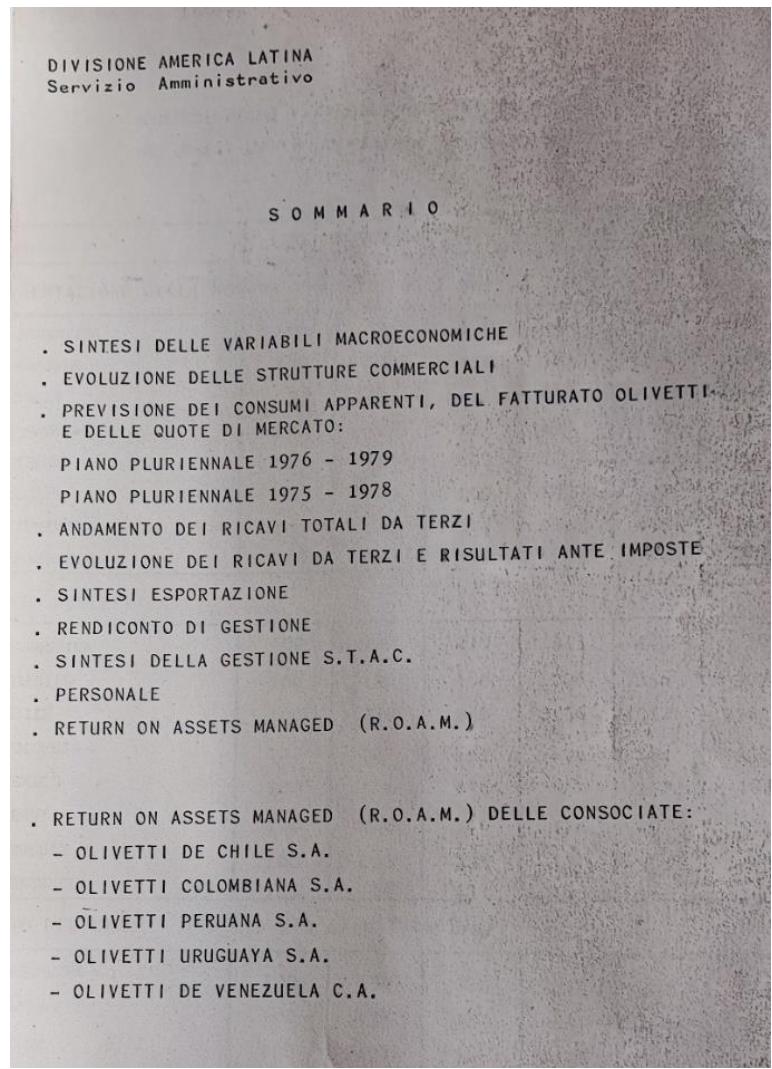


FIG.24 – Cover del report 27.01.93 redatto da Enrico Misasi, Archivio Storico Olivetti Olivetti

DESCRIZIONE	ARGENTINA	BRASILE	MESSICO	CILE	COLOMBIA	PERU'	URUGUAY	VEZUELA
- sostituzione dei venditori fascia 01 con agenti commissionisti		X						
- sostituzione di gran parte dei venditori fascia 01 e 02 con agenti di città e/o rivenditori	X				X			X
- riduzione dei venditori "general line" e potenziamento dei rivenditori			X					
- mantenimento della struttura diretta e parallela potenziamento dei rivenditori				X		X		
- nessuna modifica sostanziale							X	
- potenziamento della struttura di vendita delle contabili e sistemi contabili	X	X	X	X	X	X	X	X

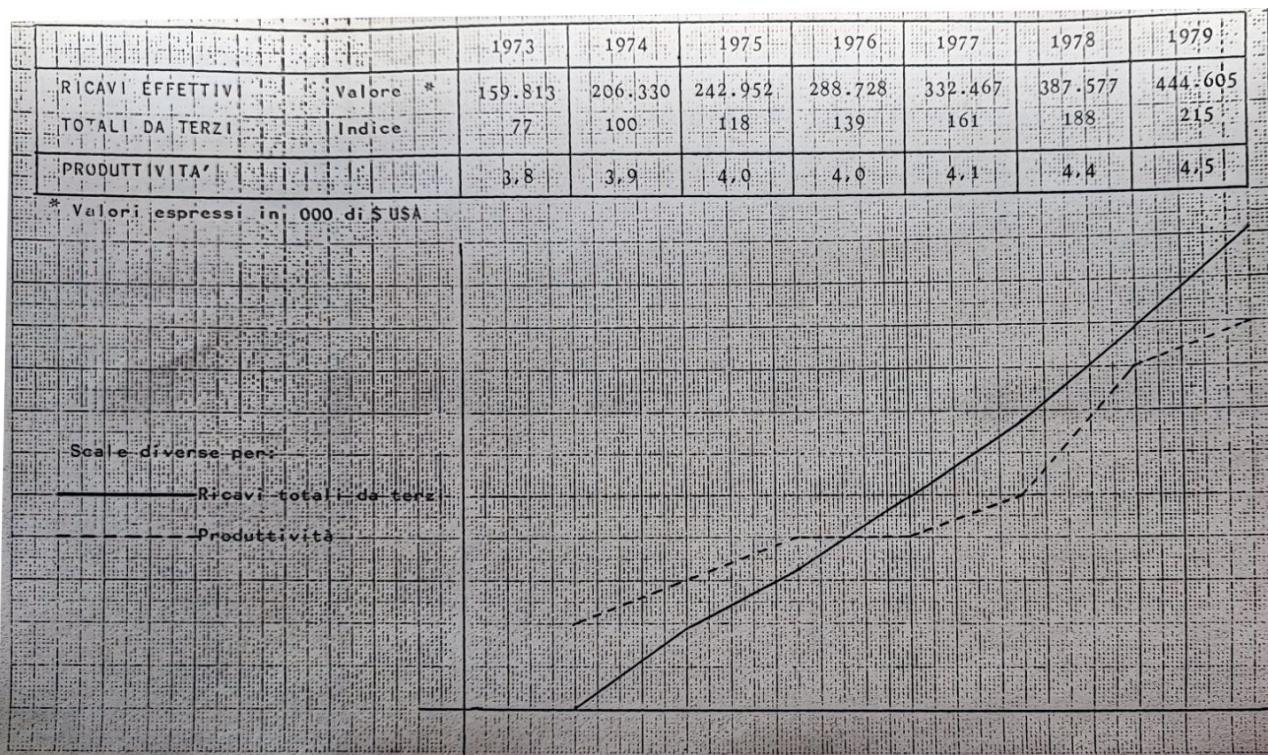


FIG.25, 26 - Report Servizio Amministrativo, Divisione America Latina, pagg.1 – 2, Enrico Misasi, 27.01.93, Archivio Storico Olivetti

	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	assol.	%	△ 1979 - 1974
MICROCOMPUTERS SCIENTIFICI										
Consumi apparenti	1.001	1.336	1.615	1.860	2.030	2.255	2.450	1.114	83,4	
Fatturato Olivetti	251	236	445	496	446	737	882	646	273,7	
quota % di mercato	25,1	17,7	27,6	26,7	22,0	32,7	36,0	58,0		
MACCH.A CARRELLO E CONTAB.										
Consumi apparenti	9.692	10.048	9.940	10.480	11.060	11.510	11.710	1.662	16,5	
Fatturato Olivetti	3.674	4.348	4.200	4.744	5.262	5.742	5.840	1.492	34,3	
quota % di mercato	37,9	43,3	42,3	45,3	47,6	49,9	49,9	89,8		
SISTEMI CONTABILI										
Consumi apparenti	2.536	2.479	3.300	3.770	4.470	5.490	6.710	4.231	170,7	
Fatturato Olivetti	514	847	1.169	1.195	1.411	1.787	2.374	1.527	180,3	
quota % di mercato	20,3	34,2	35,4	31,7	31,6	32,6	35,4	36,1		
TELESCR.PER TELECOMUNICAZ.										
Consumi apparenti	6.443	7.200	10.495	9.955	10.605	11.050	11.690	4.490	62,4	
Fatturato Olivetti	4.720	5.381	5.287	4.240	4.650	4.473	4.595	(- 786)	(- 14,6)	
quota % di mercato	73,3	74,7	50,4	42,6	43,8	40,5	39,3			

	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	assol.	%
PORTATILI E SEMIST.MANUALI									
Consumi apparenti	342.593	406.139	435.100	484.910	519.200	553.320	595.160	189.021	46,5
Fatturato Olivetti	200.112	245.696	262.669	295.787	318.824	342.708	365.370	119.674	48,7
quota % di mercato	58,4	60,5	60,4	61,0	61,4	61,9	61,4	63,3	
PORTATILI ELETTRICHE									
Consumi apparenti	4.030	4.030	4.050	4.510	6.020	7.566	11.350	7.320	181,6
Fatturato Olivetti	1.782	1.484	470	125	245	245	245	(1.239)	(83,5)
quota % di mercato	44,2	36,8	11,6	2,8	4,1	3,2	2,2		
STANDARD MANUALI									
Consumi apparenti	264.489	280.664	310.700	335.692	361.287	383.314	396.980	116.316	41,4
Fatturato Olivetti	144.227	154.716	172.015	181.330	197.740	212.860	222.300	67.584	43,7
quota % di mercato	54,5	55,1	55,4	54,0	54,7	55,5	56,0	58,1	
STANDARD ELETTRICHE									
Consumi apparenti	69.382	80.032	95.450	107.827	127.812	143.627	154.850	74.818	93,5
Fatturato Olivetti	26.866	31.817	42.344	48.242	57.138	64.840	71.483	39.666	124,7
quota % di mercato	38,7	39,8	44,4	44,7	44,7	45,1	46,2	53,0	
SISTEMI DI SCRITTURA									
Consumi apparenti	256	411	723	1.025	1.325	1.885	2.265	1.854	451,1
Fatturato Olivetti	-	18	199	326	514	813	1.071	1.053	***
quota % di mercato	-	4,4	27,5	31,8	38,8	43,1	47,3	56,8	

FIG.27,28 - Report Servizio Amministrativo, Divisione America Latina, pagg.1 – 2, Enrico Misasi, 27.01.93, Archivio Storico Olivetti

3.

Le consociate in America Latina



FIG.29 – Mappa massima estensione consociate (30 sedi) Olivetti anni '70, elaborato personale

Da Irkutsk in Siberia, con l'immenso lago Bajkal, ai ghiacci del porto più a Nord della Terra, Arhangelsk; dalle savane e dai deserti dell'Africa, alla penisola arabica; dalla castrista Havana, alla capitalista New York; dalla tristissima Tirana del dittatore Hoxha, e dalla buia e grigia Berlino orientale, alla Berlino occidentale, piena di luci e colori. Queste alcune delle tappe che vengono percorse nel viaggio con la Olivetti. Davvero, gli olivettiani non hanno conosciuto confini. La vocazione

internazionale nasce con Camillo, che era stato negli Stati Uniti per ben tre volte.

All'inizio del 1929 costituisce la prima Consociata: la "Hispano Olivetti" per la fabbricazione e la vendita delle macchine per scrivere. Nel 1930 è la volta della prima Consociata puramente commerciale, la "Olivetti Belge".

Ma il vero slancio come già detto lo abbiamo con Adriano, che agli inizi degli anni Cinquanta

decide di fare la concorrenza ai grossi complessi industriali americani organizzando un certo numero di consociate all'estero, perché, diceva: "qualunque altra politica" avrebbe portato l'azienda verso "la decadenza e l'asservimento". Alla fine degli anni Sessanta, inizio Settanta, l'organizzazione commerciale Olivetti ha raggiunto la massima estensione: **le consociate sono salite a ben 30 in totale: 10 nelle Americhe, 14 sono in Europa, 4 in Asia, una in Sud Africa e una in Australia.** Intorno a questo numero avverranno nel tempo variazioni con la nascita di nuove e la soppressione di altre.³⁰

La struttura commerciale delle Consociate è paragonabile a quella italiana. Molti direttori di Consociata hanno iniziato il loro cammino in Olivetti al Centro Istruzione Vendite di Firenze, dove vi torneranno man mano cresceranno nelle loro responsabilità commerciali. Le tecniche di vendita sono le stesse utilizzate in Italia. I contatti con le Consociate e con il suo personale commerciale e tecnico sono continui, non sono entità separate, ma profondamente integrate, lo spirito Olivetti è lo stesso sia a Johannesburg sia a Ivrea, si parla la stessa lingua in termini di valori aziendali, sociali e culturali. Ivrea è il faro a cui tutti si ispirano e guardano; sarà così per lungo tempo, poi le cose cambieranno con diversificazioni a livello locale e alla fine degli anni '80 si avrà la divisione delle Consociate tra prodotti per ufficio, Olivetti Office, e prodotti sistemi, Olivetti System and Network. Riproducendo la nuova struttura aziendale attuata al centro. Ciò creerà confusione e conflittualità sui canali commerciali, con declino dell'immagine aziendale e perdita di clienti. Alcune di queste Consociate non sono solo commerciali, ma anche industriali.

Centro Istruzione Vendite di Firenze, dove vi torneranno man mano cresceranno nelle loro responsabilità commerciali. Le tecniche di vendita sono le stesse utilizzate in Italia. I contatti con le Consociate e con il suo personale commerciale e tecnico sono continui, non sono entità separate, ma profondamente integrate, lo spirito Olivetti è lo stesso sia a Johannesburg sia a Ivrea, si parla la stessa lingua in termini di valori aziendali, sociali e culturali. Ivrea è il faro a cui tutti si ispirano e guardano; sarà così per lungo tempo, poi le cose cambieranno con diversificazioni a livello locale e alla fine degli anni '80 si avrà la divisione delle Consociate tra prodotti per ufficio, Olivetti Office, e prodotti sistemi, Olivetti System and Network. Riproducendo la nuova struttura aziendale attuata al centro. Ciò creerà confusione e conflittualità sui canali commerciali, con declino dell'immagine aziendale e perdita di clienti. Alcune di queste Consociate non sono solo commerciali, ma anche industriali.

La Olivetti diventa così non solo un'azienda internazionale, ma multinazionale, in particolare con l'acquisizione della Underwood, che era stata la più grande produttrice di macchine per scrivere del mondo, e questo senza perdere i suoi valori. Di fatto è la **prima vera multinazionale italiana.**

A tanti anni di distanza la cosa appare stupefacente, molto prima che si parlasse di globalizzazione per l'Olivetti essa era il suo "modus operandi", ma senza le storture delle delocalizzazioni attuali e senza nulla sottrarre ai livelli occupazionali degli stabilimenti italiani. La Olivetti ha però una storia commerciale che va oltre le Consociate. A

³⁰ Giuseppe Silmo, *Oltre le Consociate, i valori Olivetti dalle steppe russe ai deserti africani*, Olivettiana.it.
Dicembre 2017

fianco delle Consociate vi è la Divisione Vendite Dirette Estero (DVDE), che opera su tre aree: l'Unione Sovietica. Il cosiddetto Ufficio Russia, l'area dei paesi a economia centralizzata: l'Est Europa, più Cuba; legati all'Unione Sovietica; l'area Agenti (più di 100), che opera, in Asia, Oceania, Medio Oriente, Africa, Sud e Centro America.

In pratica **non c'è nessun paese del mondo, per quanto piccolo e isolato, che non sia stato visitato da un venditore Olivetti diretto o indiretto**. Di questa organizzazione nessuno, nelle varie pubblicazioni sulla Olivetti, ha mai parlato (forse perché rappresentava solo il 10% del fatturato?) eppure costituiva un livello di organizzazione unica, per capillarità ed estensione della rete commerciale e assistenza tecnica, livello mai raggiunto da nessun'altra casa concorrente.

Certo, il gran lavoro fatto da generazioni di commerciali Olivetti che avevano girato senza sosta su questi paesi, con rischi alle volte non indifferenti, aveva prodotto i suoi frutti

La questione del perché, **dove e come un'impresa decida di investire all'estero** è rimasta in gran parte inesplorata e costituisce, tuttora, uno dei temi fondamentali degli studi più avanzati di *business history*. Come ha osservato Mira Wilkins (storica americana di economia e commercio nonché autorità mondiale nella storia d'investimento estero diretto in America), i risultati ottenuti seguendo la corrente interpretativa dei vantaggi di proprietà si sono rivelati inadeguati a rendere conto della complessità e delle incertezze che caratterizzano le decisioni all'origine delle scelte di internazionalizzazione di un'azienda devono, perciò, essere integrati con nuove indagini in profondità circa il processo di cognizione

imprenditoriale, dal momento che l'esperienza e la percezione personale intervengono in modo sistematico a condizionare le scelte degli attori economici e il loro impatto sulla crescita dell'azienda.

Nel tempo e con le loro diversità, gli stabilimenti Olivetti europei e non hanno mantenuto alcuni aspetti in comune: la centralità e il benessere della persona. Le fabbriche prevedono quartieri residenziali, campi gioco, asili nido e biblioteche. Uffici e negozi che si mostrano come biglietto da visita per presentare l'azienda nei suoi valori, ancor prima che come strategia di vendita commerciale. Nel segno di innovazione e bellezza, luoghi di lavoro per la produzione e – sempre – anche ambienti sociali di relazione. Persino spaziando dal mondo delle macchine da scrivere a quello dell'architettura, quelle commissionate dall'impero eporediese sono ancora oggi esempio e fonte di ispirazione per un "buon vivere". E proprio agli ingegneri e architetti, non solo ai lavoratori delle fabbriche e dei campi, che Adriano si rivolse nel suo testamento spirituale *Città dell'Uomo*: «Siete voi che, dando vita al mondo moderno, plamate nella viva realtà gli ideali che ognuno porta nel cuore». In questo senso, l'azienda Olivetti non fu solo un'impresa che con le sue calcolatrici e macchine da scrivere segnò la storia del Novecento, ma anche una vera e propria officina di quella "Città dell'Uomo" che Adriano Olivetti non si stancò mai di edificare.

Alla guida dell'azienda fondata dal padre, nel periodo che va dal 1932 sino alla sua morte nel 1960, Adriano Olivetti fu tra i primi imprenditori italiani ad affidare a **prestigiosi architetti** la realizzazione delle sue sedi aziendali. Capace di riconoscere, al di là della

mera funzione produttiva, un'imprescindibile e non meno importante funzione estetica.

Committente di stabilimenti, uffici e negozi, in Italia e nel mondo – dalla sua Ivrea sino all'America, al Brasile e al Giappone – intorno a lui e alla sua idea di città gravitarono nomi del calibro di **Luigi Figini** e **Gino Pollini**, **Luigi Cosenza**, **Marco Zanuso**, **Carlo Scarpa**, **Franco Albini**, **Gae Aulenti**, **Renzo Piano**, e poi ancora, **Louis Kahn**, **Egon Eiermann**, **Kenzo Tange** e tanti altri. Eccezionale opera di **immagine coordinata** sono stati i "negozi Olivetti": a New York (1954), a Venezia (1958), a Parigi (1960), a Buenos Aires (1968), tutti realizzati da rinomati architetti ed artisti, tra cui l'italiano **Costantino Nivola**, esiliato negli Stati Uniti nel 1939, per il negozio di New York. Per gli edifici commerciali, si affidò per esempio a Carlo **Scarpa**, che nel 1958 progettò il negozio a Venezia, **Franco Albini** e **Franca Helg**, che nello stesso anno progettano il negozio Olivetti a Parigi, e nel 1961 Ignazio Gardella allestì un negozio a Düsseldorf. Anche gli edifici per ufficio rientravano nelle politiche di immagine della Olivetti. Annibale Fiocchi, Luca Capezio, Marcello Nizzoli e Gian Antonio Bernasconi sono autori tra il 1954 e il 1956 del Palazzo degli Uffici di via Clerici a Milano.

Nomi di prestigio figurano tra quelli chiamati dalla Olivetti alla progettazione di stabilimenti, tra cui anche **Le Corbusier** e **Louis I. Kahn**. Le Corbusier progettò tra il 1961 e 1962 lo stabilimento di Pregnana Milanese, alle porte di Milano, che non fu però mai realizzato. Louis Kahn invece tra il 1967 e il 1970 progettò lo stabilimento di Harrisburg in Pennsylvania, che al contrario fu realizzato, e rappresenta molto chiaramente l'intreccio tra la cultura tecnica

nata nella fabbrica e la cultura architettonica coeva.

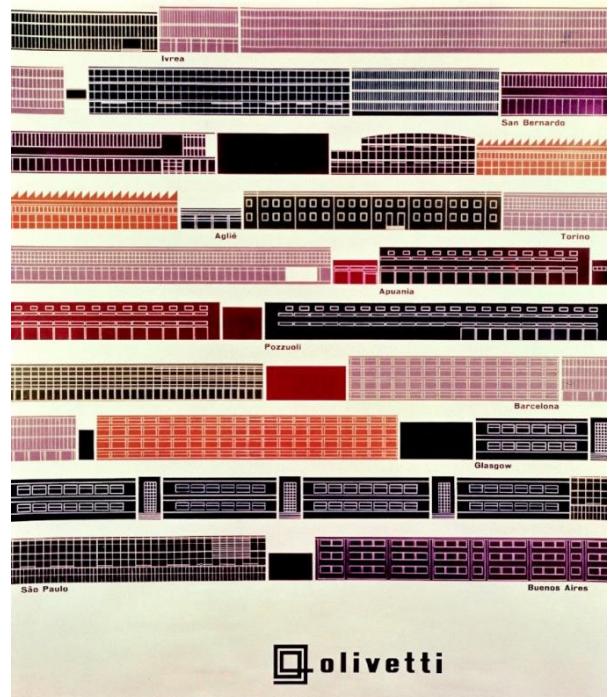


FIG.30 – Manifesto delle fabbriche Olivetti nel mondo, Giovanni Pintori 1960

E' il 1960 quando Giovanni Pintori, ormai proclamato designer e grafico di riferimento dell'azienda, raffigura su manifesto gli stabilimenti e fabbriche Olivetti presenti al tempo in tutto il mondo, sfruttando le loro skyline più o meno caratteristiche.

Ma quale fu la principale motivazione dietro la scelta di aprire le nuove consociate e stabilimenti in Sudamerica? La risposta si cela, come la maggior parte delle volte, dietro un **costo della manodopera locale**, ben più basso rispetto alle sedi già esistenti. I mercati nazionali si potevano suddividere in varie aree economiche mondiali per costi del lavoro: Area USA, Area Europea (marco escluso), Area "marco e yen" ed infine PVS, i **Paesi in Via di Sviluppo**.

Tra quest'ultimi un primo gruppo può essere individuato in Brasile, Messico ed Argentina: il loro costo del lavoro presenta andamenti discontinui, sia pure sempre sotto il 20% del costo USA. Si può notare la crisi a metà degli anni '80, che ha ridotto il loro costo del lavoro, interrompendo un ciclo di crescita, con una ripresa incerta negli anni '90.

A seguire il costo orario espresso in dollari (valuta nell'anno 1968) e quello di costo di prodotto di tre paesi in America Latina per i modelli più richiesti. Il costo del prodotto in dollari americani (1968) tra produzione interna ed export vede una netta differenza, soprattutto nei paesi Come Argentina e Brasile, arrivando fino nel caso della Divisumma a Buenos Aires ad arrivare a circa 1/3 a confronto. Il costo orario dollari per ora è praticamente della metà se paragonato ai costi della ICO originale, con un record in Brasile per la manodopera più economica.

Inoltre viene sviluppata una linea temporale dell'espansione per Olivetti nelle Americhe tra il 1930 e il 1970 per le sedi conosciute, suddividendole tra analogiche (produzione, assemblaggio, stabilimenti), commerciali (filiali, sedi di rappresentanza) e retail/showroom. Di seguito i modelli di punta tra queste e, di conseguenza, in tutta l'America Latina.

Costo prodotto (\$)

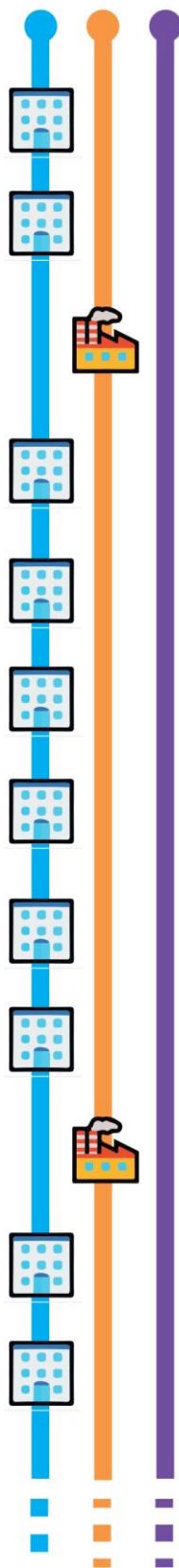
Paese	Modello	Interno (\$)	Export (\$)
Argentina	Divisumma	70.5	23.4
Brasile	MS 90	118.5	77.4
Messico	Lettera 32	28.7	28.08

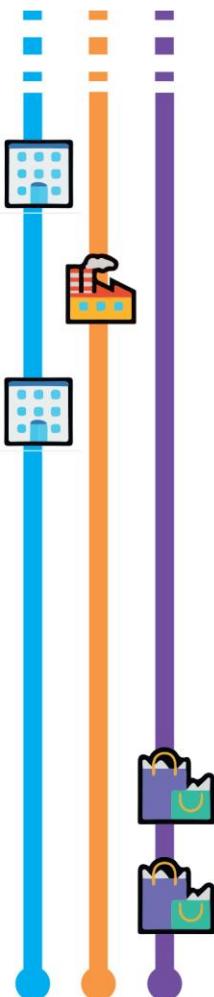
ORARIO (\$/ora) nel 1968

Paese	Stabilimento	\$/ora
Italia	ICO	2.39
Spagna	HOSA	1.29
Argentina	OASA	1.24
Brasile	OBSA	1.16

FIG.31 - Statistiche tratte da Giovanni De Witt, "Le fabbriche ed il mondo", Franco Angeli 2005

TIMELINE ESPANSIONE OLIVETTI NELLE AMERICHE (1930–1970s)





1958 – L'Avana, Cuba
Filiale commerciale

1959 – Hartford, Connecticut, USA
Stabilimento produttivo (ex Underwood, macchine da scrivere)

1960 – San Juan, Porto Rico (USA)
Filiale commerciale autonoma

1968 – Tegucigalpa, Honduras
Rappresentanza commerciale (via accordi regionali)

1970 – Santo Domingo, Repubblica Dominicana
Rappresentanza tramite dealer ufficiale

Anni 1960–70 – San Juan, Porto Rico
Punto vendita monomarca e centro dimostrativo (per i Caraibi)

Anni 1980 – New York e San Francisco, USA
Negozio monomarca Olivetti (design, PC e stampanti)V



ANALOGICO (Produzione / Assemblaggio / Stabilimenti)



COMMERCIALE (Filiali e sedi di rappresentanza)



RETAIL / SHOWROOM

3.1

Olivetti Argentina S.A.

3.1.1 Argentina: contesto storico socio-economico

Quella dell'Argentina è una storia caratterizzata dall'alternarsi di gravi crisi politiche, economiche e sociali che hanno portato a 9 default sui titoli sovrani, il numero più alto mai registrato nel mondo.

Eppure, all'inizio del Novecento, l'Argentina era uno dei Paesi più ricchi, con un Pil molto vicino a quello di Francia e Germania. Durante il secondo dopoguerra, la prosperità economica dello Stato sudamericano non aveva eguali. L'Argentina, per la prima volta nella sua storia, si trovava a essere creditrice delle economie più avanzate, grazie alle massicce esportazioni di carni e grano alle potenze belligeranti.

Tutto ciò permise al governo di Juan Domingo Perón, eletto nel 1946, di attuare un programma nazionalista e statalista, che prevedeva forti investimenti in istruzione e salute, più poteri alla classe operaia, nazionalizzazione della banca centrale argentina e dei trasporti.

Tra le decisioni attuate da Perón, quella che introduce il controllo statale su tutti gli enti stranieri che operavano nel Paese, cominciò ad allontanare gli investitori internazionali e contribuì a rendere l'economia argentina via

via meno competitiva agli occhi del resto del mondo.

Da quel momento in poi, per oltre ottant'anni, si sono succeduti governi e dittature che hanno adottato politiche molto diverse tra loro e finanziato ingenti piani grazie alla collaborazione con la Banca centrale argentina, che ha continuato a stampare moneta ogni qualvolta fosse necessario. Ma questa pratica, definita monetizzazione del debito e ormai abbandonata da tutte le economie più avanzate, ha un pericoloso effetto boomerang: non fa altro che creare inflazione su inflazione e impoverire le fasce più deboli della popolazione.

Il resto è la storia recente di un Paese ricco di risorse ma economicamente povero allo stesso tempo che non riesce a compiere concreti passi in avanti. Anzi, appare sempre sull'orlo dell'ennesima crisi.

3.1.2 Stabilimento di Merlo

La presenza dell'Olivetti in Argentina risale già al 1920, quando la società inizia ad operare nel paese attraverso una semplice rappresentanza commerciale affidata alla ditta Curetti & Cia, con sede a Rosario. Nel 1929 la rappresentanza passa alla Agencia General Olivetti, di Bessone, Grondona & Cia; l'Agencia ha sede a Buenos Aires, ma dispone di una

succursale a Rosario e di alcuni agenti attivi in varie parti del paese. In seguito al positivo sviluppo delle vendite, già nel 1932 viene costituita la **nuova consociata Olivetti Argentina**, articolata in varie filiali per coprire tutto il territorio.

Più tardi, nel 1951, l'attività in Argentina si amplia ulteriormente con l'avvio di una produzione in loco; a tal fine viene acquistato uno stabilimento a Ramos Mejía nei pressi di Buenos Aires ^(fig.11) e qui si inizia a produrre la macchina per scrivere Lexikon 80. Nel 1953 Notizie Olivetti (n.9, di agosto-settembre) scrive che "le macchine prodotte sono identiche a quelle di Ivrea e tutto il complesso di attività della fabbrica e degli uffici è improntato allo spirito della fabbrica madre. Essa è stata presa come modello anche per quanto riguarda i servizi sociali, a cominciare dall'infermeria di fabbrica modernamente attrezzata". In seguito, l'attività dello stabilimento si estende alla produzione di macchine da calcolo.

Lo sviluppo e il ruolo strategico del mercato argentino, tradizionalmente molto legato all'Italia, nel corso degli anni '50 inducono l'Olivetti a programmare la costruzione di un nuovo stabilimento con **capacità produttiva più adeguata** ai livelli richiesti dalla domanda. Viene individuata un'area nei pressi della città di **Merlo**, sempre nella provincia di Buenos Aires, e già nel 1954 Adriano Olivetti decide di affidare il progetto all'architetto Marco Zanuso.

Come nel caso di altri stabilimenti, il terreno acquistato ha una superficie (123.000 mq) molto superiore alle esigenze strettamente produttive della nuova fabbrica. Ciò è in parte motivato dalla volontà di offrire

ai lavoratori spazi ariosi, aree verdi e varie strutture per i servizi sociali: una biblioteca, l'infermeria di fabbrica, la mensa, l'asilo nido e anche un piccolo quartiere di case per i dipendenti (quartiere che però non verrà mai realizzato). Inoltre, la dimensione del terreno deve essere sufficiente per consentire gli ampliamenti che in futuro si renderanno necessari per adeguare i volumi produttivi a una domanda che si valuta in costante crescita. All'architetto Zanuso viene chiesto fin dall'inizio di sviluppare il progetto in modo tale da rendere agevoli i successivi ampliamenti. Zanuso adotta per la fabbrica di Merlo una soluzione basata su **moduli rettangolari disposti secondo uno schema ortogonale** in modo tale da poter ampliare la struttura, ove necessario, in ogni direzione. ^(fig.12)

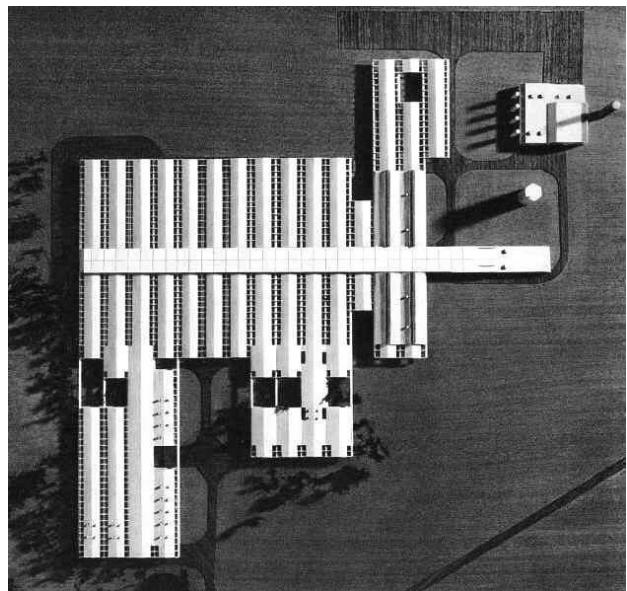


FIG.32 – Plastico dello stabilimento di Merlo - Buenos Aires, Foto di Marco Zanuso, "Olivetti 1908-1958", Ivrea, 1958.

Elemento chiave del progetto sono le grandi travi in cemento precompresso realizzate secondo **la tecnica della trave cava**, che, oltre a divenire un carattere architettonico distintivo

dello stabilimento, agevola la sistemazione dei condotti idraulici ed elettrici e delle condotte d'aria per il riscaldamento e condizionamento degli ambienti. Le travi, infatti, hanno una sezione interna cava del diametro di 90 cm, idonea ad ospitare agevolmente vari tipi di condotti; la sezione esterna è completata da due ali a sbalzo di 1,20 cm su cui poggiano gli shed per l'illuminazione interna. Ogni trave è lunga 42 m e poggia su tre pilastri.

La disposizione dei volumi della costruzione è studiata in maniera tale da creare, nei limiti del possibile, interruzioni o movimentazioni degli ambienti di produzione e degli uffici: Zanuso ricorre a piccoli e grandi cortili interni, a zone verdi, pozzi di luce, ampie vetrate con visibilità sull'area verde, vari corpi staccati, ma distribuiti razionalmente, con l'obiettivo di rendere i luoghi del lavoro meno alienanti e dispersivi, più riposanti e integrati con l'ambiente esterno.

I lavori iniziano nel 1958; nel 1960 si conclude la costruzione del primo lotto e nel 1961 quella del secondo lotto; anche se alcuni elementi secondari del progetto verranno completati solo negli anni successivi, nello stabilimento può così iniziare l'attività produttiva.

La fabbrica inizialmente occupa una superficie coperta di oltre 31.000 mq, di cui 26.000 dedicati agli ambienti principali, il resto a passaggi e locali secondari. Dispone di un'officina di produzione rettangolare di 132 metri per 84, dove le varie unità produttive possono essere dislocate secondo un piano razionale; l'officina è collegata tramite un sottopassaggio di 12 metri con l'edificio dedicato al montaggio delle macchine (4.700 mq). Un'ala di questa costruzione è destinata alla scuola per gli apprendisti, con aule per le lezioni teoriche.

Non mancano, come in ogni fabbrica Olivetti, gli spazi per i servizi sociali e culturali: biblioteca, mensa, servizi sanitari, asilo nido, campi sportivi, trasporti per i dipendenti... Gli uffici, collegati anch'essi all'officina di produzione, occupano 1.600 mq.

Un tocco di eleganza architettonica viene dall'ampia scalinata in granito grigio che dà accesso alla hall centrale, sulle cui pareti sono collocati dei rilievi murali realizzati in pietra di Finale Ligure dallo scultore Andrea Cascella.

La centrale termoelettrica e il deposito dell'acqua, poggiato su tre colonne a forma di H e alto 38 metri, sono costruzioni a parte, ma anche questi elementi sono progettati con particolare cura ed eleganza architettonica. La fabbrica è circondata da un'ampia area verde (80.000 mq di parco e giardini), in parte destinata ad essere utilizzata per gli ampliamenti. All'inizio del 1963 nello stabilimento di Merlo lavorano 200 impiegati e 1.000 operai, impegnati a produrre macchine per scrivere, addizionatrici e calcolatrici, a mano ed elettriche, con una produzione mensile di circa 6.000 unità. Nel complesso i dipendenti della Olivetti Argentina sono 2.300 (nel 1953 erano 600); la rete commerciale si avvale di 16 filiali, 150 concessionari, 1.500 rivenditori.

Lo sviluppo dello stabilimento di Merlo accelera nel corso degli anni '60, anche in seguito all'effetto della creazione - nel 1961 - dell'**Associazione Latino Americana di Libero Commercio** (ALALC), che mira a un maggiore e più equilibrato sviluppo dell'interscambio tra i paesi aderenti, con la prospettiva della riduzione o cancellazione dei dazi doganali all'interno dell'area. Nell'ambito dell'ALALC sono previsti degli Accordi di



FIG.33 – Veduta parziale dello stabilimento di Merlo in Argentina, Foto di J. Friedman, 1960

complementazione attraverso i quali in alcuni settori viene introdotta una specializzazione delle produzioni nei vari paesi, da attuarsi in modo da dare origine a flussi di interscambio bilanciati.

Anche l'Olivetti nel 1968 ottiene il riconoscimento di un accordo di complementazione per il settore dei prodotti per ufficio, in virtù del quale lo stabilimento argentino si specializza nella produzione di calcolatrici e macchine contabili meccaniche per tutta l'area ALALC; lo stabilimento brasiliano si dedica invece alla produzione delle macchine per scrivere professionali e della P101, quello messicano si concentra sulle portatili.

Grazie alla forte riduzione degli oneri doganali, il risultato di questo accordo è molto positivo, soprattutto per la consociata argentina: lo stabilimento di Merlo nel 1970-71 deve essere

ampliato e l'occupazione aumenta in modo significativo.

Ma la fase espansiva non ha lunga durata. La crisi mondiale degli anni '70 e la diffusione delle calcolatrici elettroniche rendono meno competitiva la produzione meccanica di Merlo. In particolare, con l'arrivo dell'elettronica altre localizzazioni produttive, soprattutto nell'Estremo Oriente, si rivelano più convenienti di quelle sudamericane e la produzione a Merlo deve essere drasticamente ridimensionata.

Nel 1979 l'Olivetti decide di **chiudere lo stabilimento** e lo cede alla Massalin y Celasco, produttrice di sigarette. Per qualche tempo ancora la società continuerà a produrre in Argentina solo i modesti volumi di calcolatrici meccaniche richiesti dal mercato locale.

3.1.4 Vendite in Argentina

I dati più significativi relativi alle vendite in uscita della divisione argentina si concentrano in particolare sui flussi diretti verso il Messico e il Brasile, mercati di primaria importanza per l'espansione commerciale dell'azienda nell'area latinoamericana. Nel 1973, il **Messico ricevette un totale di 35.330 unità**, mentre nel 1971 il **Brasile registrò la cifra record di 56.511 pezzi**, confermando la posizione dell'Argentina come primo fornitore per entrambi i paesi. Gran parte di queste forniture riguardava **modelli standard manuali**, che costituivano la spina dorsale dell'offerta per le esigenze di uffici e istituzioni locali.³¹

Sul piano della comunicazione e delle strategie di marketing interne al mercato argentino, la **serie Divisumma** venne posta in primo piano come prodotto di punta, beneficiando di campagne pubblicitarie mirate e di un forte presidio dell'immagine aziendale. Subito dopo, a breve distanza in termini di attenzione promozionale, si collocava la **Linea 88**, destinata a consolidare la presenza del marchio anche nei segmenti d'utenza più tradizionali.

Di seguito verifica di quanto riportato tramite l'analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 - 1972-1973), come accennato al cap 2.

³¹ Analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato

(analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973),
Archivio Storico Olivetti

OLIVETTI DIVISUMMA 26

DOS MEMORIAS,
PARA QUIENES TIENEN BUENA MEMORIA

Hasta el año 1948 el sector del cálculo mecánico con máquinas de cuatro operaciones, estaba dominado por calculadoras no impresoras. En ese año OLIVETTI revolucionó el mercado con el lanzamiento de la DIVISUMMA 14.

Hoy OLIVETTI lanza simultáneamente en ARGENTINA e ITALIA la Calculadora Impresora DIVISUMMA 26.

Dos memorias, una automática y otra operativa.
12 cifras por registro y 13 en el total.

Usted, que tiene buena memoria... ¿No establece similitudes con la revolución del mercado en 1948?

DIVISUMMA 26

La primera calculadora superautomática con impresión para la zona ALALC.
Fabricada en Merlo (Prov. Bs. As.) como un aporte más al desarrollo industrial argentino.

OLIVETTI ARGENTINA S.A.



FIG.34- Manifesto Como una Divisumma, más que una Divisumma, Olivetti Argentina, 1970 ca.

	STANDARD MANUALE			STANDARD ELETTRICO	
	1971	1972	1973	1971	1972
PRODUZIONE					
ESPORTAZIONE					
VENTITE INTERNE DI PRODUZIONE LOCALE					
ITALIA	150			1.557	892
BRASILE	42.106	30.061	22.559	7.327	4.997
CANADA				101	
CHECOSLOVACCHIA					
FRANCIA	850	53	29	2	6
GERMANIA R.D.					
GERMANIA R.F.	63	212		361	40
GIAPPONE					
GRAN BRETAGNA		104	260	2	
MESSICO					
OLANDA	52	506	20	23	13
PORTOGALLO					
SPAGNA					
SVEZIA					30
SVIZZERA	95	25		297	24
U.S.A.	4			312	57
TOTALE					
	43.339	31.051	22.977	9.932	6.059
CONSUMO APPARENTE "A"	43.339	31.051	22.977	9.932	6.059
ENTRATE MAGAZZ.	30.231	20.061	10.069	6.928	5.889
VENDITTE OLIVETTI	24.602	21.997	19.189	6.959	5.394
CONSUMO APPARENTE "B"	37.709	32.977	31.057	10.923	5.564
VAR. PERC. SU ANNO PRECEDENTE		-12,81	-5,42		-44,40
VENDITTE OLIVETTI	65,24	66,57	61,71	60,53	96,94

APPARENTI

ARGENTINA

811

CHE	PORTATILI E SEMISTANDARD			TOTALE		
	1973	1971	1972	1973	1971	1972
				64		64
				-64		-64
416	1.064	1.031		2.780	1.923	416
3.702	7.078		4.000	56.511	35.053	30.271
				101		
	115			115		
	100			96	961	59
	200			200		124
40	543	1.013	270	967	1.265	310
	6.110	1.310	1	6.110	1.310	1
3	10	35		12	139	263
	26.005	24.575	35.830	26.005	24.575	35.830
2	2.445	658	1.043	2.520	1.267	1.070
	3			3		
	124	109		124	109	
	100			100	30	
	26	2		413	51	
	4			320	57	

4.163	43.927	28.733	41.245	97.247	65.843	63.235
4.163	43.927	28.733	41.131	97.247	65.843	63.221
3.210	27.410	24.575	35.830	64.569	50.525	50.017
5.416	34.262	28.434	36.808	65.833	55.715	61.413
6.361	50.779	32.592	42.159	98.511	71.033	79.417
+14,32		-35,82	+29,35		-27,89	+12,08
85,14	67,47	87,24	87,31	66,93	73,44	77,14

12.000 1-72 BRUNO TOM - FERRARI - B 35.

FIG.35 - Analisi consumi apparenti ARGENTINA 811, da "analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973)", Archivio Storico Olivetti

3.2

Olivetti do Brasil S.A.

3.2.1 Brasile: contesto storico socio-economico

Se ci si interroga sull'origine del Brasile attuale, principale potenza industriale dell'emisfero sud con un pil di 1.536 miliardi di dollari (quasi uguale a quello italiano, quantificabile in 1.667 miliardi)¹, la risposta può essere trovata in un nome: **Getúlio Vargas**, presidente del Brasile tra il 1930 ed il 1945 e, successivamente, tra il 1951 ed il 1954. A lui si deve infatti la creazione delle grandi imprese che resero possibile lo sviluppo industriale brasiliano, tra le quali, in particolare, la Compagnia siderurgica nazionale, la Petrobras e la Compagnia Vale do Rio Doce.

Prima di Vargas, il Brasile esportava prevalentemente prodotti agricoli. Nel XX secolo il suo allineamento con gli Stati Uniti, in specie tra il 1915 ed il 1930, rifletteva una situazione di complementarità economica, per la quale l'economia brasiliana dipendeva dalle esportazioni di caffè, assorbite per un 60-70% dal mercato statunitense. Dalla conquista del potere, con la rivoluzione del 1930, Vargas cominciò a dare impulso a un processo di industrializzazione e di diversificazione del commercio estero. L'obiettivo era superare la

situazione di dipendenza dalla monocultura del caffè, che manteneva il Brasile subordinato ai dettami di un mercato controllato a migliaia di km di distanza.

Gli sforzi compiuti per industrializzare il paese entrarono quasi sempre in rotta di collisione con gli interessi del capitale straniero, più precisamente con quelli dell'Inghilterra e degli Stati Uniti, che cercavano di ridurre il mercato brasiliano a semplice sbocco delle proprie manifatture. Il conflitto si aggravò quando l'amministrazione di Getúlio Vargas, di fronte alle difficoltà della bilancia dei pagamenti e alla crisi conseguente al collasso della Borsa di New York del 1929, incominciò a intervenire direttamente nell'economia, sia per regolare il mercato del lavoro che per spezzare le rigidità imposte dai monopoli internazionali ai settori fondamentali della produzione.

Vargas, che governò dittatorialmente dal 1937 al 1945, adottò una strategia di compromesso, vincolando il proletariato urbano a quella parte di borghesia rivolta verso il mercato interno, mediante l'istituzione di leggi sociali e l'attribuzione allo Stato di un ruolo decisivo nello sviluppo del paese. Lo fece sfruttando le contraddizioni esistenti tra le grandi potenze industriali, così da conseguire importanti risultati, come nel caso della creazione del primo impianto siderurgico nazionale a Volta Redonda: mentre, nel 1934, con gli Stati Uniti veniva firmato un trattato di commercio, allo stesso tempo Vargas stipulava un accordo di compensazione con la Germania, che tra il 1934 ed il 1938 divenne il principale fornitore di beni ed il secondo acquirente di materie prime.

Vargas ritornò al potere, attraverso un voto popolare, nel 1951 e cercò di consolidare il processo di industrializzazione riprendendo

l'orientamento nazionalista. Il segretario di Stato Dean Acheson osservò in un rapporto al presidente Truman che Vargas avrebbe adottato un orientamento «socialista» e senz'altro «nazionalista», che lo avrebbe portato a opporsi alle politiche liberali che gli Stati Uniti cercavano di promuovere a livello commerciale. Anche l'ambasciatore di Gran Bretagna, Neville Butler, riteneva che il Brasile, con Vargas al governo, non sarebbe stato un «docile adepto» dei piani economici e militari degli Stati Uniti in America Latina e avrebbe anzi tentato di contenere l'influenza statunitense, magari contrapponendole quella dell'Europa. Non avrebbe tuttavia cercato di stringere, al momento, relazioni con l'Argentina, per paura di inquietare i governi di Washington e di Londra.

Di fatto, sin dai primi mesi della sua amministrazione, Vargas si adoperò per compensare la dipendenza brasiliana dagli Stati Uniti, cercando in Europa nuovi mercati per le esportazioni, soprattutto per il caffè e nuove fonti di macchinari e tecnologia.

Durante il suo secondo governo, Vargas istituì il monopolio statale del petrolio, creando la Petrobras, elaborò il progetto destinato a creare la Eletrobrás, negoziò con scienziati tedeschi l'acquisto di tecnologia nucleare per l'arricchimento dell'uranio, rese più care le importazioni di beni capitali, creò la sovrintendenza della Moneta e del Credito (Sumoc), e cercò di controllare i trasferimenti dei profitti all'estero. Queste iniziative, avviate al fine di risolvere i problemi energetici, di stimolare la produzione nazionale di macchinari e di contenere la fuga di capitali, toccarono gli interessi monopolisti di poderose corporazioni internazionali, che si allearono con la borghesia commerciale

brasiliana, impegnata in attività di import-export, allo scopo di fomentare una campagna di destabilizzazione del governo.

Nel mezzo della crisi politica e militare, il 24 agosto del 1954, Getúlio Vargas si suicidò sparandosi al cuore, poco dopo avere incollato in una lettera testamento i gruppi internazionali che avevano condotto una «campagna sotterranea» contro la sua amministrazione.

Il vicepresidente della Repubblica, João Café Filho, assunse il governo, in conformità con la costituzione, formando la sua squadra di governo con i politici della Udn. In tali condizioni, con il Congresso in funzione e le libertà civili in vigore, i liberal-conservatori non poterono rovesciare l'opera economica e sociale di Vargas, anche perché la maggioranza delle Forze armate difendeva il processo di industrializzazione.

Il suicidio di Vargas costituì quindi il turning point della coscienza nazionale, riflettendo i cambiamenti che si produssero nella struttura economica e sociale del Brasile, acceleratisi a partire dal 1930. Il Brasile smetteva i panni di un paese prevalentemente rurale, basato sulla monocultura del caffè. La popolazione urbana cominciò a superare quella rurale. Il Partito social-democratico (Psd), con il sostegno del Partito laburista brasiliano (Pt), le stesse forze che avevano sostenuto il governo di Vargas, lanciò a quel punto la candidatura di Juscelino Kubitschek, governatore di Minas Gerais, alla presidenza del Brasile.



FIG.36 – Veduta aerea dello stabilimento di Guarulhos, San Paolo, Brasile, foto aerea Tosatti, 1959

3.2.2 Stabilimento di Guarulhos

Fin dagli anni '30 l'Olivetti aveva aperto in Brasile una sua rappresentanza, che però con la guerra aveva dovuto cessare l'attività commerciale. Nel 1952 l'Azienda aveva deciso di rientrare in Brasile con una presenza diretta e aveva costituito una nuova consociata, la Olivetti Industrial S.A., in seguito **Olivetti do Brasil**. Questa struttura, inizialmente solo commerciale, aveva trovato sede in un modestissimo alloggio a Rio de Janeiro.

Ma ben presto, nel 1954, lo sviluppo del mercato e il successo dei prodotti Olivetti avevano suggerito l'apertura, in un quartiere periferico di Rio, di un piccolo stabilimento di montaggio di pezzi C.K.D della Lexikon 80 e il trasloco degli uffici in un palazzo centrale,

sempre a Rio. Anche questo ampliamento si era rivelato insufficiente e le notevoli prospettive di crescita del Brasile verso la metà degli anni '50 avevano convinto l'Olivetti a programmare la costruzione di un nuovo stabilimento per rafforzare la sua presenza in questo mercato. Per motivi logistici e commerciali, la fabbrica non viene localizzata a Rio, ma nell'area di San Paolo in forte sviluppo economico e industriale.

Qui, in località **Guarulhos**, trovano una soluzione a soli 5 chilometri dalla città, lungo l'autostrada che collega San Paolo a Rio de Janeiro. L'Olivetti acquista un terreno di circa 85.000 mq (poi aumentati con altri acquisti). Nel 1957 il progetto è affidato all'architetto

Marco Zanuso, che per l'Olivetti sta già realizzando vicino a Buenos Aires una fabbrica di macchine da calcolo e che in seguito progetterà anche gli stabilimenti di Scarmagno (TO), Crema e Marcianise (CE).

Zanuso era già stato chiamato nel 1954 da Adriano Olivetti, che gli aveva affidato l'incarico di progettare lo stabilimento argentino. In quella occasione aveva proposto l'idea di una fabbrica divisa in zone produttive specializzate: non quindi il "fabbricone" unico, ma una sorta di **struttura modulare con layout aperto e molto flessibile**, studiato in modo tale da poter prevedere spazi per le singole unità produttive e di servizio, salvo poi riaggregarle in funzione delle esigenze di razionalità organizzativa.

Questo approccio viene adottato anche per il progetto brasiliano. Ma qui Zanuso deve tenere conto anche di altri vincoli importanti: il terreno, in declivio naturale, si trova in una regione molto calda e molto luminosa e chi vi lavora deve essere protetto dall'eccesso di calore e luce; la fabbrica deve offrire la possibilità di ospitare diverse linee di prodotto, secondo un ciclo produttivo integrale (dalla materia prima al prodotto finito); l'organizzazione e i metodi produttivi devono essere analoghi a quelli adottati dalle fabbriche italiane dell'Olivetti, con soluzioni che abbiano degli spazi anche per i servizi sociali e culturali per i dipendenti e che si inseriscano in modo gradevole nell'ambiente; inoltre, la prevedibile evoluzione delle tecnologie di prodotto e di processo, il rinnovo dei modelli e le esigenze sempre nuove



Fig.37 – Volte e lucernari dello stabilimento, foto Tosatti, 1959

dell'automazione richiedono una struttura flessibile, che consenta di modificare o spostare le linee di produzione in tempi brevi e con bassi costi.

Zanuso adotta alcune soluzioni innovative. Per la parte centrale dello stabilimento, che ospita le officine di produzione, progetta **una serie di cupole a pianta triangolare** di 12 metri di lato, che posano su colonne cave, all'interno delle quali sono sistemate le apparecchiature per il condizionamento dell'aria. In questo modo, non è necessario trovare spazio per le condutture di un impianto di condizionamento centralizzato e l'aggiunta di moduli per l'eventuale ampliamento della fabbrica non pone particolari problemi.



FIG.38 - Inaugurazione dello stabilimento plastico di Guarulhos, San Paolo, Brasile, foto Tosatti, 1959

Per rendere più "leggera" la struttura, Zanuso realizza **volte molto sottili** (qualcuno le ha definite "di taglio moscheale"), con l'impiego sperimentale di nuovi materiali. La sovrapposizione delle volte crea un efficace schermo ai raggi solari e alla forte luminosità del cielo tropicale. I moduli a struttura

triangolare equilatera, oltre a costituire singole unità ambientali circoscritte, consentono di orientare in vario modo le linee per le diverse fasi della lavorazione e di creare sub-aree relativamente autonome all'interno della grande struttura.

Per ospitare le linee di montaggio delle macchine per scrivere Zanuso progetta due lunghe costruzioni rettilinee, direttamente collegate all'area "a cupole". Gli uffici, i servizi sociali e la mensa occupano strutture separate, ma direttamente collegate con la fabbrica. Per tutti questi locali viene adottata una soluzione in cemento armato di travi incrociate, anche in questo caso a modulo triangolare, che si innesta facilmente alla struttura principale dell'officina. Separate dalla fabbrica, vi sono la biblioteca e l'infermeria, entrambe di forma esagonale, con ampie vetrate, e la centrale termica ed elettrica, che soddisfa il fabbisogno di acqua calda, vapore ed energia. Tra le costruzioni è lasciato largo spazio per il verde e per grandi vasche circolari d'acqua che contribuiscono a mitigare la temperatura. La superficie coperta prevista dal progetto iniziale è di circa 33.000 mq.

I lavori iniziano nel 1957 e nel novembre 1959 il nuovo stabilimento viene inaugurato alla presenza del presidente del Brasile, Juscelino Kubitscheck, e di Dino Olivetti, vice presidente della società. La massa della nuova costruzione, seppure per il momento incompleta (la superficie coperta in quel momento è di 16.000 mq), è notevole, ma con la fitta sequenza di volte bianche, i corpi avanzati di forma esagonale, la movimentazione delle forme e gli spazi verdi, lo stabilimento si inserisce perfettamente nel paesaggio dell'altipiano paulista.

La fabbrica è a ciclo completo: le materie prime che entrano in magazzino escono trasformate in prodotti finiti, collaudati e imballati. Inizialmente vi lavorano 140 operai che producono 2.000 macchine per scrivere (Lexikon 80 e Studio 44) al mese. Nel corso degli anni '60 la costruzione della fabbrica viene completata e nel 1969 la superficie coperta è di 35.000 mq; la produzione annua sale a 136.000 macchine per scrivere di 5 diversi modelli destinati anche ad altri mercati latino-americani e i dipendenti sono 1.100 (3.300 per l'intera consociata brasiliiana). Un'ulteriore espansione della fabbrica si registra all'inizio degli anni '70, quando l'Olivetti si aggiudica un'importante fornitura di telescriventi per la Embratel, Empresa Brasileira de Telecomunicacoes. Sfruttando la modularità del progetto Zanuso, vengono aggiunti alla fabbrica altri 6.800 mq di superficie coperta per installare le linee di produzione delle telescriventi TE315.

Con il passare degli anni, l'instabilità economico-finanziaria e l'aumento del costo del lavoro soprattutto nell'area di San Paolo riducono l'economicità dello stabilimento, anche a motivo della minore domanda di macchine per scrivere. Allo stesso tempo, con lo sviluppo dell'elettronica e dell'informatica diventano più competitive altre localizzazioni, soprattutto nel Sud-Est asiatico. Verso la metà degli anni '90, in presenza di una difficile situazione finanziaria del Gruppo, l'Olivetti cessa pertanto la sua attività produttiva nello stabilimento di Guarulhos, che viene ceduto a terzi e poi trasformato (2007) in un centro commerciale.

3.2.3 Vendite in Brasile

Per quanto riguarda il Brasile, le maggiori quantità di vendita risultano concentrate nelle esportazioni verso il Messico, con una prevalenza di modelli **portatili e semistandard**. Nel 1973 si registra il picco massimo, pari a **94.030 unità** destinate esclusivamente a quell'area, dato che conferma la centralità del mercato messicano per la produzione proveniente dal Brasile.³²

L'analisi delle fonti non ha restituito risultati significativi in merito alle strategie di comunicazione grafica adottate da Olivetti sul territorio brasiliano. Per ricostruire il quadro dei modelli maggiormente diffusi si è pertanto fatto ricorso a canali alternativi, quali blog, archivi digitali e marketplace, che consentono di delineare, seppur in maniera indiretta, le preferenze di consumo dell'epoca. Da tali riscontri emergono come più presenti sul mercato brasiliano le **serie Lettera 82, Linea 98, Roma e Tropical.**

Quest'ultima, in particolare, rappresenta un caso di rilievo, in quanto prodotta direttamente in Brasile e proposta in una versione specificamente adattata al mercato locale. La Tropical fu inoltre oggetto di un'intensa attività promozionale da parte di Olivetti, soprattutto attraverso manifesti pubblicitari che la presentavano come prodotto ideale per il periodo natalizio. Tale strategia evidenzia il tentativo dell'azienda di coniugare l'aspetto commerciale con una dimensione culturale e simbolica, valorizzando la produzione locale come elemento distintivo in grado di rafforzare la percezione del marchio nel contesto brasiliano.

³² Analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato

(analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973),
Archivio Storico Olivetti

Olivetti.

A emoção do Natal na ponta dos dedos.



Bordi, Viera & Associados

Dê uma Olivetti de presente para quem você mais gosta. Mesmo que esse alguém seja você.

olivetti

FIG.39 - Emoção do Natal na ponta dos dedos, pubblicità Olivetti per il Natale in Brasile, 1988, Acervo digital de publicidade, propagandashistoricas.com.br

	STANDARD MANIFATT.			STANDARD ELETTRI	
	1.971	1.972	1.973	1.971	1.972
PRODUZIONE	169.830	155.724	195.000	28.222	22.011
ESPORTAZIONE	74.641	55.724	68.000	15.725	8.677
VENUTE INTERNE DI PRODUZIONE LOCALE	95.280	100.000	127.000	12.437	14.234
ITALIA			270	1.036	1.792
CANADA			20		
CECOSLOVACCHIA	122	161	122		
FRANCIA	1.525	1.494	343	1	
GERMANIA R.D.	3.293	987	724	297	2
GERMANIA R.F.	2.670	6.955	3.704	1.206	1.639
GIAPPONE					
GRAN BRETAGNA	36	15	730	10	1
MESSICO			5.000		
OLANDA	252	280		69	74
PORTOGALLO	249		7		
SPAGNA		1			
SVEZIA	5.512	4.284	5.626	1.317	1.523
SVIZZERA	111	442	89	349	433
U.S.A.	49			517	861
ALTRI PAESI					
TOTALE	13.811	12.500	17.907	4.537	6.323
CONSUMO APPARENTE "A"	109.100	113.500	144.907	17.084	20.557
ENTRATE MAGAZZ.	57.289	64.417	71.838	10.891	12.526
VENDITE CIIVETTI	56.412	61.565	85.636	9.628	11.067
CONSUMO APPARENTE "B"	108.223	110.737	159.505	15.821	19.098
VARIAZ. PERC. SU ANNO PRECEDENTE		+2.32	+43.14		+20.71
QUOTA DI IVENTI	52,12	55,50	53,00	50,36	57,95

APPARENTI				BRASILE		813
CHE	PORTATILI E SEMISTANDARD			TOTALE		
	1971	1972	1973	1971	1972	1973
37.000	49.571	33.770	37.500	247.623	212.405	319.500
15.000	16.983	5.000	46.000	107.249	69.401	129.000
22.000	32.588	28.770	41.500	140.374	143.004	190.500
216	186		28	1.222	1.792	523
20						40
	1.260	517	1.332	1.382	653	1.304
		243	331	1.526	1.737	574
	2.496	1.950	3.450	5.791	2.937	2.937
2.520	8.322	4.142	4.999	12.198	11.730	11.223
	7.955	9.559	11.993	7.055	9.559	11.398
59		90	276	40	106	1.065
5.000	35.401	51.050	84.030	35.401	51.050	94.030
114	16.696	2.511	4.332	17.017	2.865	4.446
	864	1.800	2.300	1.112	1.800	2.307
	500	1.361	1.810	500	1.362	1.310
2.373	1.280	2.454	2.600	8.109	8.261	11.399
266	31	27	55	491	902	410
80	95	619	323	740	1.480	403
			735			785
				21		
10.648	75.086	76.323	117.199	93.484	96.245	145.754
32.648	107.674	105.093	158.699	238.358	239.249	336.254
12.627	53.889	52.311	38.260	122.069	129.254	172.525
14.712	49.879	59.565	85.326	115.919	132.187	185.474
34.733	103.664	112.347	155.955	227.703	242.182	349.203
+81.87		+8.39	+38.82		+6.36	+44.19
42.36	48.12	53.02	54.71	50.91	54.153	53.11

FIG.40 - Analisi consumi apparenti BRASILE 813, da "analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973)", Archivio Storico Olivetti

3.3

Olivetti de Chile S.A.

3.3.1 Cile: contesto storico socio-economico

Nel 1970 fu eletto il socialista **Salvador Allende** con l'appoggio dell'Unità Popolare. Tuttavia, il suo governo si confrontò con molti problemi economici e la forte opposizione del resto dello spettro politico, delle élite economiche che tentarono di bloccare le sue riforme, e del governo degli Stati Uniti di Richard Nixon.

Il rame fu finalmente nazionalizzato, ma questo non impedì che il paese cadesse in una forte crisi economica e che l'inflazione arrivasse a cifre impressionanti. I confronti tra momios e upelientos raggiunsero livelli di terrorismo e Allende, che credeva in una rivoluzione democratica, perse l'appoggio ideologico del Partito Socialista, che credeva in un sollevamento popolare armato.

La mattina dell'11 settembre del 1973 le forze armate cilene, guidate dal comandante in capo dell'esercito **Augusto Pinochet Ugarte**, che dal 22 agosto dello stesso anno sostituiva l'ex-comandante Carlos Prats, **sferrarono un golpe (colpo di stato)** e attaccarono le autorità civili, bloccarono le vie di comunicazione e le strade da Santiago a Viña del Mar e Valparaíso. Nelle prime ore del

mattino gli aerei da combattimento bombardarono il Palacio de La Moneda, sede del Presidente della Repubblica, poi intorno alle 14.00 l'esercito assaltò il palazzo.

Dopo un breve scontro, Allende dichiarò la capitolazione rimanendo da solo nel cosiddetto Salón Independencia nel quale si suicidò.

La versione ufficiale secondo la quale Allende si suicidò è stata per molti anni contestata dall'opposizione, indagini effettuate dopo la fine della dittatura militare e supportate da testimoni oculari sembrano confermare tuttavia la versione ufficiale del suicidio.

Prima di morire, Salvador Allende affidò alla radio il suo ultimo messaggio, in cui parlò di sé al passato. Alle 18.00 dell'11 settembre i comandanti delle forze armate del paese (Augusto Pinochet, comandante in capo dell'esercito, Gustavo Leigh Guzmán comandante in capo delle forze aeree, José Toribio Merino Comandante in capo della marina e César Mendoza Durán, direttore generale dei Carabineros) si riunirono, dando vita alla giunta militare.



FIG.41 – Archivio digitale ANSA.it – Prima pagina
Golpe di Pinochet, settembre 1974

3.3.2 Stabilimento di Santiago del Cile e casa per dirigenti Olivetti

In questo vasto ed esteso continente l'impresa, a posteriori delle esperienze in Argentina e Brasile e consapevole di come muoversi, tenta negli anni '70 di radicarsi con una sua consociata anche in territorio cileno nella instabile democrazia di Salvador Allende.

I lavori per la Olivetti de Chile S.A. e la sua fabbrica (Olivetti impiegherà le risorse cilene per il solo montaggio delle macchine), impiantata nella capitale a meno di 6 km dal Palacio de la Moneda – dunque nel pieno centro della nascente metropoli – si svolgono in un anno che si rivelerà, di lì a poco, fatale per la democrazia in Cile.

Olivetti riuscirà comunque grazie alle strategie attuate a restare in piedi e anzi lasciare un segno positivo, cambiando la cultura del paese e della sua industria. A Olivetti sarà inoltre inaugurata il centro commerciale **Galería Edificio Olivetti** nel 1979, un percorso coperto pedonale nel centro storico della città, a riprova del forte impatto lasciato sul territorio e del peso del nome del marchio.



FIG.42 – Galería Edificio Olivetti, foto s.a 1979

È il 1973 e mentre in Francia, Roland Barthes pubblica *"Il piacere del testo"* (questa osservazione è importante per lo stretto legame che vi è tra la cultura francese e la formazione degli autori di casa Olivetti e per una certa lettura che viene o erta di questa casa, nel corso del convegno), la Olivetti Cile affida agli **architetti e ingegneri cileni Enrique e Carlos Marchetti, Raúl Véliz e Ricardo Figueroa**, la realizzazione della nuova fabbrica. Si tratta di un impianto molto meno sperimentale, dal punto di vista dei materiali e della loro espressività formale, dei casi n qui citati. Gli elementi più rilevanti, infatti, di questa fabbrica incassata rispetto alla quota stradale, risultano il gioco dei tetti a falde modulari, la presenza di corti e giardini scavati nel suolo e la terrazza giardino della mensa.

Tuttavia la facies più contenuta della fabbrica Olivetti a Santiago, non impedisce che essa diventi la cerniera a cui si connette concettualmente e concretamente un altro progetto, non realizzato e rimasto tra le carte dell'Archivio storico José Vial della Scuola di Architettura dell'Università Cattolica di Valparaíso e della Biblioteca Constel.

Si tratta del progetto preliminare della casa dei dirigenti della fabbrica Olivetti a Santiago del Cile, contenuto in un piccolo quaderno di schizzi vergato da **Alberto Cruz Covarrubias** – fondatore della Scuola di Architettura di Valparaíso, della Ciudad Abierta di Ritoque e delle famose Travesie – e progettato insieme all'architetto **Miguel Eyquem Astorga**. Questa scoperta, sotto gli occhi di qualunque navigatore digitale, a patto di cercarla, poiché il prezioso archivio della scuola di Valparaíso e di Alberto Cruz Covarrubias – grazie anche alla fondazione a lui intitolata – è online e ogni anno si aggiungono nuovi documenti, è

oggetto, appunto, delle pagine che seguono. Ciò che di questo quaderno di bordo intriga è il racconto, attraverso l'architettura e in particolare il progetto, di una residenza per una piccola comunità.

Si tratta del **progetto della casa per i dirigenti della Olivetti** e, benché rappresentato essenzialmente con schizzi, appare perfettamente controllato dal punto di vista della misura e delle proporzioni anche in relazione al contesto del sistema premontuoso delle Ande, per un verso, e del centro città con le sue connessioni infrastrutturali, per l'altro. Lo si potrebbe ascrivere alla tipologia dei progetti di case a schiera, in fondo, se non fosse molto diverso da questi per la centralità che assume, nella sequenza delle pagine del quaderno, il patio soggiorno e la forma circolare con cui viene disposta la casa Olivetti nel pendio; allora sorge il dubbio che si tratti di una villa unifamiliare per una famiglia numerosa. Questi primi dati sono l'indizio che, per gli autori, il corpo della casa composto da una serie di unità, deve esprimere al contempo l'individualità di ciascuna unità immobiliare ma anche il fatto che esse, tutte insieme, condividono un medesimo luogo: il patio soggiorno all'aperto, appunto, a cui si accede da un'unica via e dal quale, unicamente, si può accedere, poi, al sistema delle piscine e dei campi da gioco.

Ma prima di addentrarci nelle pieghe del progetto è bene chiarire che le righe che seguono, in cui sono presentate alcune delle pagine del quaderno di schizzi, lasciano aperti molti interrogativi e si concentrano esclusivamente a indagare l'opera in sé stessa,

come intersezione di due momenti strategici per il successivo sviluppo dell'arte di costruire i territori, che a distanza di pochi decenni, declinano nel vecchio e nel nuovo mondo un approccio differente alla convivenza civile, che qui tuttavia ha una radice comune: l'Olivetti, un'azienda che aveva sempre guardato al di là dell'Atlantico – a quell'America del Nord in cui si erano formati i fondatori dell'azienda e i loro discendenti – rimanendone a un certo punto vittima con la cessione alla General Electric del settore dell'elettronica e del processo produttivo per il primo calcolatore/computer del mondo – l'Elea9000 del 1959 e le sue evoluzioni successive, progettate dal team Olivetti guidato dall'ingegnere italo-cinese Mario Tchou.

Per il progetto cileno, infatti, molti altri sono i punti da chiarire: come e perchè la Olivetti scelse i due architetti, per esempio; oppure quanto Cruz e Eyquem conoscessero dello spirito Olivetti e del suo impatto sulla costruzione di una certa idea di Made in Italy nella costruzione della città industriale modello. Solo uno studio negli archivi della Fondazione Olivetti, della Fondazione Alberto Cruz Covarrubias e José Vial, potrebbe aiutare a riavvolgere il nastro degli avvenimenti che fecero incontrare il mondo ideale di Olivetti con quello fenomenologico di Cruz. Una cosa è certa: le idee di comunità che essi promossero avevano origini molto diverse. Il mondo nuovo di Adriano Olivetti e degli intellettuali che lo circondavano traeva origine, in Italia, da un umanesimo ideale venato di cattolicesimo, all'indomani degli orrori e delle distruzioni della prima e della seconda guerra mondiale.

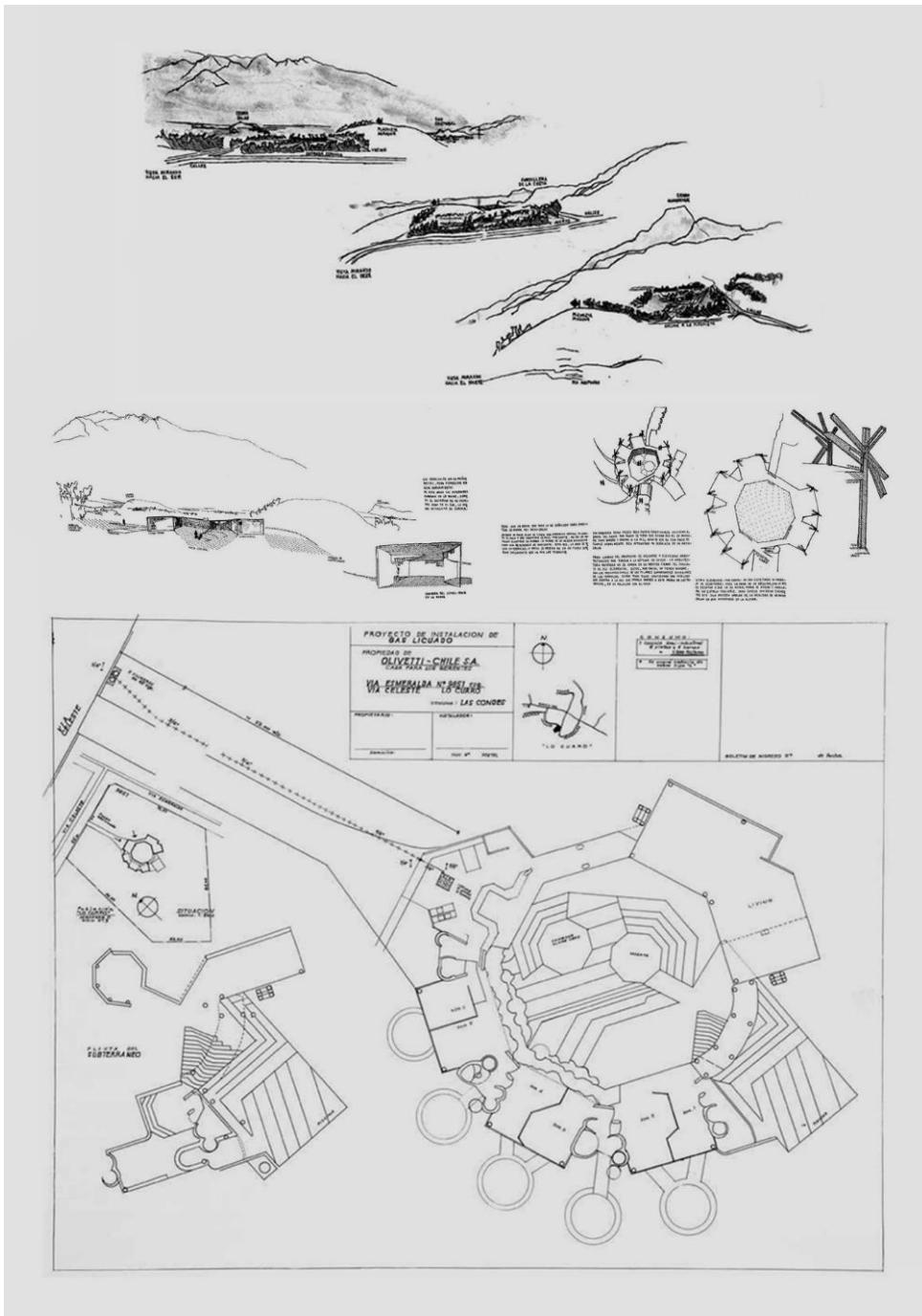


FIG.43 – Disegni per il progetto non realizzato per la casa per i dirigenti Olivetti a Santiago del Cile, appunti di Alberto Cruz Covarrubias, dall'Archivio storico José Vial della Scuola di Architettura dell'Università Cattolica di Valparaíso e della Biblioteca Constel.

Nulla di più diverso e distante animava il dionisiaco nuovo mondo che s'inverava nella Ciudad Abierta di Alberto Cruz e che era cominciato mandando al rogo le copie del trattato del Vignola, su cui ancora negli anni Sessanta si fondava lo studio dell'architettura

in questa parte del mondo. A ciò si aggiunga che tanto il mondo di Olivetti per il **raggiungimento del benessere della “comunità”** era basato sulla deistica fiducia nell'architettura progettata al tavolo da disegno, sull'arte programmata, sulla

pianificazione razionale e sulla organizzazione precisa e curata di ogni dettaglio, tanto l'approccio fenomenologico del gruppo di artisti, architetti e poeti che si coagulò intorno a Cruz si fondava sul procedimento degli accostamenti imprevisti tra materiali poveri e forme complesse, per lo sviluppo di una nuova città che nel farsi procedeva verso una stabilizzazione ideale, quale è quella che oggi conosciamo, trovando nel quaderno di appunti e schizzi il proprio medium di rappresentazione.

Così se l'ingegnere e ricco imprenditore Olivetti fondeva sulla incredibile quantità di riviste e su una attività editoriale incessante quasi quanto la sua fondazione di movimenti e associazioni culturali, la promozione della sua idea politica di urbanistica, architettura e design per le comunità che vagheggiava, l'architetto e professore universitario Cruz Covarrubias, promuoveva attraverso una pedagogia fatta di viaggi, happening e appunti che rovesciavano il punto di vista sul mondo, la nuova politica culturale che s'inverava nella architettura come atto poetico. Apparentemente distanti e profondamente immersi ciascuno nel proprio milieo culturale, il mondo della tradizione Olivetti e il mondo di Amereida si incontrarono, per una breve stagione, nell'avventura per questa casa, che come è stato osservato di recente è dotata di un'aura; un'aura insita nel tono stesso della descrizione con cui Cruz accompagna i suoi schizzi fatti di poche linee al tratto decise; schizzi ripetuti più volte con lievi variazioni che rappresentano sottolineature di aspetti che collaborano a chiarire il senso del progetto.

Ma partiamo dall'incipit, appunto: la città di Santiago si estende ai piedi della catena montuosa delle Ande e il terreno della

casa si trova in una zona di nuova urbanizzazione sul pendio di una collina. Qui si presenta una situazione diversa da quelle usuali in città; il terreno, infatti, permette visioni molto più ampie del panorama urbano e vede le Ande. Questa ampiezza di immagini offre la possibilità di una casa che non solo è di quell'inquadratura dei soliti quartieri, in cui tutto si rimpicciolisce. Si rende manifesto che il progetto della casa è inscindibile dalla città e dalla situazione geografica in cui si colloca e benché iniziare le relazioni di progetto con la descrizione del contesto in cui il progetto stesso si colloca sia pratica scontata, in questo caso il contesto e la condizione paesistica sono prevaricanti perché definire le coordinate spaziali della residenza in nuce e per ampliarne le sue qualità, per farne sentire le "magnitudini" come si legge nella descrizione; ciò è evidente tanto nei primi delle prime sezioni urbane che nella planimetria in cui l'aeroporto di Santiago, la fabbrica Olivetti appena sorta in centro città e la residenza da realizzare sul colle Lo Curro, sono tenute insieme dalla sottile linea del rio Mapocho che intercetta poi l'unica strada di accesso alla casa, mentre le sinuose linee dei colli pre-andini, che definiscono la caratteristica frammentazione della metropoli cilena, tracciano i limiti degli orizzonti in cui la casa si innesta ma anche la trama della ragnatela entro cui il centro città è rappresentato come una gigantesca smagliatura segnata solo dalla presenza del suo ume.

Questi primi disegni delineano l'atto fondativo di questa casa, precisato poi in una sequenza di disegni in cui il lotto perimetrato dagli alberi, una cavea naturale e la presenza di fossati segnati dallo scorrere dell'acqua piovana in un ordito di frange, suggeriscono le semplici geometrie (rettangolo, cerchio, linea direttrice) entro cui si generano poi i

movimenti e le linee di usso che danno origine alla forma della casa. Movimenti e ussi di persone, di sguardi, di incontri sono il cuore pulsante di questa residenza e ne de niscono oltre che le forme anche le gerarchie e le relazioni tra le parti, mentre sul piano descrittivo l'autore usa come artificio retorico l'ambigua reiterazione delle negazioni per indicare gli elementi di novità del suo progetto residenziale.

Si potrebbe pensare – allora – a una tradizionale casa di montagna. Di quelle che si sviluppano sotto grandi softti che imitano una piccola cima. Ma sarebbe imitare le case che imitano la natura. Lo stesso accadrebbe se si volesse fare a meno della pendenza, realizzando – per esempio – una casa-ponte, perché sotto di essa si otterrebbero solo meri luoghi residuali. Non si tratta quindi di una casa di montagna o di una capanna o di una casa ponte, questa è la prima affermazione. Una casa che non imita la natura, una casa che non imita una infrastruttura della mobilità, una casa che non imita un rifugio primitivo. Ma allora cosa è questa casa? Gli autori sospendono la questione e a guardare oggi questi disegni sembra di trovarsi dinanzi al pezzo di un ingranaggio in cui tra un dentello e l'altro (le stanze) si incuneano i bagni. E sono proprio i bagni gli unici interni di cui vengono tracciate le peculiarità architettoniche in tutti i dettagli, mentre tutti gli altri disegni rappresentano spazi esterni – le terrazze, il sistema delle piscine, la sistemazione dei parcheggi perché “prendere o lasciare l'auto appare come qualcosa di simile a entrare o uscire da un interno di questa casa” e quella del patio centrale – talvolta visti dall'interno della casa, disegnato in modo convenzionale.

Altri schizzi danno indicazioni che chiariscono la composizione dei fronti,

attraverso i pilastri cariatidi in cemento armato da mettere in relazione con la passeggiata sui tetti-terrazza, dove compare l'unico riferimento a una certa costruzione del paesaggio rinascimentale italiano; così come molto dettagliata è la descrizione della composizione segmentata per le architravi delle ampie porte finestre dotate di persiane paravento, per modulare la luce nella casa e mediare la relazione con i vari orizzonti.

L'acqua, tuttavia, è l'elemento naturale che suggerisce le maggiori invenzioni architettoniche per il godimento della casa, sia nella sua dimensione sociale, sia nella sua dimensione più intima. Così all'esterno i piccoli fossati naturali vengono inclusi nel disegno delle piscine – quella coperta dal pergolato e quella completamente all'aperto – dando origine a un sistema di giochi d'acqua, mentre i bagni riservati alle stanze da letto sono super accessoriati, dotati di vasca interna, tetto a cupolino in acrilico, doccia esterna e solarium privato. Le stanze da bagno, veri e propri cunei dotati di una propria autonomia architettonica, aperti alle viste sul paesaggio, pur assenti dal testo di accompagnamento – molto prodigo di dettagli su tutto il resto della casa – attirano, tuttavia, l'interesse per l'attenzione loro dedicata in più pagine del quaderno. Un'attenzione quasi ossessiva, di cui fornisce una brillante interpretazione Sebastián Irarrázaval, allorché nella sua analisi costruisce l'analogia tra questa opera d'architettura e il testo come interpretato da Roland Barthes nel saggio prima citato, Il piacere del testo, nel segno di Dioniso.

Ma l'avventura della casa per i dirigenti della Olivetti come intreccio e sovrapposizione di due idee di Comunità, fu interrotta per sempre sul colle Lo Curro a causa del golpe di Pinochet, che trasformò il colle stesso e una

delle sue case, quella di Michael Townley e Mariana Callejas, in uno dei più tetri simboli della repressione della libertà, nel Cile della strana geografia di Benjamín Subercaseaux e del poema di Gabriela Mistral.

Così, negli anni in cui in Italia l'utopia della Comunità Olivetti, costruita a Ivrea, cominciava il proprio canto del cigno, in Cile, il progetto di quella casa per i suoi dirigenti che sfuggiva a ogni definizione, si cristallizzava tra gli scaffali di un archivio come una suggestiva avventura senza scampo di essere realizzata benché il suo spirito aleggi nelle opere migliori degli architetti educati nel segno della città aperta e di molto altro ancora.

3.3.3. Esposizione a Santiago del Cile

Olivetti inoltre si fece portavoce anche del progetto italiano a Santiago, lasciando ancora una volta la sua impronta e cambiando la prospettiva e cultura locale.

Grazie a una traduzione dall'originale (spagnolo cileno) dell'ouverture a cura di Vittorio di Girolamo che apre il catalogo di presentazione della mostra patrocinata da Olivetti **nell'agosto 1972**, intitolata **DISENADORES INDUSTRIALES ITALIANOS** e tenutasi al Museo Nazionale delle Belle Arti a Santiago del Cile, si evince l'ambiente e le circostanze in cui questa venne tenuta e le riflessioni poste al tempo su di essa.

Dal testo tradotto qui sotto riportato si può intuire come la popolazione locale fosse **quantomeno restia verso l'innovazione** derivante da oltre i propri confini, pur essendo nella **situazione di accettare una qualsiasi fonte d'aiuto** dato il golpe da poco avvenuto. L'esibizione sul design italiano nel periodo del

dopoguerra fu comunque ben accolta e furono numerosi i progettisti e le aziende produttrici di matrice italiana a parteciparvi.

«Quella parte dell'Umanità che vive all'interno dell'area geografica denominata "Mondo Malato", continua ad essere considerata dagli economisti come un grande organismo digestivo, privo di potere mentale di concepire le realtà per la propria esistenza. Autorizzati da questa visione, sia la ricerca scientifica che la tecnologia industriale dei paesi più sviluppati, danno l'impressione di voler farsi carico di quella "terza umanità"; per cui non solo le forniscono capitali e prodotti, ma anche i temi stessi dello sviluppo: i suoi obiettivi e i suoi metodi.

All'interno di questo dipinto, in cui compaiono soccorritore e benefattore, si fanno sentire di tanto in tanto, alcune voci isolate che proclamano una politica di sviluppo indipendente. Sono voci di tecnici, enti regionali, che tanto hanno riflettuto sul diritto di una propria evoluzione civica, quanto ai mezzi reali disponibili a casa per farlo.



FIG.44 - Diapositiva a colori inviata a Olivetti come report dello svolgimento della mostra da parte del Museo Nazionale delle Belle Arti a Santiago del Cile

Tuttavia, questo sviluppo autonomo da loro annunciato è stato descritto, finora, come utopico e nazionalista allo stesso tempo.

Ci chiediamo: cosa fare quando abbiamo da una parte una forza evolutiva interna non del tutto autosufficiente, e dall'altra una forza esterna, benefattrice di certo, con un'inevitabile andamento fiscale? Per il progettista, il quale è chiamato a formulare i dati fisici dell'oggetto e dell'ambiente, all'interno di una regione con caratteristiche socioeconomiche già definite, questo conflitto di forze risulta un freno, o un elemento di disordine.

Si ritrova a pensare che le parti si combattano laddove invece hanno fortemente bisogno di collaborare. Nelle società sviluppate con un più alto grado di ricerca scientifica, il moltiplicarsi delle tecnologie muove sempre più oltre i limiti dell'impossibile in termini di analisi e trasformazione della materia. Ciò accade sullo stesso pianeta in cui vivono le società cui il pane quotidiano non è del tutto assicurato. Da un lato, il fatto unico della convivenza fisica, che ci piaccia o no, deve imporre un futuro accordo di coesistenza

pacifica; e più che questo un'integrazione dei pensieri e delle azioni di tutti i popoli terrestri. D'altro canto, la parte meno sviluppata dell'umanità dal punto di vista civico, più immersa nella sua miseria o nella sua povertà economica, continua a percepire realtà cosmiche e possibilità di un pieno umanesimo, che sono, infatti, il contenuto e lo scopo di ogni essere vivente, qualunque sia il suo livello evolutivo. Sembrerebbe che essi si trovino costantemente nei due gradi estremi del sottosviluppo e dello sviluppo, alla ricerca delle risposte su come evolversi. Quindi, ad esempio, nella nostra regione sottosviluppata, non dovremmo (...) diffidare di una macchina

come la "HORIZON 3" che scolpisce forme metalliche molto complesse, obbedendo agli ordini che le vengono trasmessi da un nastro forato. Né dovrebbero farlo i produttori di questo macchina, se dicessemo loro quali forme deve lavorare per le nostre industrie nascenti. Ebbene: quando il designer Rodolfo Bonetto e gli ingegneri progettisti della sede "OMO" di Ivrea, hanno concepito in collaborazione la forma complessiva dell'"HORIZON 3", si sono posti stati, per così dire, neutrali rispetto alle questioni relative al suo futuro utilizzo industriale. Proprio qui, da questo ricercare - produrre - attrezzare per gli altri, dai paesi sviluppati, a un altro piano - ricevere e utilizzare liberamente da parte dei paesi del Terzo Mondo, il significato nuovo sviluppo di sviluppo parallelo, o collaborativo, tra i più poveri e i più ricchi.

Negli oggetti esposti oggi nel nostro Museo Nazionale delle Belle Arti Arte, la critica artistica internazionale ha creduto di rilevare la presenza di un'inventiva formale del tutto particolare: quella che in campo industriale è conosciuta come design italiano. Così si ritiene

che un Nizzoli, un Ponti, un Munari, un Bonetto, uno Zanuso e un Bellini, differiscano dai designer del resto del mondo, per una concezione non esclusivamente funzionale della forma. Si dice che, nonostante siano scesi nel mondo astratto della matematica e geometria per osservare nella sua trama l'aspetto della forma desiderata, scelgano il profilo definitivo oppure individuino il dettaglio all'interno del volume, secondo una maggiore considerazione psico-biologica dell'individuo.

Ecco il carattere latino del design italiano. E questa affermazione non è scientifica. Ma sì, possiamo prenderne atto e riflettere su un tipo di design che è emerso da una potenza industriale moderata e da un'immaginazione lasciata libera alla sua attività di visione di oggetti e luoghi per l'uomo. Questa situazione è simile a quella con cui dovremo convivere per un lungo periodo. Ci auguriamo che in questo incontro tra il pubblico sudamericano e agli oggetti qui esposti, seguono incontri tra designer di Italia e Cile: e una collaborazione concreta tra loro e tra le industrie di entrambi i paesi.»

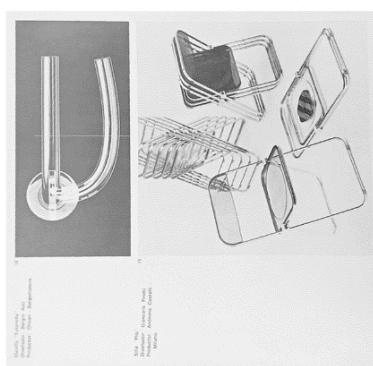
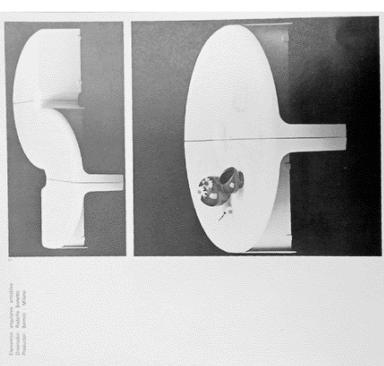
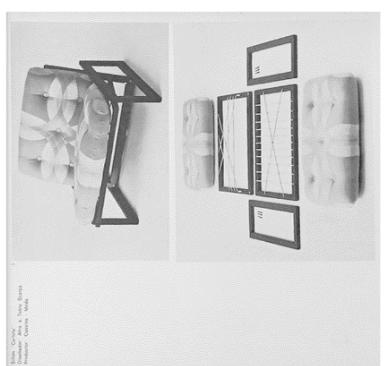
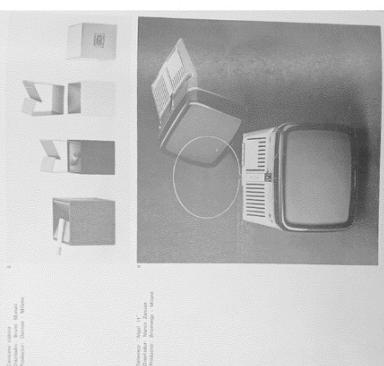
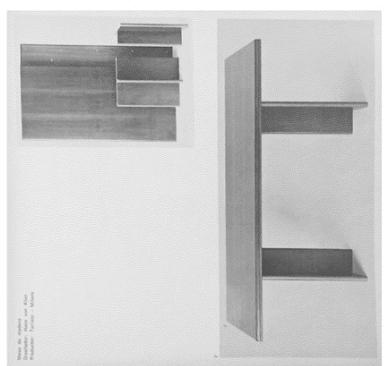
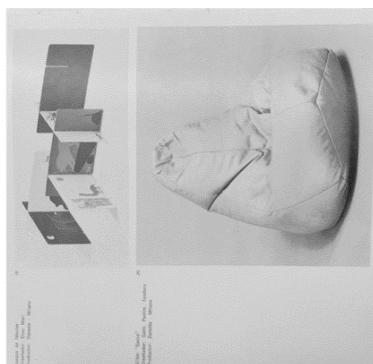
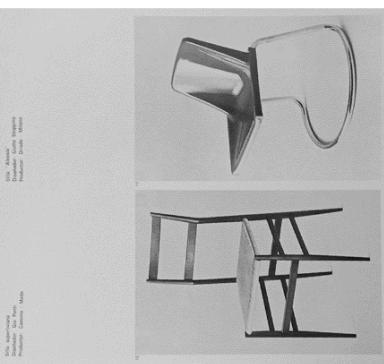
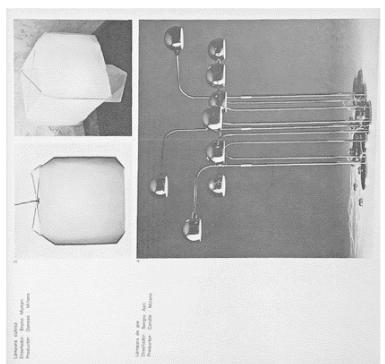
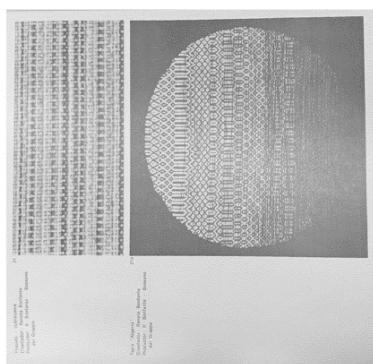
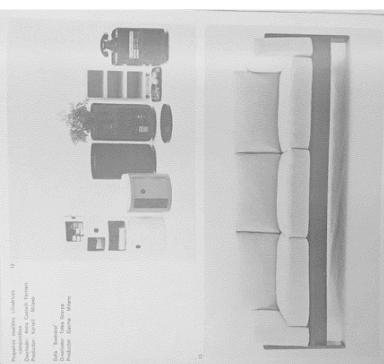
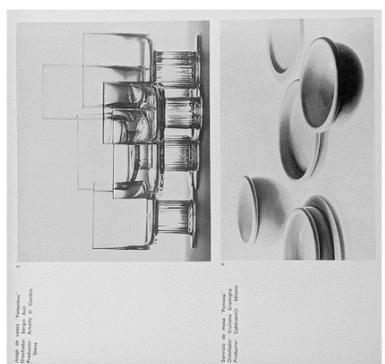
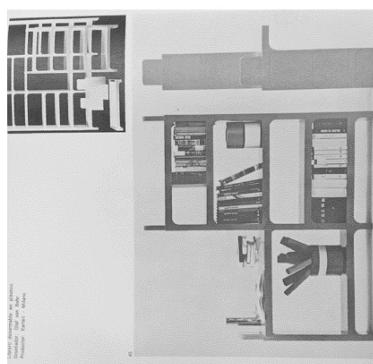
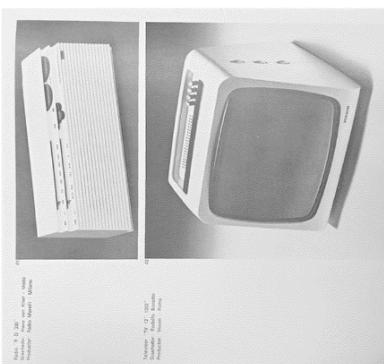
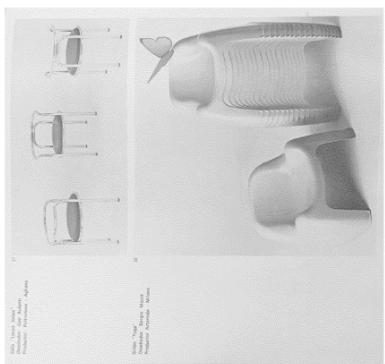
Di seguito, la lista in ordine alfabetico dei partecipanti all'esposizione patrocinata da Olivetti, sia progettisti che aziende produttrici.

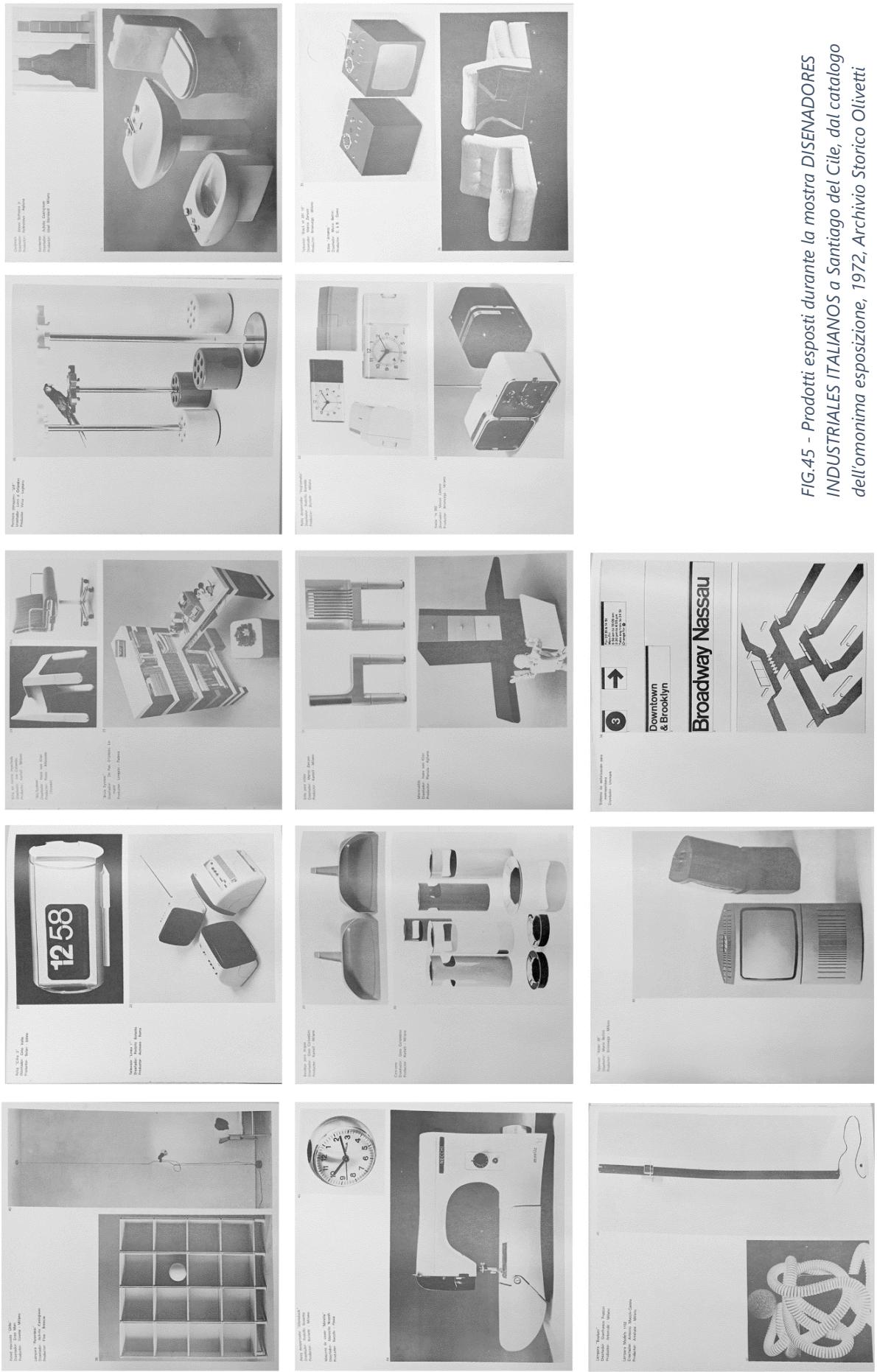
PROGETTISTI:

ASTI SERGIO
AULENTI GAE
BELLINI MARIO
BONFANTE RENATA
BONETTO RODOLFO
CASTELLI FERRIERI ANNA
CASTIGLIONI ACHILLE
COLOMBINI GINO
COLOMBO JOE
DE PAS, D'URBINO, LOMAZZI
FRATTINI GIANFRANCO
GATTI, PAOLINI, TEODORO
GRAMIGNA GIULIANA
LUCCI E ORLANDINI MACCHI - CASSIA ANTONIO
MAGISTRATTI VICO
MARI ENZO
MAZZA SERGIO
MUNARI BRUNO
NIZZOLI MARCELLO
PIRETTI GIANCARLO
PONTI GIO
SAPPER RICHARD
SCARPA AFRA E TOBIA
SOTTSASS ETTORE JR.
STOPPINO Giotto
(COLLABORATORE: PERRY A. KING)
"UNIMARK"
VALLE GINO
VON BOHR OLAF
VON KLER HANS
ZANUSO MARCO

AZIENDE PRODUTTRICI:

ANONIMA CASTELLI - MILANO
ARNOLFO DI CAMBIO - SIENA
ARTELUCE - MILANO
ARTEMIDE - MILANO
AUTOVOX - ROMA
BERNINI - MILANO
BONFANTE - BASSANO DEL GRAPPA
BORLETTI - MILANO
BRIONVEGA - MILANO
C. & B. - COMO
CANDLE - MILANO
CASSINA - MEDA
DANESE - MILANO
DRIADE - MILANO
FLOS - BRESCIA
GABBIANELLI - MILANO
GAVINA - MILANO
IDEAL STANDARD - MILANO
ING. C. OLIVETTI & C., S. P. A. - IVREA
KARTELL - MILANO
LONGATO - PADOVA
NECCHI - PAVIA
OLIVARI - BORGOMANERO
POLTRONOA - AGLIANA
PLANULA - AGLIANA
RADIO MARELLI - MILANO
RITZ-ITALORA - MILANO
ROSSI - ALBIZZATE (VARESE)
SOLARI - UDINE
TARLISIO - MILANO
VELCA - LEGNANO
VOXON - ROMA
ZANOTTA - M





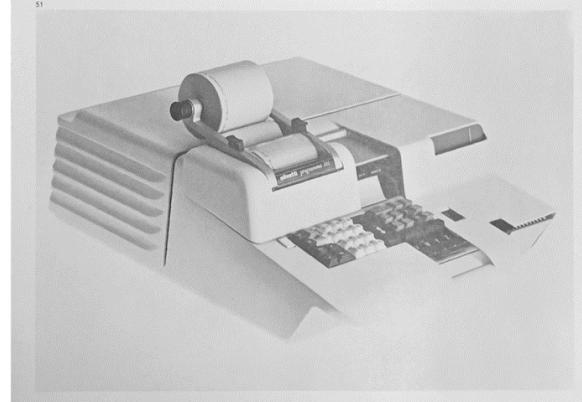
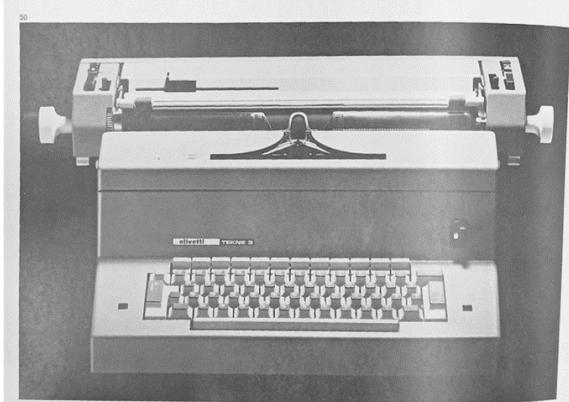
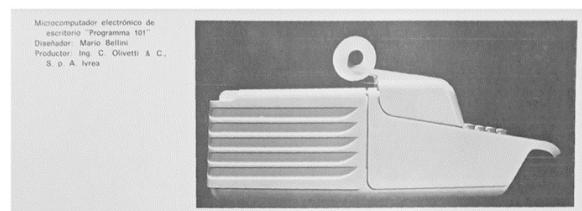
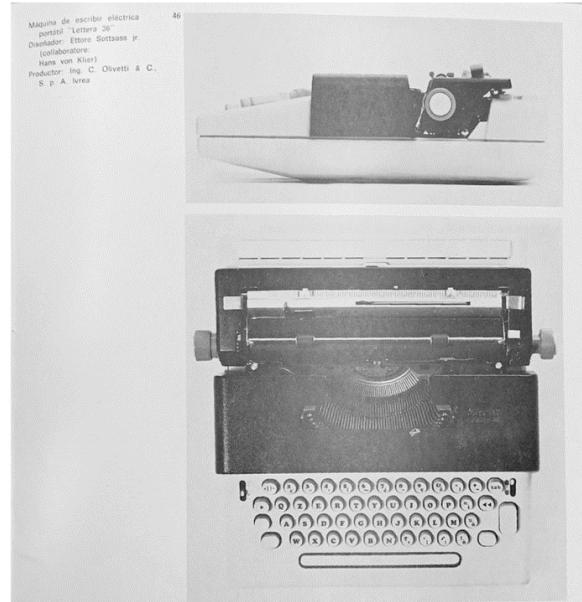
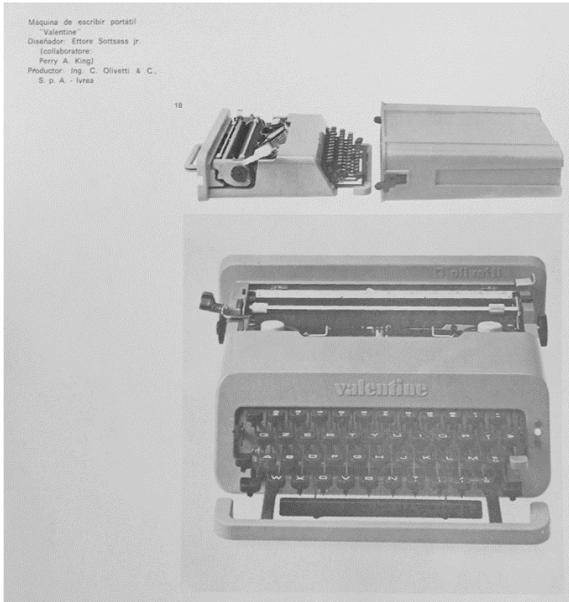


FIG.46 - Prodotti a marchio Olivetti per l'esposizione DISENAORES INDUSTRIALES ITALIANOS a Santiago del Cile, dal catalogo dell'omonima esposizione, 1972, Archivio Storico Olivetti

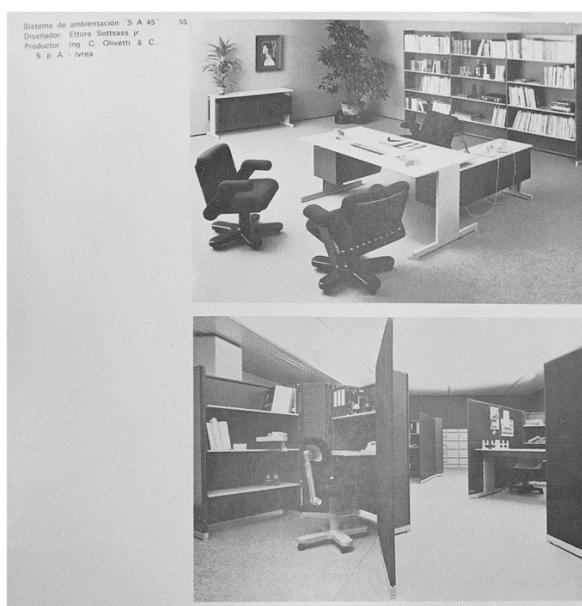
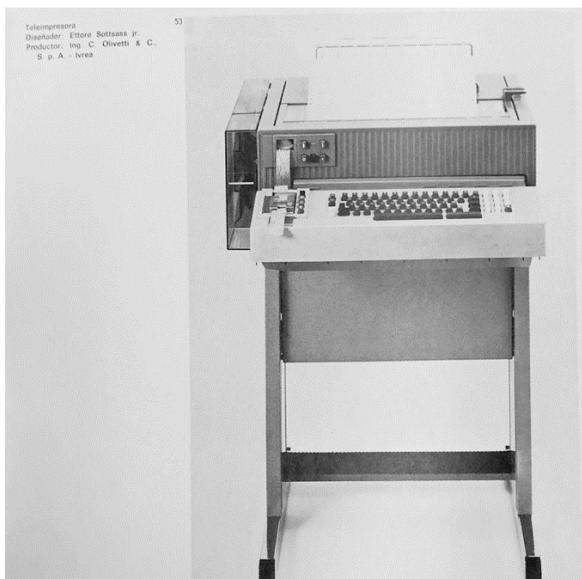
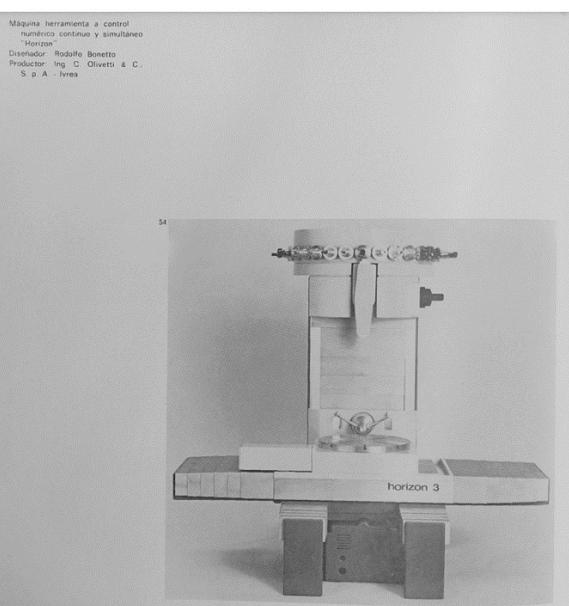
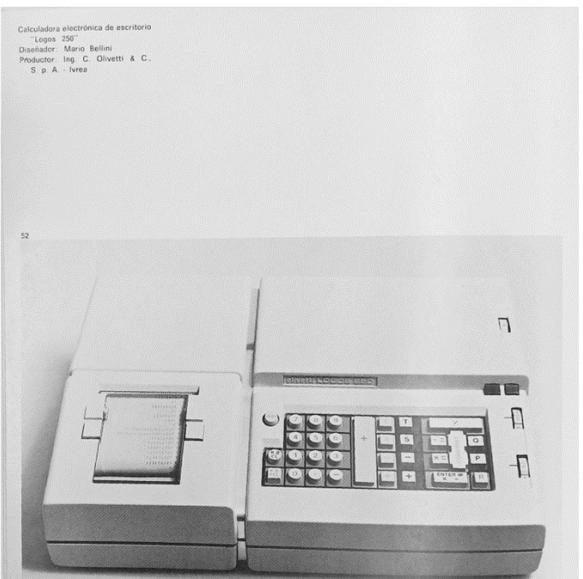
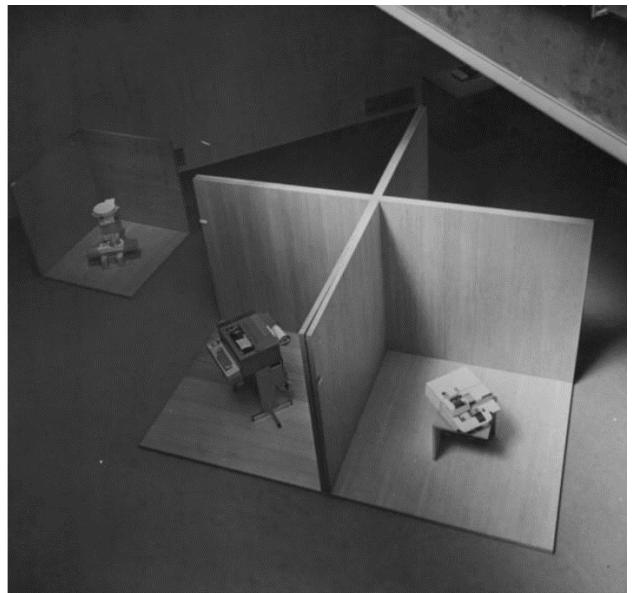
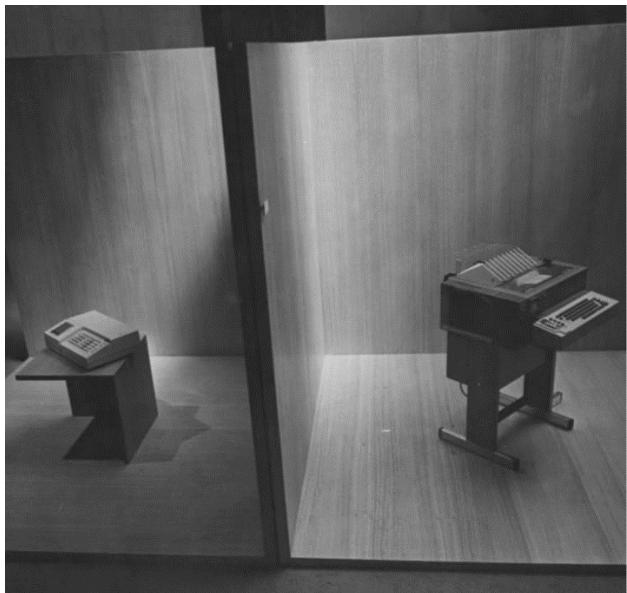


FIG.47 - Prodotti a marchio Olivetti per l'esposizione DISENADORES INDUSTRIALES ITALIANOS a Santiago del Cile, dal catalogo dell'omonima esposizione, 1972, Archivio Storico Olivetti



*FIG.48 - Moduli intersecabili e superfici utilizzate per l'esposizione
DISENADORES INDUSTRIALES ITALIANOS a Santiago del Cile,
fotografie s.a. 1972 presso Archivio Storico Olivetti*

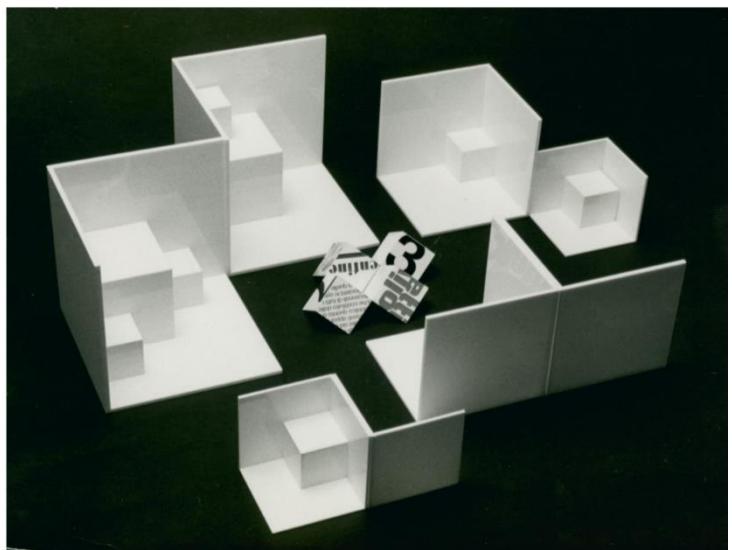
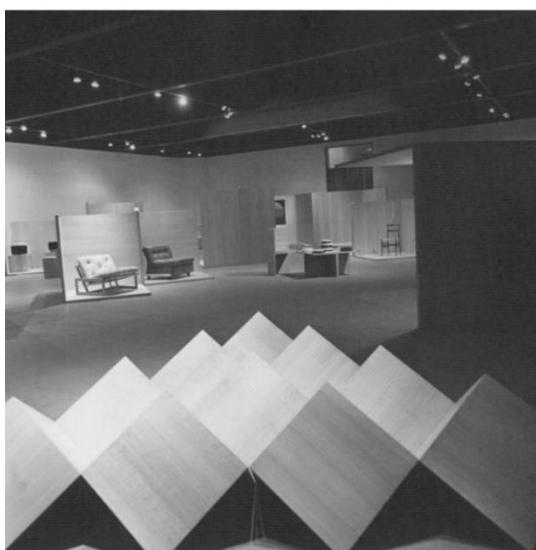
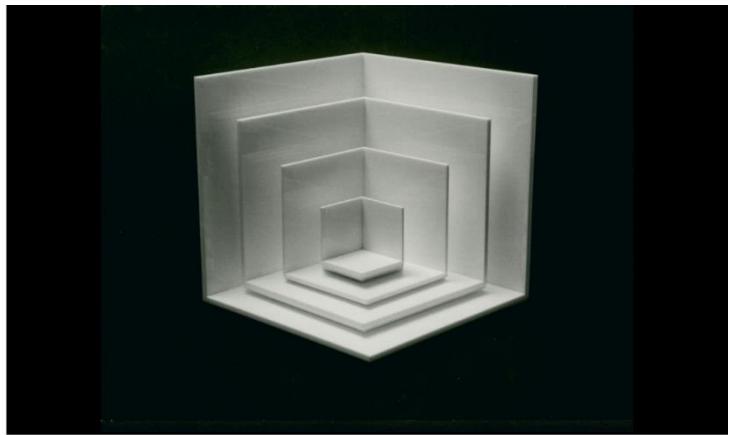


FIG.49 - Moduli intersecabili e superfici utilizzate per l'esposizione DISENADORES INDUSTRIALES ITALIANOS a Santiago del Cile, fotografie s.a. 1972 presso Archivio Storico Olivetti

3.3.4. Vendite in Cile

Le cifre rilevanti per il mercato cileno risultano complessivamente più contenute rispetto a quelle registrate in altri paesi latinoamericani, ma comunque significative per comprendere il ruolo svolto dalla filiale.

I dati più consistenti si riscontrano nelle esportazioni verso il Giappone, con particolare riferimento alle macchine **portatili e semistandard**: nel solo 1971 furono spedite **11.672 unità**, una quantità che da sola rappresentava oltre la metà del fatturato complessivo dello stesso anno (pari a 19.010 pezzi).³³

Sul fronte dei modelli più diffusi, le macchine da scrivere meccaniche tradizionali, e in particolare la M40, mantennero anche in Cile un ruolo di assoluto rilievo, confermando la loro reputazione internazionale di affidabilità e robustezza. Accanto ad esse, le calcolatrici MC-24 e Divisumma 24 ottennero un notevole riscontro commerciale, grazie sia alla loro popolarità globale sia al fatto di rispondere in maniera efficace alle esigenze del settore contabile e amministrativo cileno.

Un discorso a parte merita la Programma 101, che in Cile non raggiunse la stessa penetrazione commerciale di altri modelli più economici, ma ebbe comunque un impatto significativo in ambiti specialistici, soprattutto professionali e istituzionali, dove veniva riconosciuta come uno strumento innovativo per l'elaborazione dei dati. Il suo ruolo rimase quindi quello di un prodotto di nicchia, ma di

alto prestigio e di valore simbolico per la modernità tecnologica di Olivetti.

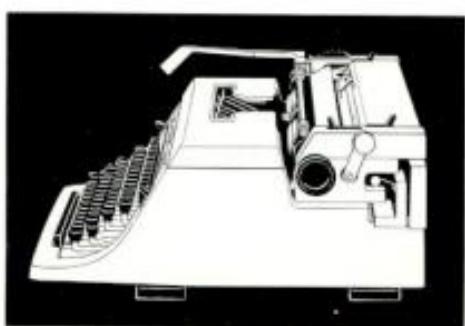
Dal punto di vista della comunicazione, le testimonianze conservate nell'archivio storico restituiscono un quadro piuttosto limitato: tra i materiali promozionali individuati, compaiono soltanto alcuni manifesti relativi alla **Linea 88**, segno che l'investimento pubblicitario in Cile fu meno capillare e strutturato rispetto ad altri mercati dell'area latinoamericana.

³³ Analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato

(analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973),
Archivio Storico Olivetti



Pruebe las teclas:
Es increíble su ligereza.
Observe la escritura: nítida, uniforme
desde la A a la Z. Y la perfecta
alineación de los renglones.
Y los servicios: compaginación,
centrado de papeles y títulos, control del espacio
que falta para el final de la página,
fijación del margen
desplazando simplemente una palanca.
Si. Es una máquina de escribir manual;
es una Olivetti; se llama LINEA 88.
Es la nueva máquina de escribir manual de oficina
creada por la industria que fabrica
la gama más completa y moderna
de máquinas de escribir eléctricas.



OLIVETTI LINEA 88

Almacén La Granja S.A.
Apartado: "R" - Tel.: 22-33-44

FIG.50 – Manifesto Olivetti de Chile, Linea 88, Cile, 1970 ca.

	STANDARD MANUALE			STANDARD ELETTRICO	
	1971	1972	1973	1971	1972
PRODUZIONE	4.931	1.301	1.567		
ESPORTAZIONE				2	
VENDITE INTERNE DI PRODUZIONE LOCALE	4.931	1.301	1.567	-2	
ITALIA	25			10	
BELGIO				3	
BRASTILE	1.600	3.200		225	487
CANADA			11		
CECOSLOVACCHIA					
DANIMARCA					
FRANCIA	72	1		4	
GERMANIA R.D.					
GERMANIA R.F.	3.777	5.394	4.738	321	160
GIGANTE					
GRAN BRETAGNA	58	276	92	134	1
HESSION					
Olanda	1				
SPAGNA					
SVEZIA	47	87	72	34	53
SVIZZERA	1	57	1	2	56
U.S.A.	1.063			156	73
ALTRI PAESI				200	
TOTALE	6.641	9.015	6.916	1.089	830
CONSUMO APPARENTE "A"	11.572	10.316	6.481	1.087	830
INTRATE MAGAZZ.	1.263	1.501	1.567	235	487
VENDITE OLIVETTI	1.834	1.422	1.363	311	252
CONSUMO APPARENTE "B"	12.147	10.237	6.277	1.163	595
INCRES. PERC. SU ANNO PRECEDENTE		+15,7%	+38,6%		-48,3%
VENDITE OLIVETTI	1.113	1.310	21,21	26,74	42,35

APPARENTI				CILE		814	
CHE	PORTATILI E SEMI STANDARD			TOTALE			
	1973	1971	1972	1973	1971	1972	1973
		3.159		2.128	4.931	4.460	3.595
					2		
		3.159		2.128	4.929	4.460	3.595
	333	96		120	368	96	120
					3		
	1.400			1.000	3.225	3.687	1.000
7							18
	36				36		
	1				1		
1				10	76	1	11
	417				417		
67	1.466	243		162	5.564	5.797	4.967
	11.672	956		150	11.672	956	150
16	46	-			235	277	108
	1.000				1.000		
	1.310			20	1.311		20
	1.269				1.269		
10	26				107	140	32
4		3		1	3	115	6
25	34	-			-1.253	73	25
		330			200	330	
130	19.010	1.628		1.453	26.740	11.473	5.507
130	19.010	4.787		3.591	31.669	15.933	10.202
	3.750	3.159		2.128	5.248	5.147	3.595
65	4.138	1.967		1.455	6.287	3.641	2.333
195	19.398	3.595		2.919	32.703	14.427	9.390
-67,23		-81,47		-18,83		-55,89	-34,91
31,33	21,33	54,71		49,15	19,22	23,24	10,70

FIG.51 - Analisi consumi apparenti CILE 814, da "analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 - 1972 - 1973)", Archivio Storico Olivetti

3.4

Olivetti Colombiana S.A.

3.4.1 Colombia: contesto storico socio-economico

Nel luglio del 1957, due figure centrali della politica colombiana del XX secolo – l'ex presidente conservatore Laureano Gómez e l'ex presidente liberale Alberto Lleras Camargo – firmarono la cosiddetta Dichiarazione di Sitges, un accordo storico con il quale si ponevano le basi per la creazione del Fronte Nazionale (Frente Nacional). Tale intesa, raggiunta nella località spagnola da cui prende il nome, nasceva con l'obiettivo esplicito di porre fine al sanguinoso conflitto interno noto come La Violencia, che per circa un decennio aveva insanguinato la Colombia con violenze politiche tra conservatori e liberali, lasciando dietro di sé un bilancio devastante in termini di vite umane e coesione sociale.

Il Fronte Nazionale prevedeva un meccanismo politico rigidamente bilanciato: i due partiti storici, liberale e conservatore, si sarebbero alternati alla guida del paese per un periodo di sedici anni, dal 1958 al 1974, eleggendo un

presidente a testa ogni quattro anni. Oltre alla presidenza, anche l'accesso alle cariche amministrative e legislative sarebbe stato equamente distribuito, garantendo una parità formale che, tuttavia, escludeva qualsiasi altra forza politica dalla partecipazione democratica al potere, sancendo di fatto un bipartitismo imposto e chiuso. Questo assetto, pur volendo prevenire nuove violenze e assicurare una stabilità istituzionale, finì per rafforzare le strutture di potere esistenti e marginalizzare le istanze emergenti della società colombiana.

Durante gli anni del Fronte Nazionale, le amministrazioni al potere tentarono di promuovere riforme sociali ed economiche in collaborazione con gli Stati Uniti, nell'ambito dell'Alleanza per il Progresso, un'iniziativa interamericana lanciata nel 1961 dal presidente John F. Kennedy per contrastare l'influenza del comunismo in America Latina attraverso lo sviluppo economico. Tuttavia, l'attuazione concreta di tali riforme risultò spesso contraddittoria e disomogenea: accanto a successi parziali in alcune aree urbane e settori produttivi, persistevano enormi disparità sociali, inefficienze strutturali e un forte senso di esclusione politica nelle regioni rurali e tra le classi popolari.

Queste tensioni si acuirono nel corso degli anni Sessanta, alimentando un crescente malcontento che sfociò nella formazione di gruppi armati insurrezionali. È infatti consuetudine storica indicare nel 1964 l'inizio della lunga guerra civile colombiana. In quell'anno nacquero le FARC – Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, un'organizzazione armata marxista-leninista

che unificò varie esperienze di resistenza: da un lato, le milizie contadine di ispirazione liberale che avevano rifiutato di deporre le armi dopo La Violencia; dall'altro, i nuclei di autodifesa guidati dal Partito Comunista Colombiano, attivi in diverse aree del paese. Le FARC adottarono la strategia della guerriglia mobile e avviarono un conflitto armato destinato a protrarsi per decenni.

Il Fronte Nazionale, che pure era nato per pacificare il paese, divenne presto oggetto di forti critiche. Esso venne visto da molte voci dissidenti come uno strumento di repressione e controllo politico, volto a escludere sistematicamente qualsiasi alternativa democratica e popolare. Questa percezione si consolidò in modo drammatico dopo le elezioni presidenziali del 1970, quando la vittoria di Misael Pastrana Borrero, candidato conservatore sostenuto dal Fronte, fu contestata da ampie fasce della popolazione. Il suo avversario, il generale populista Gustavo Rojas Pinilla, leader del movimento Alianza Nacional Popular (ANAPO), denunciò brogli elettorali massicci. In risposta a tali accuse e alla mancanza di fiducia nel sistema elettorale, nacque l'organizzazione armata M-19 (Movimiento 19 de Abril), così chiamata in riferimento alla data delle elezioni considerate truccate.

Nel periodo successivo alla fine formale del Fronte Nazionale, ovvero dal 1974 al 1982, la scena politica colombiana fu caratterizzata da nuovi tentativi di stabilizzazione e apertura democratica, pur in un contesto fortemente polarizzato. Diversi attori sociali e politici, provenienti sia da posizioni moderate sia da quelle più radicali, cercarono di porre fine alla stagione dei colpi di stato e delle violenze istituzionali che avevano minato la legittimità

dello Stato. Tuttavia, i principali gruppi armati continuarono a presentarsi come rappresentanti delle classi subalterne, denunciando la concentrazione del potere nelle mani dell'élite economica e politica, e reclamando una profonda riforma agraria e redistributiva ispirata ai principi del socialismo e del comunismo rurale.



Fig.52 – Fabbrica Olivetti Colombiana, Bogotá foto s.a. anni '50

3.4.2 Stabilimento e negozi di Bogotà

Le notizie riguardo il passaggio e le attività della Olivetti in Colombia sono poche e se ne perde traccia man mano.

Per quel che è certo da documentare, la sede Olivetti della Colombia nacque negli anni '50, assieme a quelle della Deutsche Olivetti e del Canada, sotto la spinta di una precisa scelta di Adriano Olivetti, improntata all'espansione dei mercati all'estero. Fedele alla sua filosofia di integrare industria e design, Olivetti ha realizzato in **Colombia a Bogotá** degli stabilimenti che erano pensati per ottimizzare i processi produttivi e creare un ambiente di lavoro stimolante per i dipendenti, nel solito pensiero tipico olivettiano.

Esattamente come per il Cile a Santiago del Cile e per l'Africa a Johannesburg, la Olivetti Colombiana S.A. era **destinata al solo montaggio** dei macchinari e non alla vendita diretta, con un efficiente reparto collaudo al suo interno.

Gli stabilimenti Olivetti in Colombia erano situati in zone periferiche delle principali città, in aree destinate allo sviluppo industriale. L'architettura, spesso affidata a studi locali in collaborazione con progettisti italiani, si caratterizzava per linee pulite, ampie vetrate e l'utilizzo di materiali locali.



FIG.53 – Il reparto collaudo macchine da scrivere all'interno dello stabilimento Olivetti di Bogotá, foto s.a. 1958-1975, Archivio Olivetti



FIG.54 – Il reparto collaudo macchine da scrivere all'interno dello stabilimento Olivetti di Bogotá, foto s.a. 1958-1975, Archivio Olivetti

3.4.3. Vendite in Colombia

Le vendite della Olivetti Colombiana si concentrarono principalmente sulle **macchine per scrivere standard manuali**, seguite, in misura minore, dai **modelli portatili e semistandard**. L'andamento più rilevante si registrò nelle esportazioni verso il Brasile, che da sole consentirono di raggiungere un totale di **circa 11.700 unità**, a dimostrazione del ruolo di quest'ultimo come principale sbocco commerciale per la produzione colombiana.³⁴

Le esportazioni verso altri paesi si mantennero invece su livelli piuttosto modesti, con un'unica eccezione rappresentata dall'Olanda e dalla Spagna, che nel 1971 mostrarono ancora valori significativi. Tali risultati, tuttavia, furono di breve durata: nel giro di due anni si osserva un **calo drastico**, passando – come nel caso dell'Olanda – da oltre 7.000 unità a soli 5 pezzi venduti nel 1973. Questo dato evidenzia la progressiva perdita di competitività del prodotto colombiano in alcuni mercati europei, a fronte di una maggiore tenuta nei rapporti commerciali intra-latinoamericani.³⁵

Per quanto riguarda l'identificazione dei modelli effettivamente commercializzati in Colombia, le fonti dirette risultano limitate. Tuttavia, grazie a portali online colombiani di vendita dell'usato, è stato possibile ricostruire un quadro indicativo. Tra le macchine da scrivere Olivetti più frequentemente reperibili compaiono i modelli **Lettera 25, 354-I e Línea 48**, oggi presenti sul mercato locale come esemplari d'epoca. Questo dato, sebbene non

sistematico, contribuisce a delineare un profilo della diffusione del marchio nel paese e delle tipologie di prodotto che hanno avuto maggiore circolazione.

Sul fronte della comunicazione pubblicitaria, le testimonianze sono scarsamente documentate. L'unico riferimento diretto individuato consiste in una pagina di rivista del 1976, in lingua spagnola, che includeva la Lettera 25 tra i modelli promossi, insieme ad altre macchine portatili della stessa serie (lotto "PUBLICIDAD 1976... OLIVETTI LETTERA 25 32 35 36"). Questo materiale costituisce l'evidenza più vicina e verificabile di una campagna promozionale di Olivetti in Colombia, seppur limitata, confermando l'attenzione dell'azienda verso la linea delle portatili come segmento di punta per il mercato locale.

³⁴ Analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973), Archivio Storico Olivetti

³⁵ Analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973), Archivio Storico Olivetti

**Tantas fechas que celebrar...
La escritura es un regalo**



Discutir y cavar
Mi marido y mis hijos
no consiguen ponernos de acuerdo
sobre el regalo que podrían hacer
a una madre un poco moderna:
una portátil Olivetti que podrían
usar también ellos.

Una linea completa de nuevas
portátiles Olivetti
Lettera 25, Lettera 32, Lettera 35, Lettera 36

olivetti

FIG.55 - Pubblicità Olivetti, Lettera 25, 32, 35, 36, inserzione su rivista, 1976, collezione privata, annuncio originale di vendita online ("PUBLICIDAD 1976 OLIVETTI LETTERA 25 32 35 36", eBay, 06/20205).

	STANDARD MANIFATT.			STANDARD ELETTRI	
	1971	1972	1973	1971	1972
PRODUZIONE		6.169	7.793	1.000	2.281
ESPORTAZIONE				200	350
VENDITE INTERNE DI PRODUZIONE LOCALE		6.169	7.793	800	1.931
ITALIA	257		7	606	
BRASILE	6.830	5.000	5.000		
CANADA				1	
FRANCIA	1.004	1.060			
GERMANIA R.F.	23	38	2	14	11
GIAPPONE					
GRAN BRETAGNA	1		2		
MESSICO					
OLANDEA				1	23
SPAGNA	5.500				
SVEZIA	1.860	2.393	1.660	203	15
SVIZZERA		5			5
U.S.A.	31			17	
TOTALE	15.515	8.496	6.671	342	54
CONSUMO APPARENTE "A"	15.515	14.655	14.654	1.642	1.985
ENTRATE MAGAZZ.	7.450	6.169	9.390	1.131	1.281
VENDITE OLIVETTI	6.041	7.273	7.256	1.042	932
CONSUMO APPARENTE "B"	14.306	15.750	13.260	1.553	1.636
MONT. FINC. SE ANNO PRECEDENTE		+11,72	-15,34		+5,34
LIQUIDA OLIVETTI	42.89	66.15	56.30	67.10	56.97

APPARENTI

COLOMBIA

815

CME	PORTATILI E SEMI STANDARD			TOTALE		
	1971	1972	1973	1971	1972	1973
606	1.000	2.547	3.107	2.000	10.997	11.506
				200	350	
606	1.000	2.547	3.107	1.300	10.647	11.506
1	249	4	16	1.112	4	24
700	4.000		6.000	10.339	5.000	11.700
1				1		1
4				1.004	1.060	4
2	220	64	29	257	113	32
	2.242	31		2.242	31	
				1		2
	2.800			2.800		
5	7.698	5.175		7.699	5.193	5
	500	850	400	6.000	850	400
600				2.063	2.393	2.260
		1			11	
120	421			469		128
1.441	18.130	6.125	6.444	34.487	14.665	14.356
2.047	19.130	9.672	9.551	36.287	25.312	25.062
607	3.619	3.659	3.407	12.200	11.109	12.394
812	3.090	4.377	3.013	10.173	12.582	11.301
2.252	18.601	9.390	9.157	34.260	26.785	24.749
+37,65		-49,52	-2,48		-21,82	-7,60
33.06	16,61	46,61	32,19	29,69	46,97	44,77

12.000 1-72 -00000 1000 00000 0 000

FIG.56 - Analisi consumi apparenti COLOMBIA 815, da "analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973)", Archivio Storico Olivetti

3.5

Olivetti Peruana S.A.

3.5.1 Perù: contesto storico e socio-economico

Il Perù visse tra il 1840 e il 1870 la cosiddetta **“età del guano”**, legata allo sfruttamento intensivo dei giacimenti di guano delle isole Chincha, destinato soprattutto all'esportazione verso Europa e Stati Uniti come fertilizzante. Questo periodo garantì al Paese entrate eccezionali, permettendo un'espansione delle infrastrutture e un rafforzamento dello Stato, ma creò al tempo stesso forti dipendenze esterne e un'economia poco diversificata. L'esaurimento delle riserve e la crisi finanziaria degli anni Settanta posero fine a questa fase, lasciando il Paese in condizioni di debolezza strutturale. Tale contesto storico è importante perché segna il primo ingresso del Perù nella rete dell'economia globale: una condizione che, un secolo dopo, avrebbe reso più naturale la penetrazione di marchi internazionali come Olivetti, inseritisi in un tessuto già da lungo

tempo abituato a importare tecnologie e beni dall'estero.³⁶

Il Perù vide flussi significativi di **immigrazione italiana** in quella che fu descritta come la “fase del guano” (precisamente 1840–1866), con molti liguri e veneti insediatisi a Lima e Callao, impegnati nel commercio e nell'agricoltura. Questo contesto facilita la presenza di marchi italiani come Olivetti, grazie a canali culturali e imprenditoriali consolidati. Olivetti ha avviato la sua espansione in America Latina fin dagli anni '20-'30, stabilendo filiali, reti di vendita e centri di assistenza in vari Paesi della regione. Questo pattern supporta l'interpretazione della presenza peruviana come parte di una strategia commerciale più ampia, anche se non necessariamente produttiva.

3.5.2 Stabilimento a Lima

A differenza di altri paesi dove Olivetti ha investito in stabilimenti produttivi, in Perù la presenza dell'azienda si è soffermata nello specifico nei centri urbani, e più in particolare a Lima. Qui sono state aperte **filiali e uffici di rappresentanza**, e i prodotti sono stati distribuiti attraverso una rete di rivenditori locali. L'azienda si è concentrata in questo caso sull'assemblaggio e sulla personalizzazione dei prodotti, importando la maggior parte dei componenti dall'Italia.³⁷

³⁶ Shawn W. Miller, *An Environmental History of Latin America*, Cambridge University Press, Cambridge, 2007, pp. 92-98.

³⁷ Registro Único de Contribuyentes (RUC), *Olivetti Peruana S.A.*, codice 20100137985, costituita il 29 dicembre 1961 e cancellata il 30 ottobre 2005. Portale ufficiale SUNAT – Superintendencia Nacional de Administración Tributaria del Perú: <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe> (cons.08/2025).

La partecipazione della Olivetti in Perù si consolidò attraverso la società Olivetti Peruana S.A., fondata a Lima il 29 dicembre 1961 e attiva fino alla sua chiusura definitiva nel 2005. La filiale non ebbe carattere produttivo ma svolse funzioni di rappresentanza commerciale e assistenza tecnica, curando la distribuzione di macchine da scrivere, calcolatrici, periferiche d'ufficio e, in seguito, sistemi per il settore bancario e soluzioni informatiche applicate al front-office.

La documentazione amministrativa conferma l'inquadramento della società tra le imprese di commercio all'ingrosso di macchine e attrezzature per ufficio, con sede nel quartiere San Isidro di Lima. L'azienda operò inoltre come centro di assistenza tecnica riconosciuto, impiegando personale specializzato per la manutenzione di stampanti bancarie e apparecchiature dedicate.³⁸ Il radicamento nella pubblica amministrazione è testimoniato da una gara aggiudicata nel 2002 dalla SUNAT (*Superintendencia Nacional de Administración Tributaria*), relativa alla fornitura di toner e materiali Olivetti.³⁹ Infine, la partecipazione al LatinChannels Enterprise South America di Buenos Aires nel 2003, in rappresentanza di Olivetti de Perú, segnala la volontà di collocarsi anche nel panorama ICT regionale.

Nel mercato peruviano la presenza Olivetti è riconoscibile soprattutto nelle periferiche da sportello bancario, in primo luogo le stampanti passbook PR2/PR2 Plus, progettate per libretti, assegni e modulistica a modulo singolo. La documentazione ufficiale di Olivetti descrive la famiglia PR2 Plus come soluzione dedicata agli sportelli ("bank teller"), con varianti che vanno dall'entry-level alle configurazioni con acquisizione (scanner) e gestione avanzata del libretto nelle versioni "PR2 Enhanced". In cataloghi tecnici terzi si sottolineano anche le prestazioni della testina e la produttività oraria, elementi che hanno reso la PR2 uno standard di fatto per filiali bancarie e front-office in America Latina, Perù compreso.⁴⁰



FIG.57 - "Olivetti PR2 Plus Bank Passbook Printer – New Original", scheda prodotto con immagine promozionale, Alibaba.com, circa 2018

³⁸ Testimonianze professionali e profili di ex dipendenti di *Olivetti Peruana S.A.* (anni 1980-1990), che documentano attività di assistenza tecnica e manutenzione di periferiche bancarie Olivetti (stampanti PR2 e sistemi di front-office). Archivi digitali e network professionali quali *LinkedIn* e database tecnici locali (cons.08/2025).

³⁹ Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), *Resolución de Adjudicación* –

Trimestre II, 2002, fornitura di toner e materiali di consumo Olivetti da parte di *Olivetti Peruana S.A.*. Documento disponibile nell'archivo de adquisiciones públicas, SUNAT, Lima, 2002 (cons.08/2025)

⁴⁰ Olivetti, "PR2 Plus – Bank teller printer", scheda tecnica ufficiale, 2013. Disponibile su: <https://www.olivetti.com/en/printers/pr2plus-bank-teller-printer> (cons.08/2025).

Una testimonianza interessante riporta che negli anni '80 una scuola di Lima gestita da sacerdoti italiani acquista personal computer Olivetti M20 L1, dimostrando la diffusione del marchio anche nel settore educativo peruviano. Pur aneddotica, questa evidenza rafforza l'idea della presenza di apparecchiature Olivetti nel Paese anche al di fuori degli ambiti strettamente commerciali.

3.5.3. Vendite in Perù

Le vendite da parte della Olivetti Peruana superano le 18.000 (precisamente 18.500 si parla pezzi) nel 1973, per le sole macchine portatili e semistandard grazie alle vendite al mercato messicano.⁴¹

Modelli come la Logos 9, modello iconico degli anni '80, erano effettivamente distribuiti in Perù tramite la filiale **Olivetti Peruana S.A.**⁴²

Il modello Logos 9, progettato da Mario Bellini e lanciato nel 1980, è considerato la prima (e unica) calcolatrice LCD tascabile stampante; il più piccolo modello del genere al mondo all'epoca. Vennero utilizzati in uffici, banche e amministrazioni, come documentato dai cataloghi governativi e dai consumabili SICOP.

Purtroppo dopo la ricerca non è risultata alcun tipo di manifesto o comunicazione visiva di qualità soddisfacente di stampo peruviano.

⁴¹ Analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973), Archivio Storico Olivetti

⁴² Reddit – *r/nostalgia*, "The design of Olivetti Logos 9 – Calculator from 1980", post fotografico, 2020. Disponibile su: https://www.reddit.com/r/nostalgia/comments/ie4x2y/the_design_of_olivetti_logos_9_calculator_from/ (cons.08/2025).



Fig.58 - Vintage-Calculator.com, "Fotografia di Olivetti Logos 9 con accessori (confezione, manuale e carta), pubblicata il 1 ottobre 2023.

	STANDARD MANIALE			STANDARD ELETTRI	
	1971	1972	1973	1971	1972
PRODUZIONE					
ESPORTAZIONE					
VEDETE INTERNE DI PRODUZIONE LOCALE					
ITALIA	573	1		60	100
BELGIO				1	
BRASILE	2.700	4.393	3.402	405	246
CANADA			16	20	1
FRANCIA	1.181	497			
- GERMANIA R.F.	2.884	998	1.627	621	380
* GIAPPONE					
GRAN BRETAGNA	64	100	59	1	90
MESSICO					
OLANDEA	60	95	2	2	5
PORTOGALLO					
SPAGNA					
SVEZIA	644	710	1.117	107	264
SVIZZERA	49	23	6	148	22
U.S.A.	7	188		610	174
ALTRI PAESI					2
TOTALE	8.161	7.014	6.228	1.984	1.284
CONSUMO APPARENTE "A"	8.161	7.014	6.228	1.984	1.284
ENTRATE MAGAZZ.	2.705	2.394	2.602	465	346
VENDITE DITVETTI	1.694	2.583	2.554	329	403
CONSUMO APPARENTE "B"	7.150	7.203	6.290	1.348	1.341
INCHEM. PERC. SU ANNO PRECEDENTE		+0,7%	-12,5%		-27,4%
UICITA DITVETTI	22,6%	35,9%	42,3%	17,0%	30,0%

APPARENTI

PERU

814

CHE	PORTATILI E SEMISTANDARD			TOTALE			
	1973	1971	1972	1973	1971	1972	1973
98	432	1.163		1.947	1.065	1.264	2.045
404					1		
30					8.000	3.105	4.639
					29	1	46
1.045					1.181	597	234
	7.865	5.365		3.770	11.370	6.743	6.450
	8.690	12.727		5.414	8.590	12.727	5.414
86					480	65	670
						144	
	10.005	5.100		18.500	10.305	5.100	18.500
3	7.255	5.810		1.600	7.317	5.910	1.605
					520		
					346	110	120
286	481	460		240	1.232	1.443	1.343
19	13	1		4	209	46	29
223	123				740	362	223
					2	2	2
						21	
2.194	35.210	31.936		39.839	45.355	40.134	43.311
2.194	35.210	31.936		39.839	45.355	40.134	43.311
502	10.005	5.100		18.500	13.175	7.840	21.504
474	5.707	10.028		14.655	7.730	13.014	17.793
2.166	30.912	36.764		36.044	39.310	45.308	44.500
+61,52		+18.93		-1,96		+13,53	-1,78
21,88	18,46	27,29		40,66	19,37	28,72	39,93

12.000 1.72 PERU 708 1.188 1.352

Fig.59 - Analisi consumi apparenti PERU' 814, da "analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973)", Archivio Storico Olivetti

3.6

Olivetti Mexicana S.A.

Fig.14 – Manifesti per l'inaugurazione e apertura della fabbrica Olivetti Mexicana, 1965

3.6.1 Messico: contesto storico e socio-economico

Negli anni della grande espansione internazionale, lo sguardo di Olivetti venne sempre rivolto ai paesi nel mondo in via di sviluppo, considerato un terreno fertile per tecnologia, macchine da scrivere, calcolatrici e, successivamente, computer. L'America Latina appariva come una frontiera promettente: giovane, dinamica, in via di sviluppo. In questo scenario, il Messico emerse come uno dei paesi chiave su cui puntare. Fu infatti uno dei primi e principali paesi latinoamericani su cui l'azienda di Ivrea decise di investire, già a partire dagli anni '50-'60, rafforzando poi la propria presenza negli anni '70 e '80.

Dopo la Seconda guerra mondiale, il Messico visse un lungo periodo di crescita economica conosciuto come "**el milagro mexicano**" (**il miracolo messicano**), che si estese indicativamente tra il 1940 e il 1970. Grazie a politiche di industrializzazione guidata dallo Stato, il paese vide la nascita di un'industria manifatturiera sempre più robusta, l'aumento dell'occupazione urbana, la costruzione di infrastrutture e una crescita costante del PIL. È proprio in questo clima di ottimismo e modernizzazione che Olivetti fece il suo ingresso nel mercato messicano, inizialmente con attività commerciali: importazione e

vendita di macchine da scrivere meccaniche e calcolatrici, ma anche con l'apertura di filiali e centri di assistenza tecnica, a partire dagli anni '50.

Negli anni Settanta, però, qualcosa cambia. Il governo messicano, nell'ambito di una strategia di sostituzione delle importazioni, comincia a incentivare la produzione locale. Per le multinazionali straniere, diventava essenziale stabilire impianti produttivi in loco, se volevano continuare a operare nel paese.

È in questo contesto che Enrico Misasi, a capo della Divisione America Latina di Olivetti, intravede un'opportunità: consolidare la presenza dell'azienda nel continente con una strategia più audace. Nasce così il progetto di uno stabilimento produttivo in Messico, che avrebbe servito sia il mercato interno sia altri paesi latinoamericani. Si trattava non solo di una mossa commerciale, ma anche politica e culturale, in linea con l'idea olivettiana di radicamento nei territori, collaborazione con le comunità locali, e qualità della produzione. Negli anni '60, Olivetti ha consolidato la sua presenza in Messico attraverso l'apertura di tre stabilimenti produttivi situati ad Apizaco, Tepeaca e Toluca. Questi impianti si sono specializzati nella produzione di macchine da scrivere, contribuendo significativamente all'industrializzazione del paese e alla diffusione della tecnologia di scrittura. La scelta di queste località rifletteva una strategia mirata a coprire diverse aree geografiche del Messico, facilitando la distribuzione dei prodotti e l'accesso a manodopera qualificata.

de p-204 9/11/65

EXCELSIOR S.A. Edición de los Días de 1965



Olivetti Mexicana, S. A.

inaugurará

EL DIA 18 DE OCTUBRE DE 1965

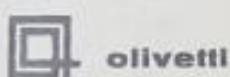
La primera fábrica de máquinas de escribir en México

con la asistencia del Lic.

OCTAVIANO CAMPOS SALAS,

Secretario de Industria y Comercio,

quien hará la declaratoria inaugural.



olivetti Mexicana, S. A.

MONTE DE NÚÑEZ, MEXICO INDUSTRIAL, VALLEJO
TEL. 4140-22 TEL. 32 LINCOLN 5, MEXICO 4, D. F.

Fig.60 - Locandina manifesto per l'inaugurazione e apertura della prima fabbrica Olivetti in Messico, s.a. 1965

Tuttavia, l'inizio degli anni '80 porta un drastico cambiamento. Nel 1982, il Messico entra in una delle più gravi crisi del debito estero dell'intera regione: il paese dichiara di non poter più pagare gli interessi sul proprio debito sovrano, la moneta crolla, l'inflazione cresce a livelli insostenibili, e il modello di sviluppo precedente entra in crisi. L'economia si apre forzatamente al libero mercato, con privatizzazioni e liberalizzazioni imposte dagli accordi con il Fondo Monetario Internazionale.

In questo contesto difficile, Olivetti riesce a mantenere una presenza significativa. Secondo i documenti aziendali, la sede messicana continuava a generare una parte importante del fatturato latinoamericano, soprattutto grazie alla tenuta del settore dell'informatica (macchine da scrivere elettroniche, primi terminali, sistemi telex). Ma è anche in quegli anni che l'azienda comincia a contenere i costi, rivedere gli organici, e affrontare una concorrenza sempre più aggressiva, soprattutto asiatica.

Con la sua posizione strategica tra Nord e Sud America, una popolazione in forte crescita e una classe media in via di formazione, il paese rappresentava un'opportunità commerciale ideale. Olivetti non si limitò a vendere prodotti, ma mise radici: **aprì sedi commerciali, centri di assistenza tecnica, uffici marketing**, e soprattutto uno **stabilimento produttivo** già citato che avrebbe servito non solo il mercato messicano, ma anche quelli limitrofi. Nonostante la pressione dell'inflazione e le difficoltà nei tassi di cambio (aspetti sempre critici in America Latina), la **strategia di adattamento locale — produrre e vendere direttamente sul territorio** — si rivelò vincente.

Il movimento del 1968 in Messico, conosciuto come Movimiento Estudiantil (movimento studentesco), fu una vasta mobilitazione sociale guidata principalmente da studenti universitari delle più importanti istituzioni accademiche del paese. Questo movimento ricevette un ampio consenso da parte dell'opinione pubblica, soprattutto in seguito all'ingente utilizzo di fondi statali per la costruzione delle infrastrutture destinate alle Olimpiadi di Città del Messico del 1968, in un contesto di crescente richiesta di cambiamento politico.

Gli studenti delle principali università messicane – tra cui l'Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), il Instituto Politécnico Nacional (IPN), El Colegio de México, l'Universidad Autónoma Chapingo, l'Universidad Iberoamericana, la Universidad La Salle e la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – si organizzarono dando vita al Consejo Nacional de Huelga (CNH), o Consiglio Nazionale di Sciopero. L'obiettivo era coordinare proteste e rivendicazioni che superavano i confini del mondo accademico, ricevendo l'appoggio di ampi settori della società civile: lavoratori, contadini, casalinghe, commercianti, intellettuali, artisti e insegnanti.

Il movimento redasse una serie di richieste rivolte al presidente Díaz Ordaz e al governo federale, che includevano sia problematiche specifiche degli studenti sia questioni più generali, come la fine dell'autoritarismo e una maggiore apertura democratica. Sullo sfondo vi era il fermento internazionale del 1968, che ispirava lotte per una maggiore libertà politica e civile, una più equa distribuzione della ricchezza e la fine del dominio del Partito Rivoluzionario Istituzionale (PRI), percepito come oppressivo.

Il governo rispose con la repressione. Il 2 ottobre 1968, una manifestazione pacifica fu brutalmente stroncata da un intervento armato che culminò nel massacro di Tlatelolco, uno degli eventi più tragici della storia contemporanea del Messico. Tuttavia, la spinta generata dal movimento studentesco portò a profondi cambiamenti nella vita culturale e politica del paese. L'episodio rivelò l'intolleranza del governo nei confronti di qualsiasi forma di opposizione. Luis Echeverría, suo braccio destro come Segretario degli Interni, giocò un ruolo simile a quello che lo stesso Díaz Ordaz aveva ricoperto nel precedente governo, consolidando un modello autoritario destinato a essere duramente contestato proprio nel 1968.

Il ruolo di Olivetti in Messico raggiunse un apice di visibilità in occasione delle **Olimpiadi di Città del Messico del 1968**. L'azienda fu partner tecnico e culturale dell'evento, fornendo macchine da scrivere, calcolatrici elettroniche, telescriventi e apparecchiature di supporto per i 19 centri stampa allestiti per i Giochi.⁴³ Questo contributo rese Olivetti un protagonista della dimensione comunicativa dei Giochi, in sintonia con il progetto grafico e architettonico che rese l'Olimpiade del 1968 un'icona di modernità. L'intervento Olivetti confermava così la sua capacità di legare il marchio a una vera e propria visione culturale dell'innovazione.

L'esperienza messicana consolidò la reputazione di Olivetti come attore culturale globale.

Nel 1969 la rivista Domus definì l'azienda "un laboratorio internazionale di comunicazione

⁴³ Archivio Storico Olivetti, "Olivetti en México. Diseño, comunicación, arquitectura", sezione mostre, Ivrea-Ciudad de México, 2023. Disponibile su:

"visiva" e citò la filiale di Città del Messico come esempio di "modernità integrata al contesto locale". Per il pubblico messicano, Olivetti rappresentava non solo la precisione della tecnologia italiana, ma anche un'idea di design come linguaggio universale. L'influenza si estese anche al sistema educativo: i corsi di disegno industriale avviati presso l'Universidad Iberoamericana nel 1970 adottarono i manuali e i principi di ergonomia sviluppati in ambito Olivetti.

In tal modo, il modello culturale di Ivrea contribuì direttamente alla formazione della nuova generazione di designer messicani.



FIG.61 - "Vintage poster Olympic Games Mexico 1968 (pink variant)", immagine storica da archivio online, 2020, <https://www.galerie123.com/en/original-vintage-poster/38433/olympic-games-mexico-1968/>



FIG.62 - Stile.it, "Olivetti Makes, storia di design, industria e società", fotografia dell'allestimento della mostra Olivetti Makes (Palacio de Bellas Artes), pubblicata il 28 ottobre 2018

3.6.2 Stabilimenti a Città del Messico

La storia di Olivetti in Messico rappresenta uno dei casi più significativi di radicamento del marchio italiano in America Latina. Diversamente da altri contesti, caratterizzati da una distribuzione indiretta, il Messico ospitò **stabilimenti produttivi, sedi di rappresentanza e progetti architettonici di rilievo**, diventando un polo strategico per il brand nella regione. Olivetti giunse in Messico nel 1949, in un periodo di forte crescita.

La filiale messicana si dotò rapidamente di stabilimenti produttivi e di assemblaggio, tra cui quello realizzato a **Ciudad de México** (Città del Messico) e successivamente ad Apizaco e Puebla, che divennero centri di **lavorazione e distribuzione di macchine da scrivere e calcolatrici per il mercato interno e per l'area centroamericana**⁴⁴. Particolarmente significativo fu l'intervento dell'architetto **Félix Candela**, che progettò uno dei capannoni industriali Olivetti,

⁴⁴ La Jornada de Oriente, "Exponen la historia de Olivetti, marca italiana con la que México estuvo a la vanguardia industrial", Puebla, 24 agosto 2023.
<https://www.lajornadadeoriente.com.mx/puebla/exp>

<http://onon-la-historia-de-olivetti-marca-italiana-con-la-que-mexico-estuvo-a-la-vanguardia-industrial/> (cons 05/2025).

testimonianza del dialogo tra innovazione tecnologica e avanguardia architettonica che contraddistingueva la cultura aziendale olivettiana.⁴⁵ Celebre la sua "copertura ad ala", simbolo del dialogo tra ingegneria audace e modernismo, coerente con la filosofia costruttiva Olivetti.

Lo stabilimento Olivetti di **Città del Messico** fu ufficialmente inaugurato il 18 ottobre 1965, come documentato da un manifesto celebrativo dell'epoca che ne testimonia l'apertura alla presenza delle autorità italiane e messicane. Questo impianto industriale rappresentò una delle tappe più significative del processo di internazionalizzazione dell'azienda, inserendosi in una strategia di espansione nel continente latinoamericano che mirava non solo alla distribuzione, ma anche alla produzione in loco per rispondere più efficacemente alle esigenze dei mercati regionali.

Situato in una zona strategica della capitale messicana, lo stabilimento si distinse per l'adozione di tecnologie avanzate e per l'organizzazione del lavoro ispirata ai modelli innovativi sviluppati a Ivrea. Negli anni, si affermò come un polo produttivo di riferimento per l'intera area centroamericana, contribuendo anche alla formazione di una manodopera altamente qualificata e allo sviluppo di una cultura tecnica locale legata al marchio Olivetti.

Parallelamente alla produzione, Olivetti sviluppò in Messico un'importante presenza architettonica e rappresentativa, con showroom e spazi espositivi progettati

secondo il linguaggio modernista tipico della marca. L'attenzione al design e all'architettura, già sperimentata in Italia con le sedi di BBPR e gli allestimenti curati da Sottsass e Pintori, trovò nel contesto messicano un fertile terreno di applicazione, conferendo all'azienda un'immagine di raffinatezza e avanguardia anche oltre l'ambito strettamente tecnico.⁴⁶

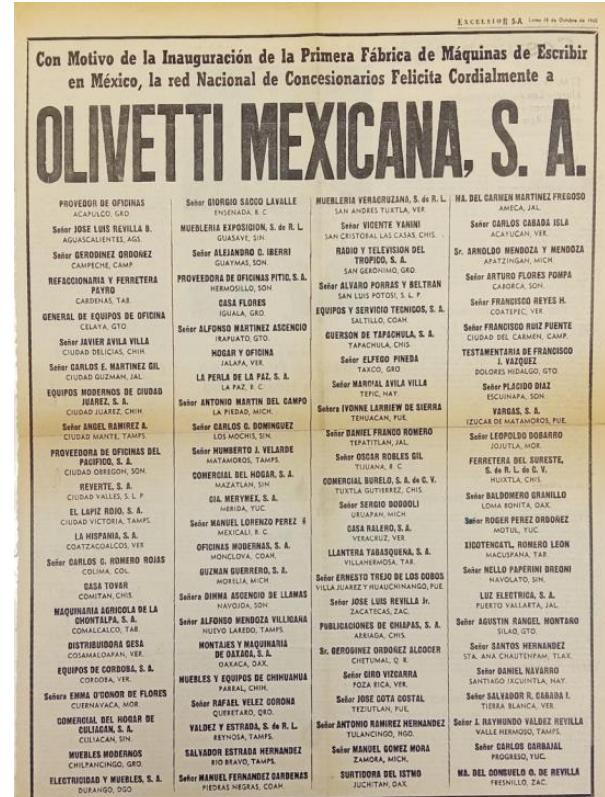


FIG.63 - Manifesto d'inaugurazione della fabbrica Olivetti Mexicana S.A., 1965

⁴⁵ ArchDaily México, "Clásicos de Arquitectura: Showroom de Olivetti", scheda architettonica online, 2019. Disponibile su:

<https://www.archdaily.mx/mx/02-267746/clasicos-de-arquitectura-showroom-de-olivetti> (cons.05/2025).

⁴⁶ ArchDaily México, op. cit.

3.6.3 Esposizioni Olivetti a Città del Messico

La mostra “**Olivetti Makes**”, allestita al Palacio de Bellas Artes di Città del Messico tra l’11 ottobre 2018 e il 13 gennaio 2019, ha ricostruito il progetto di espansione industriale avviato dalla Olivetti in America Latina a partire dal 1949.⁴⁷ L’evento ha documentato come la società italiana, da semplice avamposto commerciale dedito alla vendita di macchine da scrivere importate dall’Italia, si sia trasformata in pochi decenni in una vera e propria filiale industriale: la Olivetti Mexicana S.A., attiva negli anni Sessanta con linee di montaggio e stabilimenti destinati alla produzione di modelli Made in Mexico.

L’esposizione ha presentato alcuni tra i modelli più iconici del design olivettiano, quali la Lettera 22 di Marcello Nizzoli e Giuseppe Beccio, la Valentine di Ettore Sottsass, la Summa 15, la Divisumma 24, la Programma 101 e le portatili a larga diffusione come la Dora e la Lettera 31, destinate a una capillare penetrazione nelle scuole e nelle famiglie.⁴⁸ In questo senso, il Messico divenne non soltanto mercato di destinazione, ma anche laboratorio di produzione e distribuzione che contribuì alla diffusione dei prodotti Olivetti nell’area centroamericana.

Accanto alle macchine, la mostra ha dato rilievo al ruolo dell’architettura industriale. Sono stati esposti i progetti di Félix Candela (stabilimento a Colonia Industrial Vallejo,

1965) e di Ricardo Legorreta (progetto per Cuautitlán, rimasto solo su carta), a conferma di come l’azienda intendesse replicare, anche in Messico, la formula già sperimentata in Italia: fabbriche non soltanto funzionali ma modelli di architettura sociale e culturale.⁴⁹

Un capitolo a parte della mostra è stato dedicato al contributo Olivetti ai XIX Giochi Olimpici di Città del Messico (1968), quando l’azienda di Ivrea progettò e realizzò i 19 centri stampa destinati ai giornalisti. Olivetti non fornì soltanto macchine da scrivere (in oltre trenta alfabeti diversi), ma anche arredamenti, sistemi di comunicazione, interpreti, operatori e kit grafici come la celebre borsa bianca per i reporter. Questo intervento evidenziava la capacità del marchio di coniugare tecnologia e comunicazione visiva, confermandone l’immagine di attore culturale globale.⁵⁰

⁴⁷ Stile.it, “Olivetti Makes, storia di design, industria e società”, articolo e fotografie della mostra, 28 ottobre 2018. Disponibile su:

<https://www.stile.it/2018/10/28/olivetti-makes-mostra-id-198759/> (consultato il 1 settembre 2025).

⁴⁸ Archivio Storico Olivetti, Catalogo mostra *Olivetti Makes*, Ivrea–Città del Messico, 2018. Disponibile su: <https://www.archivistoricolivetti.it/news/apre-la-mostra-olivetti-makes/> (consultato il 1 settembre 2025).

⁴⁹ ArchDaily México, “Clásicos de Arquitectura: Showroom de Olivetti – Félix Candela”, 2019. Disponibile su: <https://www.archdaily.mx/mx/02-267746/clasicos-de-arquitectura-showroom-de-olivetti> (consultato il 1 settembre 2025).

⁵⁰ Archivio Storico Olivetti, “Olivetti e i Giochi Olimpici del 1968”, in mostra *Olivetti Makes*, Ivrea–Città del Messico, 2018. Disponibile su: <https://www.archivistoricolivetti.it/> (consultato il 1 settembre 2025).

Una sorta di reboot della mostra la otteniamo ancor più recentemente: la dimensione storica e simbolica della Olivetti in Messico è stata recentemente rievocata dalla mostra **"Olivetti en México. Diseño, comunicación, arquitectura"**, inaugurata nel 2023 presso l'Universidad Anáhuac. L'esposizione ha ricostruito, attraverso fotografie, documenti e progetti, l'esperienza della società italiana nel Paese, mettendo in luce la sua capacità di influenzare non solo il mondo dell'impresa ma anche quello del design e della cultura architettonica⁵¹. La mostra ha restituito alla memoria collettiva l'importanza di un marchio che, per decenni, ha rappresentato modernità, efficienza e legame con l'Italia.

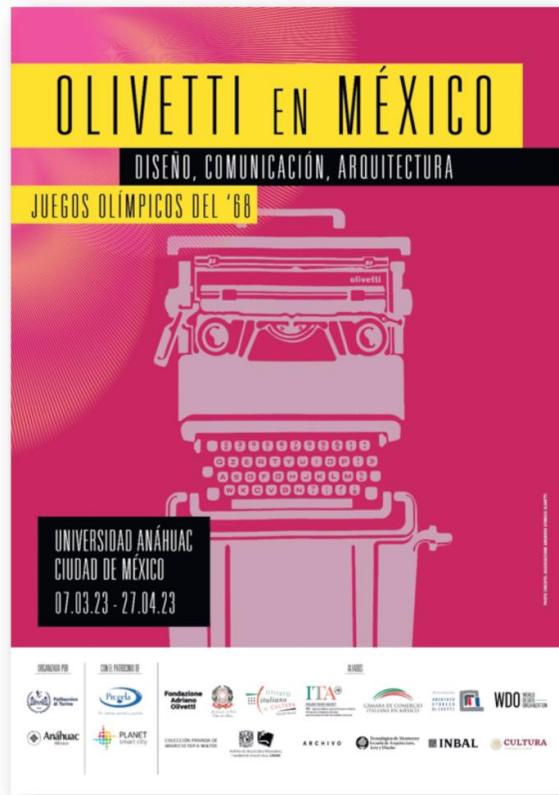


FIG.64 - Archivio Storico Olivetti, "The exhibition 'Olivetti en Mexico. Diseño, comunicación, arquitectura' opens in Mexico City", 2023

MUESTRA RETROSPECTIVA DE LA EMPRESA ITALIANA Y DE SU LEGADO EN MÉXICO *Olivetti Makes en Bellas Artes*



FIG.65 - Punto di Incontro, "Olivetti Makes en Bellas Artes", fotografia dell'allestimento, ottobre 2018.

⁵¹ Universidad Anáhuac México, Catalogo mostra Olivetti en México, 2023. Disponibile su: <https://www.anahuac.mx/mexico> (cons.05/2025).

3.6.4. Vendite in Messico

Le vendite per il Messico sono per lo più importanti se parliamo di Brasile e Germania, rispettivamente **32.487** e **23.849** per gli anni presi in considerazione.⁵²

In Messico, tra i modelli Olivetti più venduti e diffusi si ipotizza in base alle famiglie e le serie innanzitutto la **Lettera 32**, una macchina da scrivere portatile iconica prodotta anche localmente. La Lettera 32 ha conosciuto un enorme successo a livello globale e in Messico è stata particolarmente apprezzata grazie alla sua robustezza e maneggevolezza, tanto da essere impiegata anche in ambito scolastico e professionale. È inoltre presente un ricordo storico: un post su un gruppo Facebook che cita una pubblicità della catena di supermercati Gigante, relativa alla Olivetti Lettera 32 in Messico. Un utente ricorda quell'annuncio come memoria di un contesto commerciale messicano degli anni passati.

Altresì, un altro possibile modello molto diffuso è la **Lettera 25**, una versione più economica e giovanile, introdotta nel 1972. In Messico fu prodotta in varianti specifiche per il mercato locale, con lievi differenze di colorazione e meccanica rispetto ai modelli europei. Dalla Lettera 25 derivano anche modelli come la College, la New Age, la MP 90 e versioni marchiate Underwood, tutte vendute o assemblate in Messico.

Altro modello significativo è la **Olivetti Dora**, introdotta nel 1965 come alternativa più accessibile alla Lettera 32. La Dora, molto presente nelle famiglie e nelle scuole, venne spesso commercializzata in Messico anche

nella variante Lettera 31, con caratteristiche simili. La produzione locale si estendeva anche a versioni speciali, come la Italia 90/1, una Dora azzurra lanciata in occasione dei Mondiali di calcio del 1990, e la Italia 90/3, una variante della Lettera 35. Entrambe furono prodotte in Messico e rappresentano esempi della forte connessione culturale tra il brand italiano e il pubblico latinoamericano.

Sorprendentemente, quello di Città del Messico fu anche l'ultimo tra gli stabilimenti esteri dell'azienda a cessare la propria attività, chiudendo i battenti soltanto verso la fine degli anni Duemila, ben oltre la conclusione dell'esperienza industriale Olivetti in altre aree del mondo. Fino all'ultimo periodo di operatività, lo stabilimento mantenne in produzione due veri e propri oggetti simbolo della storia dell'azienda e del design industriale del Novecento: la macchina per scrivere portatile **Lettera 32** e la celebre **Valentine**, quest'ultima disegnata da Ettore Sottsass e diventata un'icona culturale e stilistica globale. Entrambi i modelli erano stati precedentemente ritirati dalle linee produttive, ma furono reintrodotti in risposta a una persistente domanda da parte del mercato, testimoniando la loro straordinaria longevità e l'affetto che ancora li circondava da parte di una clientela affezionata, sia in Messico che all'estero. La riattivazione della produzione di questi due classici Olivetti fu resa possibile proprio grazie alla flessibilità e all'adattabilità dello stabilimento messicano, che si dimostrò capace di integrare lavorazioni tradizionali con esigenze contemporanee fino alla fine della sua attività.

⁵² Analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato

(analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973),
Archivio Storico Olivetti

En **GIGANTE** está
“tu compañera de trabajo”



**LA MAQUINA
OLIVETTI
LETTERA 32.**



Una máquina de escribir portátil que te permitirá elaborar cualquier trabajo con el máximo de limpieza, calidad de impresión, rapidez y excelente presentación.

La Olivetti Lettera 32 tiene carrocería metálica, **Tecla tabuladora para encolumnar**, palancas libera-carro izquierda y derecha, barra pisa-papel graduada, tecla antirreflejante, práctico estuche y **mejor resistencia**.

Precio normal Precio **GIGANTE** Usted Ahorra
33,500⁰⁰ **18,495⁰⁰** **15,005⁰⁰**



D.F. 1860 PIEZAS

GIGANTE
MAS POR SU DINERO

FIG.66 - Ricordo di una pubblicità della macchina per scrivere Olivetti Lettera 32 distribuita in Messico tramite la catena di supermercati Gigante, Historias de Nuestra CDMX, Facebook, post del 5 luglio 2021

DIREZIONE STUDI ECONOMICI
E PROGRAMMAZIONE

ANALISI DEI CONSUMI

	STANDARD MANIALE			STANDARD ELETTRI	
	1971	1972	1973	1971	1972
PRODUZIONE	18.583	3.579	5.801	12.000	18.000
ESPORTAZIONE	402	65	5.624	9.255	9.018
VENDITE INTERNE DI PRODUZIONE LOCALE	18.181	3.534	367	2.745	8.982
ITALIA					1
BRASILE	20.430	12.301	19.568	7.557	2.937
CANADA					2
FRANCIA					
GERMANIA R.F.	11.225	19.000	21.662	407	3.200
GIAPPONE					
GRAN BRETAGNA			1		
OLANDA					19
SPAGNA					16
SVEZIA					1
SVIZZERA					8
U.S.A.	435	431	406	274	443
TOTALE	32.093	30.921	41.618	8.277	6.607
CONSUMO APPARENTE "A"	50.274	34.355	41.984	11.022	15.589
ENTRATE MAGAZZ.	26.743	16.915	20.369	3.038	2.938
VENDITE OLIVETTI	17.572	18.075	26.196	2.754	3.176
CONSUMO APPARENTE "B"	43.103	36.515	47.902	10.738	15.827
MONT. PERC. 20 ANNO PRECEDENTE		-11,16	+20,91		+47,30
PIUTTA OLIVETTI	42.714	40.501	56.789	25.455	30.071

APPARENTI				MESSICO		817
CHE	PORTATILI E SEMI STANDARD			TOTALE		
1973	1971	1972	1973	1971	1972	1973
18.000	127.775	148.471	211.000	158.353	170.050	234.301
11.346	75.912	83.300	139.000	85.569	92.372	155.780
6.654	51.863	65.152	72.000	72.789	77.673	79.021
					1	
3.210	4.500			32.487	15.313	22.778
				8	2	
		236			236	
2.203	379	24	4	12.311	21.224	23.349
	1.690	367	16	1.690	367	16
					1	
21				19	15	21
3	1	3	3	1	3	6
				1		
7	1		1	15	15	10
935	10.000	6.959	4.335	10.700	7.833	5.576
6.379	16.571	7.589	4.359	56.941	45.017	52.356
13.033	68.434	72.751	76.359	129.730	122.695	131.377
3.210	50.715	65.165	56.632	80.496	84.013	80.261
3.759	50.730	64.362	54.737	71.056	85.613	84.582
13.582	68.449	71.948	74.414	120.290	124.290	135.798
-14,19		+5,11	+3,43		+3,33	+9,26
27,60	74,11	80,45	72,56	59,07	63,81	62,36

FIG.67 - Analisi consumi apparenti MESSICO 817, da "analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973)", Archivio Storico Olivetti

3.7

Mercati minori

Altre consociate di dimensioni minori, come ad esempio **Olivetti Venezuela** o **Olivetti Costarica**, non erano orientate alla produzione diretta di macchine per scrivere o calcolatrici, bensì svolgevano **funzioni di assemblaggio locale**, di supporto tecnico-commerciale e di distribuzione all'interno delle rispettive reti regionali. Tali filiali costituivano dunque nodi strategici di una rete più ampia, funzionale a garantire la presenza capillare del marchio Olivetti in America Latina, pur senza rappresentare poli produttivi autonomi. La loro natura "minore", intesa in termini sia di volumi che di capacità industriale, ha determinato una scarsità di documentazione disponibile e una presenza ridotta nelle fonti archivistiche, soprattutto se confrontate con le più solide realtà di Argentina, Brasile o Messico.

Ciò nonostante, esse rivestono un interesse specifico per lo studio storico-economico della strategia internazionale di Olivetti, poiché consentono di osservare il funzionamento di un modello di espansione basato non soltanto sulla produzione, ma anche sulla creazione di strutture locali dedicate all'adattamento commerciale, al radicamento territoriale e alla gestione delle relazioni con mercati di dimensioni più contenute. La loro diversità risiederebbe nel grado d'investimento (commerciale vs. produttivo), nella durata e

nella penetrazione culturale, adattati a contesti nazionali specifici."

L'analisi di queste consociate, seppur meno documentate, risulta pertanto rilevante per almeno tre motivi. In primo luogo, consente di comprendere come Olivetti abbia perseguito una politica di **presidio territoriale anche in aree periferiche**, garantendo continuità di presenza e rafforzando la propria immagine di marchio internazionale. In secondo luogo, mette in evidenza la **funzione di piattaforme distributive**, attraverso cui le macchine prodotte in altri paesi latinoamericani o in Italia potevano raggiungere mercati altrimenti marginali. Infine, permette di cogliere la logica di **differenziazione strategica all'interno della regione**: mentre i grandi paesi ospitavano filiali industriali e produttive, le consociate minori si configuravano come centri di vendita, assistenza e assemblaggio, adattando la proposta commerciale alle specificità locali. Questa modalità di ingresso, fondata su agenti e rappresentanti piuttosto che su filiali dirette, rispondeva a una **strategia tipica dei mercati medio-piccoli latinoamericani**, in contrapposizione alla presenza industriale consolidata in Paesi come Argentina o Brasile.

Per queste ragioni, pur trattandosi di strutture meno visibili e meno documentate, è opportuno riservare loro uno spazio dedicato. Nel prosieguo, verrà dunque presentato un breve rapporto per ciascuna consociata, volto a ricostruirne il ruolo nel contesto regionale e a chiarire le ragioni per cui risultano significative ai fini dell'analisi complessiva. Come nei capitoli precedenti, seguirà un'analisi dei consumi e delle dinamiche di mercato per ognuna, così da integrare le informazioni disponibili con dati comparativi sull'andamento delle vendite e sulla tipologia di modelli commercializzati.

3.7.1.Olivetti in Venezuela

La presenza di Olivetti in Venezuela sembra essere principalmente nelle **forme minori del commercio** (vendita di macchine per ufficio), **nella memoria comunitaria** (come testimonianze di venditori emigrati), o addirittura nel nome di un quartiere.

Un primo indizio della presenza della **Olivetti de Venezuela C.A.** proviene dalla testimonianza dell'emigrato italiano Lino Bellettini, il quale, giunto a Caracas, partecipò a un corso di formazione per venditori promosso dalla compagnia e venne successivamente nominato direttore della succursale Olivetti di Maracay.⁵³ Da quell'esperienza nacque anche l'iniziativa imprenditoriale *"Mecanográfica Aragua"*, negozio specializzato nella vendita di macchine da scrivere e calcolatrici, che conferma la diffusione locale dei prodotti e della rete commerciale Olivetti.

Oltre agli aspetti organizzativi e commerciali quindi, la vicenda venezuelana di Olivetti si intreccia con la storia dell'emigrazione italiana nel Paese. La formazione ricevuta da venditori come Bellettini a Caracas e le opportunità di carriera legate al marchio rivelano come l'azienda abbia funzionato anche da **fattore di integrazione e mobilità sociale per la comunità italo-venezuelana**, inserita in un contesto di forte dinamismo economico tra gli anni Cinquanta e Settanta.

Oltre alla significatività commerciale, Olivetti in Venezuela entrò in contatto anche con settori di rilevanza civile: nel 2004 Olivetti Tecnost fu coinvolta nell'installazione delle **macchine elettorali SAES-3000**, distribuite attraverso Smartmatic, consolidando un rapporto con l'apparato istituzionale venezuelano.⁵⁴ La storica presenza italiana nel Paese, accelerata tra il secondo dopoguerra e gli anni Sessanta (oltre 300.000 emigrati; oggi stime che arrivano fino a 5 milioni di discendenti) creò un solido substrato culturale in cui marchi italiani come Olivetti acquisirono un senso familiare e simbolico.⁵⁵ Questa influenza è visibile anche nel linguaggio quotidiano — con prestiti come *"chao"*, *"birra"* o *"pasticho"* — che testimoniano una familiarità condivisa con il patrimonio italiano. Infine, la vicinanza tra estetica e tecnologia è testimoniata anche sul piano artistico: l'opera *"Estructura Solar"* (1977) di Alejandro Otero, prodotta in collaborazione con la Corporazione Olivetti e oggi installata ad Ivrea, simboleggia l'incontro tra arte venezuelana e l'identità modernista dell'azienda.⁵⁶

⁵³ Archivio MigrER, *Testimonianza di Lino Bellettini*, scheda biografica online, disponibile in: <https://www.migrer.org> (cons.08/2025).

⁵⁴ Smartmatic, "Llega a Venezuela primer lote de máquinas de votación", comunicato stampa, aprile 2004. Disponibile su: <https://www.smartmatic.com/es/noticias/llega-a-venezuela-primer-lote-de-maquinias-de-votacion/> (cons.08/2025).

⁵⁵ "Italo-venezuelani", in *Wikipedia Italia*, ultima modifica 2025. Contiene dati sull'emigrazione italiana

in Venezuela (oltre 300.000 arrivi nel dopoguerra e fino a 5 milioni di discendenti). Disponibile su: <https://it.wikipedia.org/wiki/Italo-venezuelani> (cons.08/2025).

⁵⁶ "Alejandro Otero", in *Wikipedia España*, ultima modifica 2025. Sezione dedicata all'opera *Estructura Solar* (1977), commissionata dalla Corporazione Olivetti e installata a Ivrea. Disponibile su: https://es.wikipedia.org/wiki/Alejandro_Otero (cons.08/2025).

Parallelamente, la visibilità del marchio nella capitale venezuelana sembra aver lasciato tracce anche nella toponomastica urbana: a Caracas, infatti, esiste un'area residenziale registrata come “**Barrio Olivetti**” (Parroquia Sucre, Municipio Libertador), con relativo codice postale 1030, segnalata nei registri cartografici e postali ufficiali.⁵⁷

Sebbene l'origine precisa della denominazione resti da approfondire – se legata direttamente all'impresa o semplicemente alla notorietà del marchio – la coesistenza di un “Edificio Olivetti” presso Los Ruices e di una società denominata “Olivetti de Venezuela C.A.” suggerisce un radicamento, almeno commerciale e simbolico, del nome Olivetti nel tessuto urbano ed economico del paese.⁵⁸



FIG.68 - The Velvet Rocket, “The Barrios of Caracas, Venezuela”, reportage fotografico online, 2011.
Disponibile su: <https://www.thevelvetrocket.com/2011/07/18/the-barrios-of-caracas-venezuela/>

⁵⁷ Mapcarta, “Barrio Olivetti, Caracas, Municipio Libertador, Parroquia Sucre”, dati cartografici OSM; Instituto Postal Telegráfico de Venezuela (ipostel), Codice di Avviamento Postale 1030, Caracas, consultabile su <https://www.ipostel.gob.ve> (cons.08/2025).

⁵⁸ Registro imprese venezuelane, voce *Olivetti de Venezuela C.A.*, e riferimento all’ “Edificio Olivetti” in Los Ruices, Caracas, disponibile su <https://www.dateas.com> (cons.08/2025).

3.7.2.Olivetti in Costa Rica

La presenza della Olivetti in Costa Rica non assunse mai la forma di uno stabilimento produttivo, ma si sviluppò attraverso **distributori autorizzati, reti di assistenza e canali commerciali locali**. Una prima traccia è rintracciabile già alla fine degli anni Sessanta: un annuncio pubblicitario su *La República* (9/5/1969) promuoveva la calcolatrice Olivetti Summa Prima 20, indicando i "distribuidores exclusivos" a San José e San Juan de Tibás.⁵⁹

Negli anni Ottanta e Novanta, benché non si abbiano prove di una struttura aziendale autonoma, le macchine da scrivere elettroniche (ET-121, ET-221, Praxis) e le calcolatrici da tavolo (Logos, ETP) risultano essere **ampiamente diffuse in ambito bancario e amministrativo**. Questo dato è confermato dal fatto che, tra il 2005 e il 2010, il **Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP)** della pubblica amministrazione costaricense annoverava ancora in catalogo nastri, ribbon e correttori per numerosi modelli Olivetti, a dimostrazione della lunga durata delle macchine nel tessuto burocratico nazionale⁶⁰.

Agli inizi degli anni Duemila, la longevità delle macchine da scrivere nel settore pubblico venne sottolineata anche dalla stampa nazionale: *El Financiero* (2012) riportava che alcune istituzioni governative continuavano ad avvalersi di questi strumenti nonostante la loro apparente obsolescenza⁶¹. Questo elemento si collega al tratto caratteristico del marchio Olivetti in America Latina: prodotti resistenti e durevoli, capaci di mantenere rilevanza oltre la stagione di massimo splendore industriale.

In una fase più recente, tra il 2013 e il 2014, Olivetti S.p.A. presentò presso il Registro de Propiedad Industrial de Costa Rica diverse richieste di brevetto riguardanti un "*Método de impresión por chorro de tinta*" e una "*Impresora de chorro de tinta para la impresión en tarjetas*". Queste procedure testimoniano la persistenza di interessi legali e tecnologici della casa madre in Costa Rica, ormai più orientati alla tutela della proprietà intellettuale e ai sistemi ICT che alla distribuzione diretta di macchine per ufficio⁶².

⁵⁹ *La República*, "Publicidad de Olivetti Summa Prima 20", 9 maggio 1969, annuncio con distributori esclusivi a San José e San Juan de Tibás. Hemeroteca Nacional de Costa Rica

https://www.sinabi.go.cr/biblioteca%20digital/periodicos/la%20republica/la%20republica%201969/pagina_indice_la%20republica%201969.html?utm_source=chartgpt.com (cons.08/2025).

⁶⁰ Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), *Catálogo de bienes y servicios*, consumabili per macchine da scrivere e calcolatrici Olivetti (serie ET, Praxis, Logos, ETP), San José, 2005-2010. Portale ufficiale SICOP:

https://www.sicop.go.cr/moduloTcata/cata/ct/IM_CTJ_GSQ101.jsp (cons.08/2025).

⁶¹ *El Financiero*, "Las viejas máquinas de escribir aún persisten en instituciones públicas", San José, 2012, in cui si documenta la permanenza delle macchine per scrivere nella pubblica amministrazione. Archivio: <https://www.elfinancierocr.com> (cons.08/2025), articolo non più reperibile singolarmente online..

⁶² *Diario Oficial La Gaceta*, Registro de Propiedad Industrial, pubblicazioni 2013-2014: richieste di brevetto di Olivetti S.p.A. su tecnologie di stampa a getto d'inchiostro e stampanti per carte. Archivio digitale La Gaceta, San José (cons.08/2025).

Infine, sul piano culturale, la stampa letteraria costaricense ricorda la **"vieja Olivetti"** (la "Vecchia Olivetti") come icona di scrittura e memoria, evocata da giornali come il Semanario Universidad quale simbolo di modernità e di legame con l'esperienza quotidiana della scrittura⁶³. Il giornale cita *"Una vieja Olivetti es la que le sirve a Espicasa para traficar con versos"*: questo passaggio evoca un oggetto nostalgico e resistivo, capace di "traficare versi" e memoria nelle piazze cittadine. Anche in Costa Rica la "vieja Olivetti" può essere letta come emblema di permanenza culturale, incarnando l'idea di un marchio non più attivo commercialmente ma profondamente radicato nell'immaginario collettivo.

La specificità del caso costaricense emerge soprattutto se confrontata con altri Paesi latinoamericani: mentre in Venezuela o Perù Olivetti creò entità societarie strutturate, in Costa Rica la strategia rimase limitata alla sola distribuzione indiretta accompagnata dall'approvvigionamento di consumabili per la pubblica amministrazione.⁶⁴ Questo dato conferma la natura "periferica ma persistente" della presenza Olivetti, resa evidente dalla durata dei prodotti negli uffici statali e dalla memoria culturale del marchio.

In effetti, la "vieja Olivetti" celebrata nella stampa costaricense richiama il valore simbolico di un oggetto che ha accompagnato generazioni di studenti, impiegati e giornalisti, divenendo più che uno strumento tecnico: un segno di italianità e modernità.⁶⁵ Tale percezione va letta anche alla luce della comunità italiana in Costa Rica, che pur numericamente ridotta rispetto a quella venezuelana, contribuì a rendere familiare e riconoscibile il marchio nel Paese.

⁶³ Semanario Universidad, "La vieja Olivetti", sezione Cultura, San José, 2010, dove il marchio è evocato come simbolo letterario e oggetto quotidiano. Archivio disponibile su <https://semanariouniversidad.com> (cons.08/2025).

⁶⁴ *Comparazione regionale*, modello differenziato di espansione Olivetti in America Latina (filiali dirette in Argentina, Brasile, Messico, Perù; distribuzione in

mercati minori come Costa Rica e Honduras), E. Neto, "Olivetti History", in *Enetto.com*, 2019. <https://enetto.com/olivetti-history> (cons.08/2025)

⁶⁵ Semanario Universidad, "La vieja Olivetti", sezione Cultura, San José, 2010. Archivio online: <https://semanariouniversidad.com> (cons.08/2025)

3.7.3. Olivetti in Paraguay e Uruguay

La presenza di Olivetti in Paraguay si è consolidata solo in tempi recenti, ma in maniera significativa. Nel novembre 2015 l'azienda ha infatti designato la società HPTI Sistemas y Equipamientos S.A. come distributore autorizzato ufficiale sul territorio nazionale⁶⁶. Questo accordo segnala non solo una volontà di mantenere vivo il marchio nella regione, ma anche una precisa strategia: presidiare mercati medio-piccoli attraverso partnership locali, senza costi di strutture dirette. Tale modello risponde perfettamente alla logica "a geometria variabile" dell'espansione Olivetti in America Latina: stabilimenti produttivi nei Paesi con maggiore domanda (Argentina, Brasile, Messico), filiali autonome in quelli con una clientela significativa ma meno ampia (Perù, Venezuela), e infine accordi di distribuzione nei mercati minori come Costa Rica, Honduras e, appunto, Paraguay. Nel caso paraguaiano, la collaborazione con HPTI ha permesso di mantenere una continuità di fornitura nel settore tecnologico e bancario, con prodotti come stampanti passbook, terminali web e periferiche Olivetti, che continuano a essere proposti al mercato locale come soluzioni affidabili per uffici e istituzioni pubbliche.⁶⁶

Diversa appare invece la situazione in Uruguay, dove non risultano evidenze documentarie relative a filiali, distributori ufficiali o attività di comunicazione commerciale legate a Olivetti. È plausibile che il Paese sia stato servito in maniera indiretta, tramite rivenditori regionali basati in Argentina, nazione con la quale l'Uruguay ha storici legami economici e culturali. Questa assenza di tracce dirette può essere letta come un indice della strategia Olivetti di concentrare risorse solo in mercati a maggiore potenziale, lasciando i Paesi di dimensioni ridotte a una copertura periferica. È interessante notare, tuttavia, la presenza in Uruguay di una figura artistica legata al cognome "Olivetti": la pittrice e docente Eva Olivetti (1924–2013), originaria della Germania e stabilitasi a Montevideo, dove si inserì nella scena culturale come esponente della pittura paesaggistica⁶⁷. Sebbene non vi sia alcun legame con l'azienda, questa coincidenza offre uno spunto narrativo suggestivo: in assenza di una presenza industriale o commerciale, il nome "Olivetti" rimane comunque riconoscibile nel Paese, seppure attraverso la sfera culturale. Ciò consente di riflettere su come la memoria di un marchio possa sedimentarsi anche in forme indirette, evocando valori di modernità e creatività in contesti diversi da quelli originari.⁶⁷

⁶⁶ Latinmedia Network, "Olivetti designa HPTI como distribuidor autorizado en Paraguay", 28 novembre 2015. <https://www.paraguayti.com/6664/olivetti-designa-hpti-como-distribuidor-autorizado-en-paraguay/> (cons.08/2025)

⁶⁷ "Eva Olivetti" (ultima modifica 2025), scheda encyclopedica. https://es.wikipedia.org/wiki/Eva_Olivetti (cons.08/2025)

3.7.4. Olivetti in Repubblica Dominicana

In Repubblica Dominicana la presenza Olivetti si manifesta soprattutto in **forma commerciale indiretta**, attraverso reti di distribuzione locali. Non risultano infatti stabilimenti produttivi né filiali dirette dell'azienda, ma il marchio è attestato nei cataloghi di Distribuidora Universal S.A., operatore IT con sede a Santo Domingo, che include tuttora tra i propri prodotti terminali Olivetti per applicazioni web, stampanti passbook per libretti bancari e stampanti fiscali e termiche.⁶⁸ Questo dato dimostra come, pur in assenza di un'infrastruttura aziendale autonoma, il marchio sia rimasto presente nel mercato dominicano con soluzioni specifiche per la **pubblica amministrazione e il settore bancario**, replicando un modello simile a quello osservabile in altri Paesi centroamericani, come Costa Rica e Honduras.

La diffusione di Olivetti in Repubblica Dominicana va inoltre letta nel quadro più ampio della comunità italo-dominicana, una delle più rilevanti dei Caraibi, stimata intorno al 4% della popolazione nazionale.⁶⁹ Questa componente migratoria, radicata soprattutto nei settori commerciali e imprenditoriali, ha favorito la circolazione e la reputazione di marchi italiani, contribuendo a renderli familiari e affidabili nel tessuto socio-economico locale. È in tale contesto che la presenza Olivetti assume valore non soltanto come soluzione tecnica, ma anche come simbolo di italianità e modernità. La continuità di distribuzione commerciale e la percezione

positiva associata al marchio confermano che, anche in assenza di documentazione storica legata a negozi o filiali, Olivetti sia riuscita a mantenere un proprio spazio di riconoscibilità in Repubblica Dominicana, inserendosi in una dinamica culturale e sociale più ampia di accoglienza dei prodotti italiani.

⁶⁸ Distribuidora Universal S.A., “Equipos de Oficina”, catalogo prodotti (Terminales Olivetti, impresoras de libreta, impresoras fiscales y térmicas), Santo Domingo, ca. 2017.
<https://www.dusa.com.do/equipos/> (cons.08/2025).

⁶⁹ “Inmigración italiana en República Dominicana” e “Italian Dominicans”, ultime modifiche 2025.
https://es.wikipedia.org/wiki/Inmigraci%C3%B3n_italiana_en_Rep%C3%BAblica_Dominicana e
https://en.wikipedia.org/wiki/Italian_Dominicans (cons.08/2025).

3.7.5. Olivetti in Honduras e Haiti

Diversamente da quanto accaduto in Paesi come Venezuela, Perù o Costa Rica, per l'Honduras e per Haiti non sono emerse evidenze documentarie significative che attestino la presenza diretta di Olivetti. Non risultano filiali, stabilimenti o campagne pubblicitarie riconducibili all'azienda, né nei registri d'impresa né nella stampa locale. Questa assenza sembra indicare che la **penetrazione del marchio in tali mercati fu di carattere indiretto**, al più, affidata a distributori regionali o a reti commerciali terze, senza lasciare tracce strutturali nel tessuto economico o urbano. Un segnale di tale presenza marginale è rintracciabile superficialmente nell'Honduras, dove apparecchiature come la stampante bancaria Olivetti PR2 Plus sono ancora reperibili attraverso rivenditori commerciali locali, testimonianza di un'eredità tecnologica residuale ma non irrilevante.⁷⁰ Nel caso di Haiti, invece, non si riscontrano riferimenti né alla distribuzione di prodotti Olivetti né ad attività aziendali, suggerendo che il mercato locale fosse servito, se mai lo fu, unicamente tramite canali regionali o importazioni isolate.

La scarsità di tracce riconducibili a Olivetti in questi due Paesi si configura così come un dato storiografico rilevante: essa permette di osservare la **strategia differenziata di penetrazione** adottata dall'azienda in America Latina, con una presenza capillare e visibile in alcuni contesti (Argentina, Brasile, Venezuela, Perù, Messico) e una presenza periferica o assente in altri (Honduras, Haiti).

Tale disomogeneità riflette la natura selettiva e calibrata dell'espansione Olivetti, che privilegiava i mercati più ampi o strategici, lasciando ai canali indiretti i mercati minori o con capacità di assorbimento ridotta.

⁷⁰ S&T Business Honduras, "Impresora Olivetti PR2 Plus – Honduras", catalogo prodotti online, ca. 2020. Disponibile su:

<https://stbusinesshn.com/producto/impresora-olivetti-pr2-plus/> (consultato il 1 settembre 2025).

DIREZIONE STUDI ECONOMICI E PROGRAMMAZIONE			ANALISI DEI CONSUMI APPARENTI									PARAGUAY		319
	STANDARD MANIACAT			STANDARD ELETTRICHE			PORTATILI E SEMISTANDARD			TOTALE				
	1971	1972	1973	1971	1972	1973	1971	1972	1973	1971	1972	1973		
PRODUZIONE														
ESPORTAZIONE														
VENDITE INTERNE DI PRODUZIONE LOCALE														
ITALIA	26	2		1						25	2			
FRANCIA														
GERMANIA R.F.	327	169	112	30	41	10	239	179	222	606	371	352		
GIAPPONE														
GRAN BRETAGNA		20	8											
OLANDA	1													
SVEZIA	156	116	9	18	12	2	32	123		205	251	10		
U.S.A.	1*			18						29				
TOTALE	1.24	2.00	1.26	67	— 53	21	376	392	304	971	734	453		
CONSUMO APPARENTE "A"	528	288	158	67	53	21	376	392	304	971	733	453		
INTRATE MAGAZZ.	6	2		1						10	2			
VENDITE OLIVETTI	6	2		1						10	2			
CONSUMO APPARENTE "B"	528	288	158	67	53	21	376	392	304	971	733	453		
INTRATE FIN. ED ANNO PRECEDENTE	-65,46	-56,56		-20,90	-61,30		+6,26	-22,46		-24,51	-39,20			
TUTTI OLIVETTI	1,76	0,70		1,49						1,03	0,27			

DIREZIONE STUDI ECONOMICI E PROGRAMMAZIONE			ANALISI DEI CONSUMI APPARENTI									URUGUAY		319
	STANDARD MANIACAT			STANDARD ELETTRICHE			PORTATILI E SEMISTANDARD			TOTALE				
	1971	1972	1973	1971	1972	1973	1971	1972	1973	1971	1972	1973		
PRODUZIONE														
ESPORTAZIONE														
VENDITE INTERNE DI PRODUZIONE LOCALE														
ITALIA	2	3								3	82	3		
BRASILE	784	320	960	69	10	200	3	80			856	333	1.160	
FRANCIA	36	16	1					5	12	30	19	20		
GERMANIA R.F.	287	97	162	28	4	3	40	5	16	350	102	162		
GIAPPONE								59	66		59	59		
GRAN BRETAGNA	32	13	15	1						33	13	15		
MESSICO														
OLANDA				2			2	3		33	5		40	
SPAGNA										400	100	300	300	
SVEZIA	20	65		5	15		45				70	60		
SVIZZERA	3			10			1				14			
U.S.A.	14			67	42					500	81	62	500	
TOTALE	1.164	491	1.122	132	71	205	1.201	2.730	873	2.549	3.293	2.200		
CONSUMO APPARENTE "A"	1.164	461	1.122	182	71	205	1.201	2.730	873	2.549	3.292	2.200		
INTRATE MAGAZZ.	784	322	961	69	+10	100	650	2.584	100	1.504	2.916	1.161		
VENDITE OLIVETTI	829	700	968	95	114	110	506	549	799	1.429	1.363	1.776		
CONSUMO APPARENTE "B"	1.200	940	1.020	238	175	215	1.057	695	1.571	2.674	1.733	2.315		
INTRATE FIN. ED ANNO PRECEDENTE		-26,12	+16,41		-15,87	+23,86		-34,26	+126,04		-20,71	+61,37		
TUTTI OLIVETTI	829,40	90,55	96,76	63,67	45,16	53,16	67,07	78,94	60,10	57,76	71,31	63,09		

FIG. 69, 70, 71 - Analisi consumi apparenti PARAGUAY 818- URUGUAY 819 - HAITI 8715 da "analisi dei consumi apparenti delle macchine da scrivere e delle quote Olivetti in ciascun mercato (analisi effettuata per gli anni 1971 -1972-1973)", Archivio Storico Olivetti

DIREZIONE STUDI ECONOMICI E PROGRAMMAZIONE		ANALISI DEI CONSUMI APPARENTI										QUOTI		1.0715
		STANDARD MANIAET			STANDARD ELETTRICHE			PORTATILI E SEMISTANDARD			TOTALE			
		1971	1972	1973	1971	1972	1973	1971	1972	1973	1971	1972	1973	
PRODUZIONE														
ESPORTAZIONE														
UNITÀ INTERNE DI PRODUZIONE LEGALE														
ITALIA		14	3			45	61		68	22	36	127	80	36
CANADA							18		17				13	17
FRANCIA		88	97	12			1		11	20	4	89	113	16
GERMANIA R.F.									14	10	30	14	10	30
GRAN BRETAGNA		321	3	218					26			347	3	218
SPAGNA									240		67	240		60
SVEZIA									3			3		
SVIZZERA		?	9			6	9		1	1		9	13	
U.S.A.		33				2						33		
TOTALE		459	112	226	53	89	17	353	63	135	84	254	377	
CONSUMO APPARENTE "A"		456	112	226	53	89	17	353	+ 53	130	84	254	377	
ENTRATE MAGAZZ.		256	272			45	-61		240		60	541	333	60
VENDITE OLIVETTI		254	272			45	61		240		60	541	333	60
CONSUMO APPARENTE "B"		456	112	226	53	89	17	353	+ 53	130	84	254	377	
VARIE. FINE 20 ANNI PRECEDENTI		-76,66	+105,36			+67,92	-83,90		-86,00	+145,33		-70,60	+48,63	
QUOTI OLIVETTI		56,06	26,06	36,03	60,56	67,00		67,15	63,63	131,10	84	254	377	

3.7.6. Vendite nei mercati minori

L'analisi dei consumi apparenti in questo caso mostra schede molto più scarne che difficilmente superano le poche centinaia di pezzi, eccezione fatta per il Venezuela verso i mercati giapponesi. La stessa situazione possiamo trovarla per mercati Olivetti come Cuba, Antille, Ecuador e altri piccoli stati sudamericani.

Queste tabelle ad ogni modo restano comunque testimonianze del passaggio e dell'apporto culturale dato da un'imprenditoria italiana come Olivetti all'estero e oltremare.

4.

Design e comunicazione visiva in Sud America

Consci delle informazioni elencate precedentemente possiamo analizzare il modo di comunicare in America Latina da parte di Olivetti e allo stesso tempo distinguere i modelli maggiormente venduti nel territorio. Il dinamismo della mentalità aziendale e la modernità della gestione sono un tutt'uno con le qualità del progetto di comunicazione. Pintori monta un sistema ricco di energia fortemente iconica, nel quale risulta evidente una precisa formazione razionalista che sa però evolvere con grande efficacia evocativa e cinetica (il movimento è valore evidente del lavoro di Pintori).

Attraverso il lucido equilibrio di spazi, forme e colore il lavoro di Pintori si sviluppa in questi trent'anni con precisione e consapevolezza, creando un sistema che saprà segnare l'identità di Olivetti, ma anche, cosa forse più

importante, il linguaggio di un periodo storico, come sapientemente sottolineato da Elio Vittorini in uno scritto su Olivetti a proposito dei primi lavori di Pintori.⁷¹

Riportiamo qui di seguito il testo di Vittorini in questione:

"Certo, dietro a queste tavole, c'è uno scopo che resta, in definitiva, quello comune di ogni pubblicità. Pure, gli autori delle tavole hanno lavorato senza tenerlo presente: tenendone presente uno molto più immediato: creare immagini che riuscissero a durare nell'uomo e a vivere in lui. È lo stesso scopo altamente ambizioso di un poeta, di un pittore. Ma se solo l'arte può qualificare, e far durare, far vivere, ottenere l'impegno dell'uomo, la pubblicità deve essere arte".

Anche quando il lavoro del progettista non si concentra sulla rappresentazione iconica del concetto, ma attinge dall'iconografia più classica, la grande capacità di elaborazione dei significati ottiene comunque risultati memorabili. Così le qualità tipiche del prodotto si manifestano in tutta la loro esplicita pertinenza: "Regala Lettera 22: farai bella figura a Natale, è coperta da un efficiente Servizio di assistenza ed è lo strumento ideale del professionista più dinamico".

Naturalmente il percorso stilistico di Pintori avrà negli anni un'evoluzione che lo porterà verso soluzioni più personali, nelle quali metterà a frutto l'insegnamento delle avanguardie artistiche e l'esperienza acquisita attraverso il fermento della grafica italiana di quegli anni (ricordate lo studio Boggeri?). L'immagine del prodotto ha evidentemente una

⁷¹ Museo Digitale Olivetti – Lettera 22, Cappelli
Design per Associazione Archivio Storico Olivetti

funzione commerciale, ma questa è resa eclatante più dalla messa in pagina che dalla mera rappresentazione: foto, segno e colore trovano un equilibrio in cui l'uno è strumentale al tutto.

Lungo questo percorso di elaborazione dell'identità visiva dell'azienda, gli elementi si distillano progressivamente. Il fluire dei significati si orienta verso una interpretazione in cui anche la parola si fa segno (in fondo, ciò che propriamente è la scrittura); e questo cos'è se non un modo di dire "Olivetti"?

Oppure abbandoniamo tutto quanto suggerisce un contesto, un utilizzo, una qualità. E concentriamoci sulla forza evocativa del segno, trasformiamo la meccanica in significato; così il pezzo diventa simbolo (di modernità, efficienza, bellezza, rigore). Eliminiamo il colore, perché il senso dell'annuncio è già tutto nell'uso dello spazio e nell'equilibrio tra pieni e vuoti, cioè tra bianco e nero.

Ora, in qualche modo, medium, significante e significato si fondono e niente diventa tanto esplicito quanto il non detto. Da qui all'esposizione al MoMA, il passo è breve...

Le macchine più pubblicizzate in America latina furono certamente **Divisumma**, **Lexicon** e **Linea 88**. Rispetto alle pubblicità rilasciate in Europa, queste sono più dirette, indirizzate ad un target con bisogni diversi, volte a promuovere prodotti con un design moderno, una tipografia di qualità e un'identità di marca chiara, con un focus sull'innovazione tecnologica

In sintesi, le grafiche utilizzate da Olivetti in America Latina puntavano a comunicare un'immagine affidabilità e riforma, attraverso

un design curato, una tipografia leggibile, un **uso efficace del logo e slogan persuasivi** – come *Nacida en Buenos Aires* (trad. Nata in Buenos Aires) o *Haga bien sus cálculos* (trad: fa bene i suoi calcoli). L'azienda si posizionava già con la propria comunicazione come leader nel settore delle macchine per ufficio, offrendo prodotti di alta qualità e tecnologicamente avanzati, offrendo come da loro decantato **un nuovo modo di scrivere**. Eccetto rare eccezioni, viene prevalentemente utilizzato il bianco e nero.

Non tutte le grafiche son esclusive del territorio latino-americano: la ripetizione del modulo, i toni complementari di **Ballmer** e le tecniche utilizzate da **Pintori** nei suoi manifesti a sei colori, sono tutti elementi che si ritrovano anche nelle grafiche destinate ai sudamericani. Per alcune venne semplicemente tradotta la parte testuale, lasciando intatto il messaggio grafico veicolato.

Hasta hoy se ha escrito
con el léxico
de la Lexikon 80 de
Olivetti

Durante 1948 en las oficinas del mundo
el mundo se ha escrito con el léxi-
co de la Olivetti Lexikon 80. Durante
21 años ayer han hecho
escritura corta y larga de todo
tipo en una máquina por la que
pasó un gran número.
Ya que realmente la suerte, dese
un mercadillo permanente.



Línea 88
hoy se adopta
una nueva línea para escribir.
La nueva
Olivetti

Corresponde a su nuevo tiempo. Diseño, agilidad, silencio, efectividad, avalados por la perfección mecánica de Olivetti. Para no perder la línea que marca el camino hacia el progreso.



Olivetti Argentina S.A.C. e.l. - Suipacha 1109 - Buenos Aires Tel. 31-3061

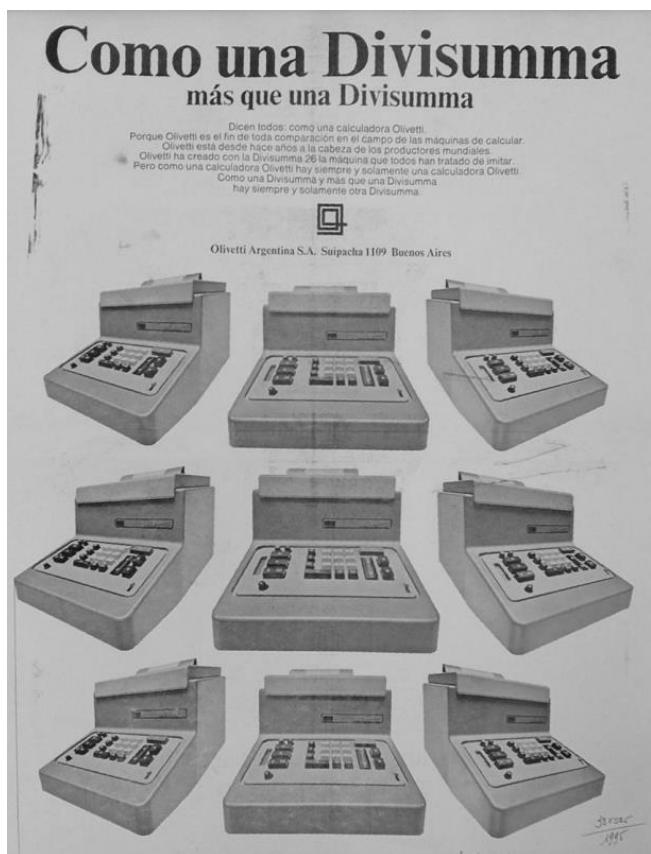
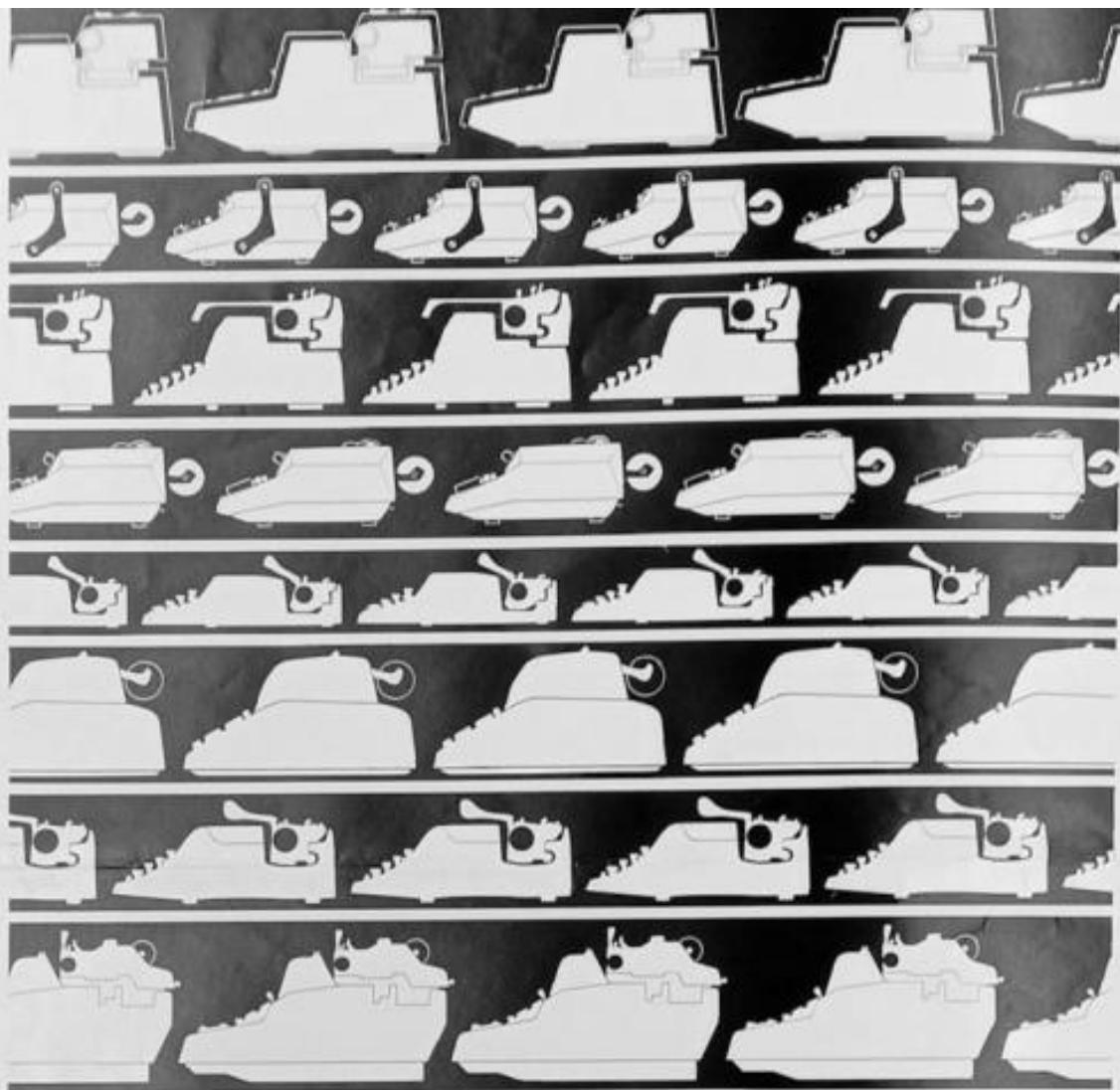


FIG.72, 73, 74, 75 - Manifesti promozionali per i modelli Linea 88 e Divisumma in Argentina, Buenos Aires, 1970 c.a.



FIG.76 - Manifesto di Lexicon Elettrica, che mette l'enfasi sulla totale assenza del cavo di alimentazione, 1961 s.a.



Olivetti
produce el mayor número
de máquinas de oficina
del mundo y
asegura su perfecto mantenimiento
en cualquier parte.

olivetti

La Olivetti tiene un facturado anual de 441.634.080 dólares; 51.600 empleados; fábricas en nueve países; sociedades aliadas en 25. El 22,8% de las máquinas de escribir y el 34,1% de las máquinas sumadoras y calculadoras producidas en el mundo son Olivetti; su calidad y su estilo han dado a la Olivetti fama y prestigio a escala mundial. Con su red de representantes, la Olivetti está en condiciones de proporcionar en todo el mundo un servicio de asistencia de primer orden para todos sus productos que constituyen la más completa gama existente de máquinas de oficina: máquinas de escribir eléctricas, standard, semistandard y portátiles; sumadoras y calculadoras; impresoras; máquinas contables y facturadoras; equipos para la elaboración y la transmisión de datos.

FEOLI & CIA., S.A.
Calle 1a. Avs. Central y 2a.
San José, C.R.



FIG.77 – Manifesto, San José, Costa Rica, 1969 s.a.

olivetti

Una gran industria mundial como la Olivetti construye sus máquinas de escribir y de calcular sólo con los mejores materiales existentes en el mercado mundial. Emplea sólo los aceros y las aleaciones metálicas que sus laboratorios de control dictaminan que corresponden totalmente a rigurosísimos convenios de suministro.

El valor de las máquinas Olivetti reside en la calidad y esmero del trabajo de alta precisión dedicado a cada una de sus piezas; un trabajo que transforma en instrumentos perfectos las barras y las chapas. Los aceros y las aleaciones metálicas destinados a las máquinas Olivetti pueden ser escogidos y empleados sin reservas. Tienen que ser, y son, garantía absoluta de resistencia y duración.

Máquinas de escribir manuales y eléctricas
Máquinas calculadoras impresoras
Máquinas de contabilidad
Teleimpresoras



Olivetti Argentina S.A., Buenos Aires
Olivetti Industrial S.A., São Paulo
Olivetti Colombiana S.A., Bogotá
Olivetti de Centro América S.A., La Habana
Olivetti Mexicana S.A., México 1, D.F.
Olivetti de Venezuela C.A., Caracas

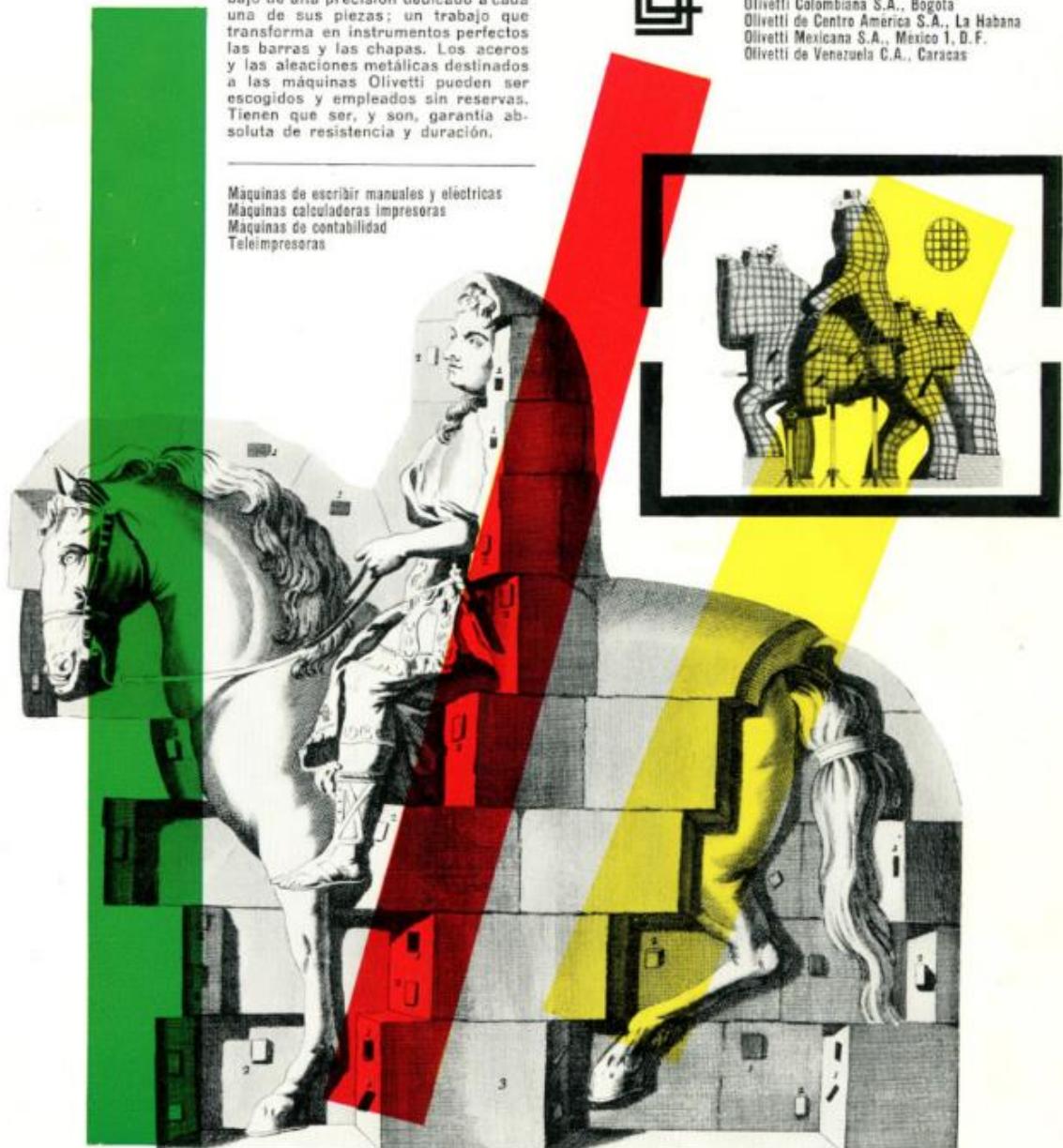


FIG.78 – Estratto dalla rivista Zodiac diretta da Roberto Sambonet, G.Pintori 1970 ca.

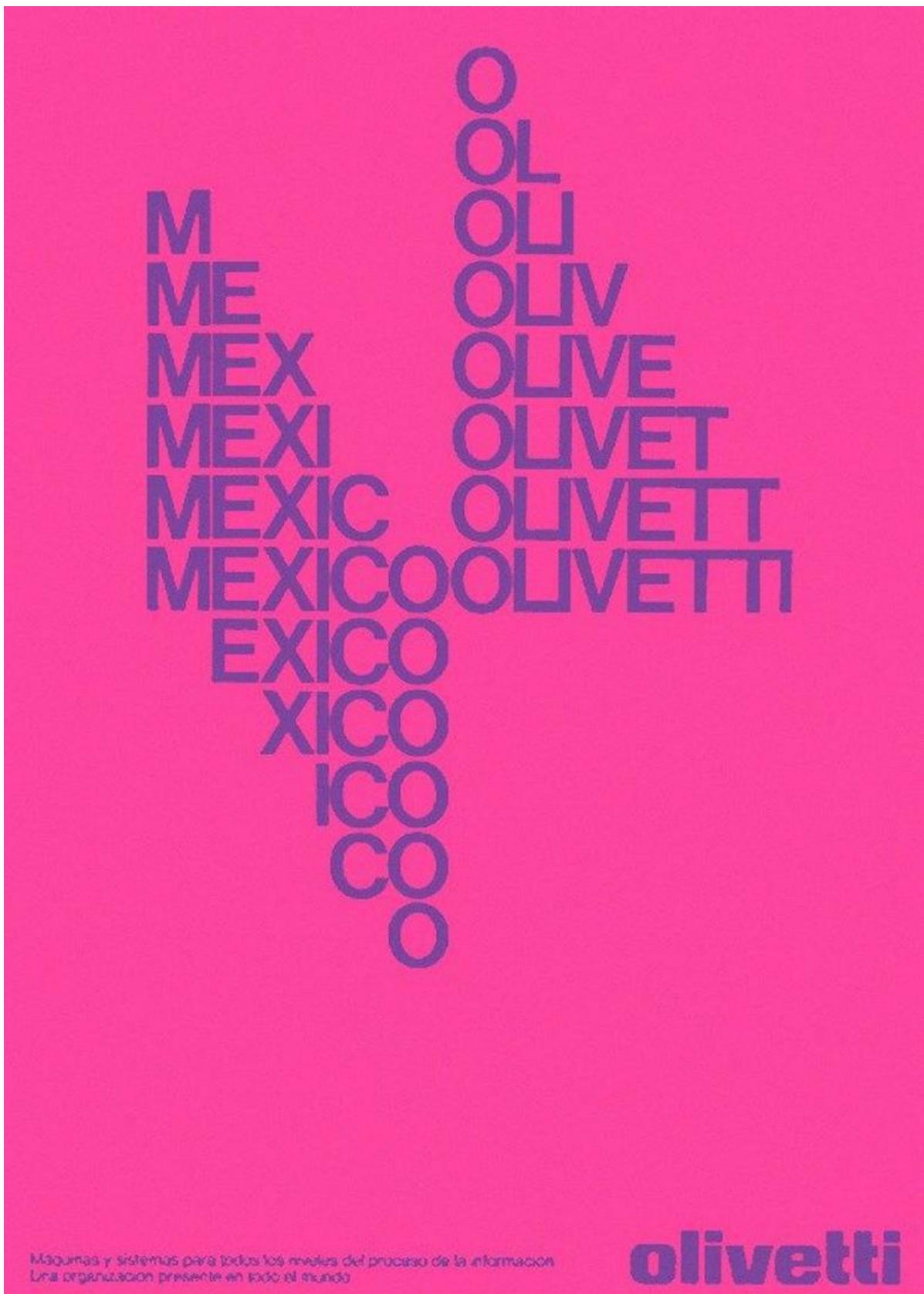


FIG.79 – Poster for Olivetti, Walter Ballmer, 1975.

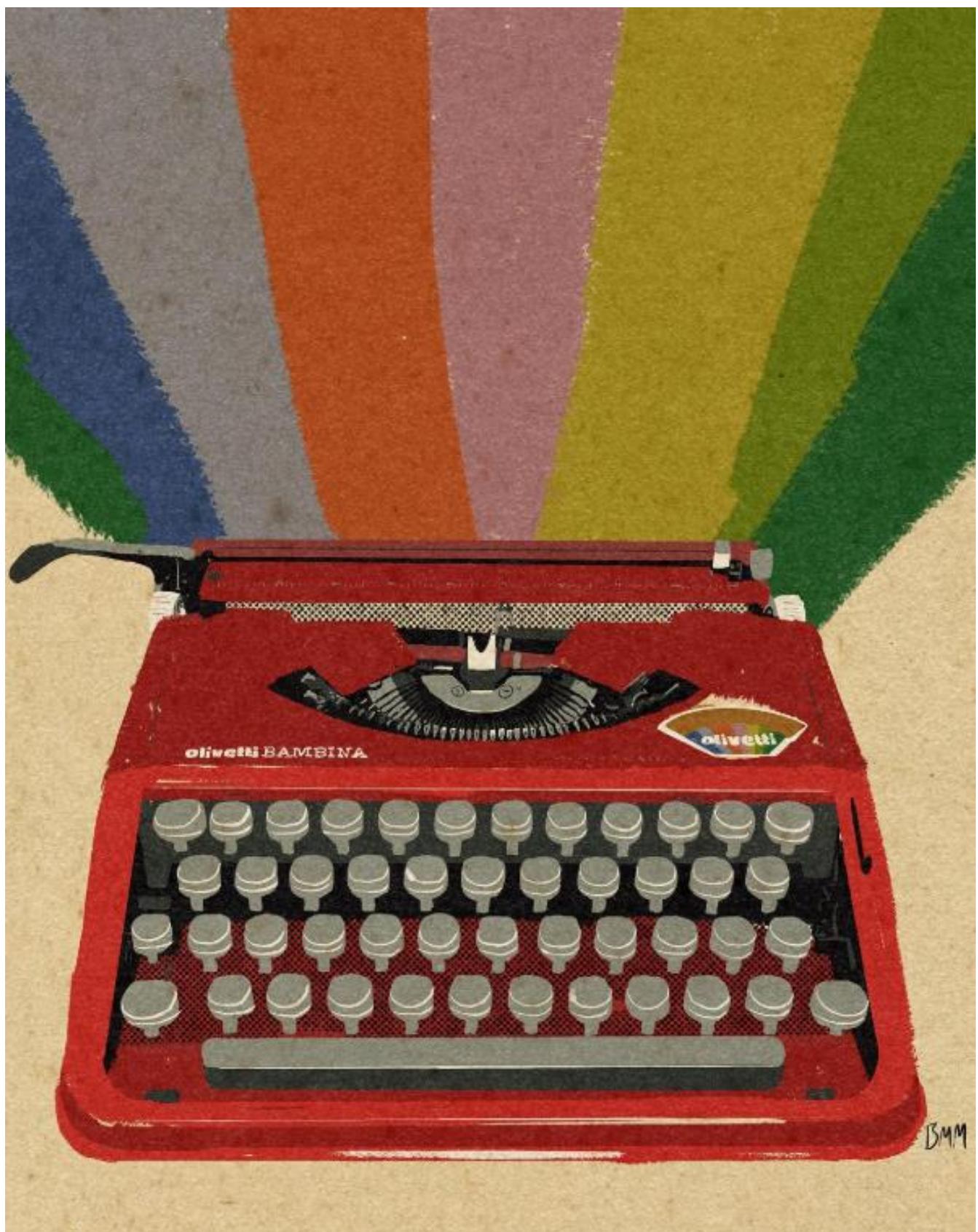


FIG.80 – Pubblicità Olivetti Bambina, tipo di Lettera 22 in Brasile, 1970 ca.

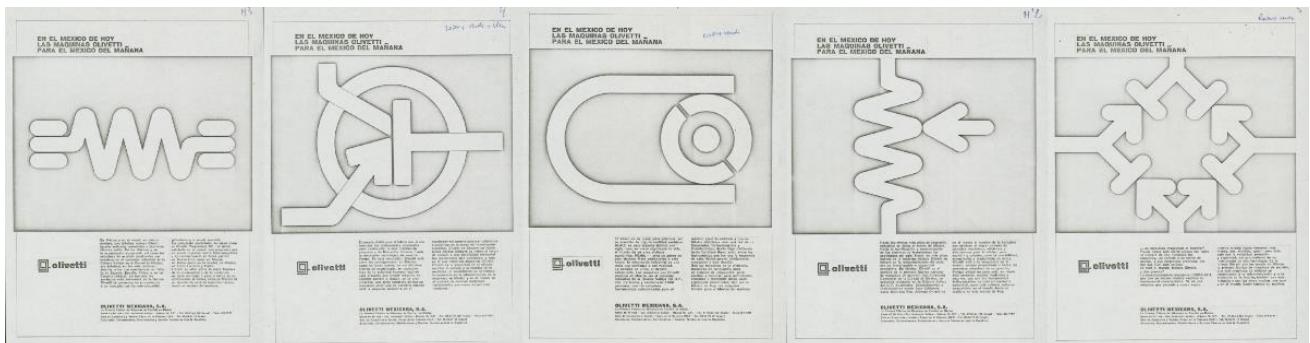


FIG.81, 82 – Sistema di segni per l'Instrumento medico elettrico "ELEA", Gui Bonsiepe 1964



olivetti

Máquinas de escribir eléctricas,
manuales y portátiles
Máquinas sumadoras
Máquinas calculadoras impresoras
superautomáticas
Máquinas contables
Equipos para el proceso de datos

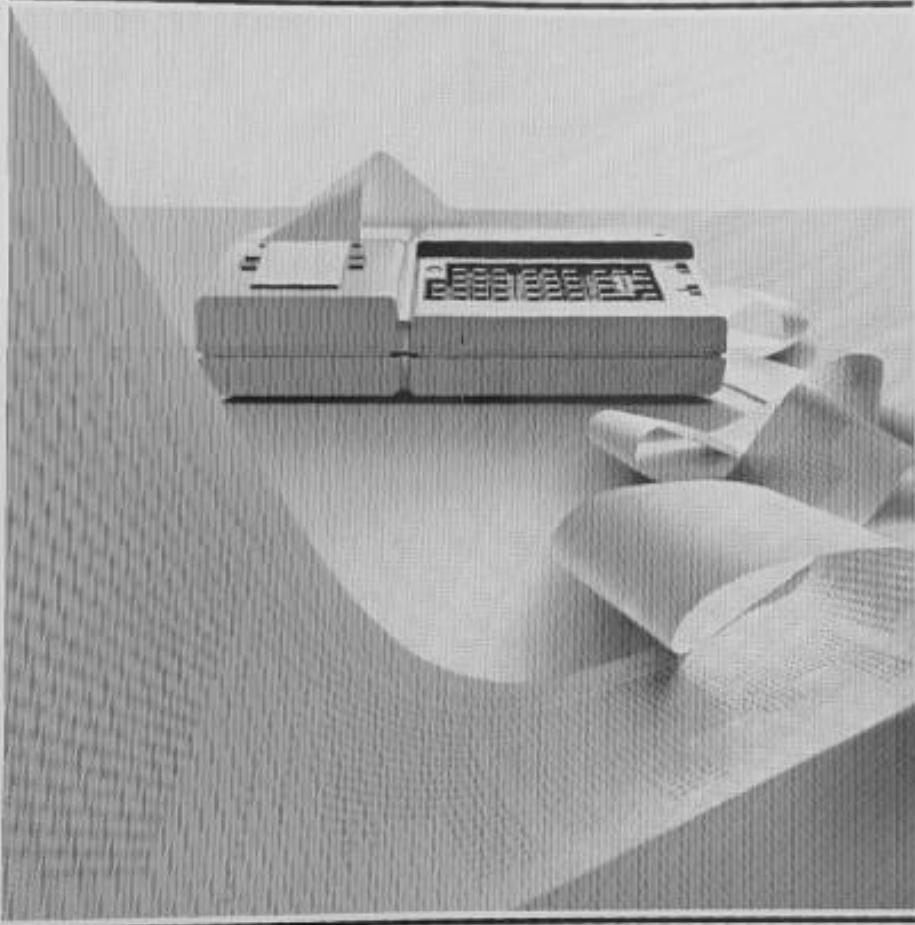
Miles de máquinas,
cada una compuesta de miles de piezas,
salen diariamente
de las once fábricas Olivetti;
la pieza de Ivrea es igual a la de Glasgow,
a la de Johannesburg, a la de Buenos Aires,
a la de Hartford, a la de Barcelona.
El diseño, efectivamente, es único;
única la calidad del acero seleccionado;
único el proceso de fabricación,
único el control.
Los tiempos de montaje vienen coordinados
con regularidad cronométrica.
Incluso la formación técnica del personal
se lleva a cabo siguiendo unos criterios centralizados.
Por todo esto, la Olivetti
es única en todas partes.
Por todo esto, la perfección de sus máquinas
es siempre igual a si misma.
Y único es también el destino de éstas:
asegurar en todo el mundo
el resultado esencial que se exige
y obtiene de una máquina de escribir
o de una calculadora impresora Olivetti:
precisión, eficacia, economía de esfuerzo
en la oficina.

Almacén La Granja S.A.
Apartado: "R" - Tel.: 22-33-44
San José

FIG.83 – Ufficio pubblicità Olivetti, Costarica, s.a. 1960 ca.

**OLIVETTI HACE ELECTRONICA
SU PRIMACIA MUNDIAL
EN EL CALCULO IMPRESO.
LANZA
SUS NUEVAS CALCULADORAS LOGOS
IMPRESORAS, ELECTRONICAS, OLIVETTI.**

El cálculo Olivetti es cálculo impreso, es documento, información clara y siempre disponible. Olivetti ha impuesto el cálculo impreso en todo el mercado mundial conquistando las numerosas experiencias de tres líneas fundamentales de desarrollo que Olivetti verifica todos los días en una posición de auténtica primacía. Olivetti hace ahora todos los países del mundo, técnicas de impresión, electrónica el cálculo impreso. Y hace impreso, simplifica la tronca de la información, proyección de lógicas y tecnicismo al alcance de todos el cálculo electrónico. Lo nuevo da a la medida del lenguaje humano.



OLIVETTI LOGOS 250-270

Tres regalos olivettianos. Una máquina de cálculo de impresión de datos directa en el modelo 270. Una impresora de datos directa en el modelo 250. Unidad de impresión para el modelo 270.

Impresión directa de documentos en el modelo 270. Impresión de documentos y datos directos.

Resumen de cálculo, por defecto y matemática. Fórmulas de cálculo directo C o T.

olivetti

FIG.84 – Ufficio pubblicità Olivetti, Costarica, s.a. 1960 ca.

olivetti sistemas

multiplique su riqueza de información

La información es un valioso recurso en la economía de hoy.

Olivetti proporciona los medios para multiplicarla:
equipos y sistemas para la recolección

la transmisión, el tratamiento
y la elaboración de datos de cualquier naturaleza.

Una línea completa de productos, e incluso más: el software,
la asistencia técnica y el asesoramiento de nuestros especialistas.

olivetti

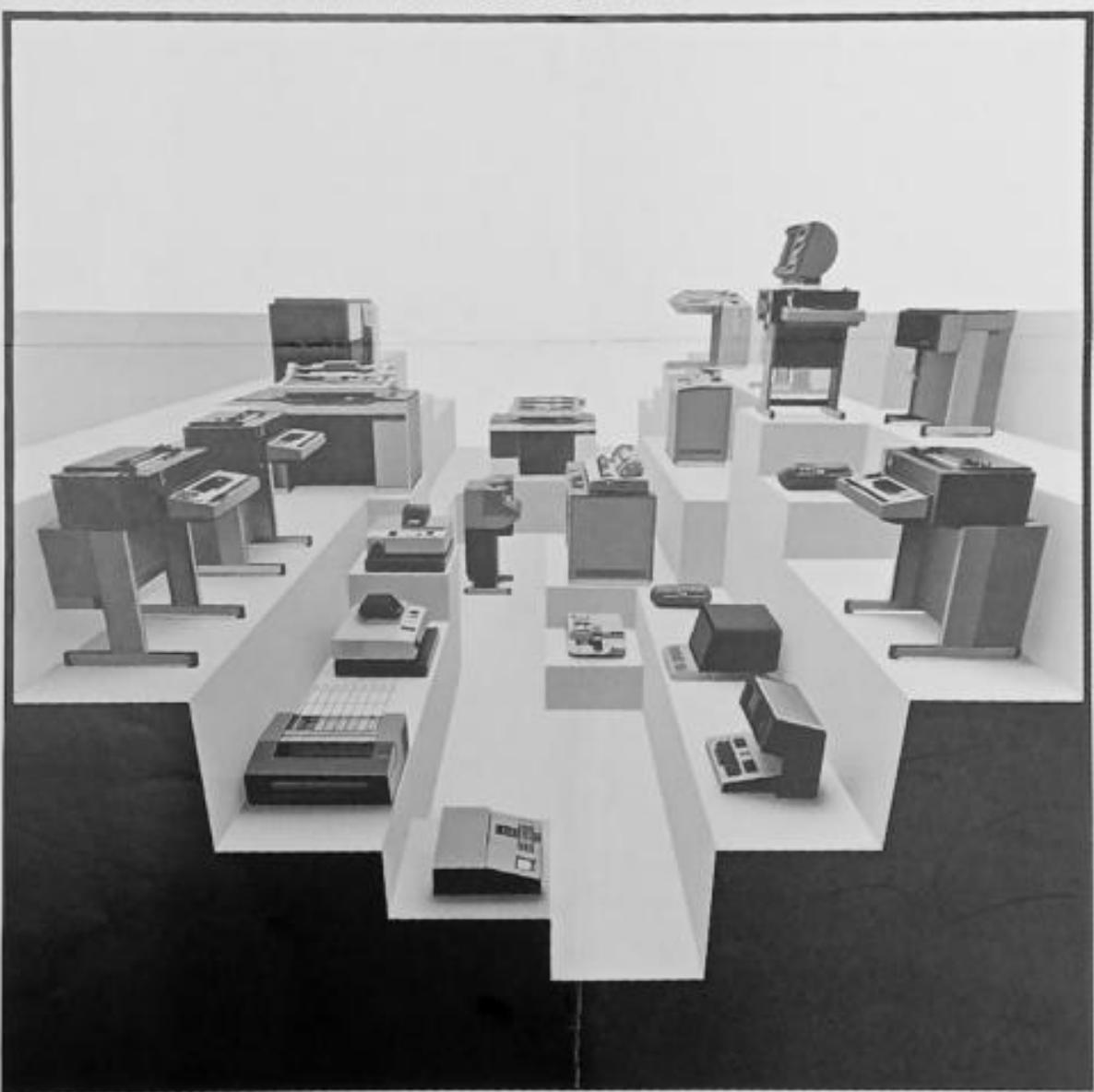


FIG.84 – Ufficio pubblicità Olivetti, Costarica, s.a. 1960 ca.

En todo el mundo la
mayoría de las máquinas
de oficina - 
máquinas de escribir,
 de calcular
y  contables - son
productos

olivetti

R. ALFARO BORGIANNI Ave. Cuba y Calle 35 E. - Tel. 5.5001 PANAMA R.P.

**PRAZER EM
CONHECER,
SOMOS AS TAIS
ELETRICAS.**

**OLIVETTI TEKNE.
A SOLUÇÃO PARA OS
SEUS PROBLEMAS DE
ESCRITA ELÉTRICA.**

A Olivetti Tekne 3 e Tekne 4 foram os conjuntos de máquinas de escrever elétricas de maior sucesso entre as secretárias e os executivos.

Dois tipos de bases apresentadoras em cores, memórias das suas comutadoras, etc.

Trabalham num ritmo absurdo. E nunca causam o seu fl-clube.

Os instrumentos mais famosos que elas usam são o teclado, o painel de comando, o dispositivo de memorização na hora e os dispositivos automáticos de segurança.

Mas existem ainda muitos outros que você precisa conhecer numa apresentação ao vivo.

Coloque uma das elétricas ou elas mesmo o conjunto completo para que elas façam a sua impressão.

Além de todas essas vantagens que você viu aqui elas têm ainda mais uma sobre as outras elétricas que fazem a mesma coisa sem o menor sucesso: cobram um cachê bem mais baixo.

olivetti

FIG.85,86 – Ufficio pubblicità Olivetti, Panama, s.a. 1960 ca.

**OLIVETTI
INDUSTRIA
ITALIANA
EUROPEA
MUNDIAL
AUNQUE CIFRA
Y PALABRA
ES INSTRUMENTO
DE CONOCIMIENTO
Y TRABAJO**

Al reto cotidiano del progreso técnico la Olivetti responde con una organización productiva, que por norma y criterio continuamente renovado, la ha puesto y la mantiene a la vanguardia de la escritura y del cálculo. La actual producción Olivetti comprende así, junto a una línea completa de máquinas para oficina, una serie de máquinas para la elaboración integrada de informaciones. La contribución que Olivetti aporta al progreso moderno está dirigido de inmediato al futuro y los objetivos de hoy operan hacia el mañana. Más de la tercera parte de la producción Olivetti es exportada. Las siluetas de las máquinas de Ivera son familiares al trabajo de todo el mundo. Al esfuerzo científico y técnico de su centro de estudio y de su fábrica, la Olivetti agrega la experiencia de una organización comercial presente y activa en toda nación o ciudad.

SOCIEDAD RADIOTECNICA ECUATORIANA
 QUITO - Venezuela 683 - Tel. 12140
 Subsidiaria ELECTRONICA S.A.
 GUAYASQUIL - Apartado 717 Tel. 12-278
 Cuenca - Benito Mella Nro. 207 / 711 - Tel. 34-81
 Agencias en todas las principales ciudades

FIG.87 – Fronte pagina estratti di articoli promozionali da pagine di riviste locali a San José in Costa Rica e Venezuela, 1970 ca.

**Por culpa nuestra
se pagan todos los años
dos millones de bolívares
en alquileres**

(y no somos una agencia inmobiliaria)

Es muy fácil explicarse esto y dejar en claro hasta qué punto somos "culpables": si pensamos que las máquinas de escribir, cálculo, contabilidad y telégrafos Olivetti están siendo utilizadas en Venezuela en una superficie equivalente a 20.000 metros cuadrados, cuya renta anual aproximada es de dos millones de bolívares, el somos "culpables". Si este alegamiento es cierto, ¿qué se nos ocurre de las máquinas Olivetti que las convierte en instrumentos imprescindibles en el trabajo de la oficina moderna? Séamnos, pues, equitativamente con las máquinas y dispositivos que están siendo utilizados en Venezuela y que ocupan 20.000 metros cuadrados que ocupan en los centros de actividad comercial e industrial de toda Venezuela están indicando que

escribir y calcular es olivetti

**Nosotros podríamos
tender un puente
7 veces más largo**

(y no somos constructores)

Hemos vendido hasta hoy en Venezuela tantas máquinas de escribir, cálculo*, contabilidad y telégrafos Olivetti que, si se sumaran entre sí, formarían una columna de 60.750,20 metros. Pero este puente no se construirá porque ningún ingeniero lo consideraría deseable. La conclusión es que el puente se quedará sin construir para que las máquinas Olivetti sigan siendo utilizadas como siempre en las oficinas de toda Venezuela, testimonio en forma indudable que

escribir y calcular es olivetti

**Nos hemos elevado
a la estratosférica altura
de 53,6 kilómetros**

(y no somos astronautas)

Esa sería la altura de la columna formada por las máquinas de escribir, cálculo, contabilidad y telégrafos Olivetti que están siendo utilizadas en Venezuela. Esto nos satisface pues confirma la gran aceptación que nuestras máquinas han alcanzado y nos estimula para el logro de otras metas. Mientras, nuestras

ingenieros trabajan en su oficina, los ingenieros de Olivetti están en el mismo nivel que el resto de sus requerimientos de dedicados instrumentos indispensables para los desarrollos tecnológicos presentes y futuros. Entre tanto usted, como ellos, resuelve con Olivetti sus exigencias de escritura y cálculo porque

escribir y calcular es olivetti

FIG.88,89,90 – Campagna "y no somos...", Ufficio pubblicità Olivetti, 1970 ca.

A Olivetti elétrica.

É ridículo dá-la sómente para secretárias da diretoria.

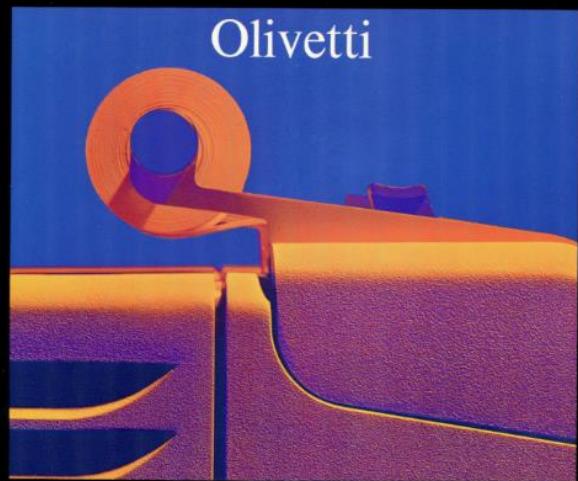
Ora não basta a melhor máquina elétrica de escrever em todo mundo, a Olivetti já está fabricando. Máquinas que qualquer mulher a Olivetti oferece a uma secretária a produzem em mais rapidamente cartas, relatórios, memorandos, planos. Com um aspecto mais profissional. Três modelos: Tekne 3, Tekne 4 e Editor. Compre qual quer uma delas. Seu escritório está em pleno século vinte.



FIG.91 –Ufficio pubblicità Olivetti, 1970 ca.

La información es el impulso que elabora y produce información. La información es la lógica y potencia del cálculo. Para prever la producción y ventas o la estatura media de los habitantes de Viena en el año 1999; para determinar las estructuras de un viaducto o la condición aerodinámica de un avión de carrera. La información es el impulso magnético que, desde una simple ficha, inscribe en un computador. La información es el impulso electrónico que, a la velocidad de la luz, viaja en los circuitos de un computador; del microcomputador que finalmente ha puesto sobre su mesa de trabajo Olivetti.

La información pasa a través de

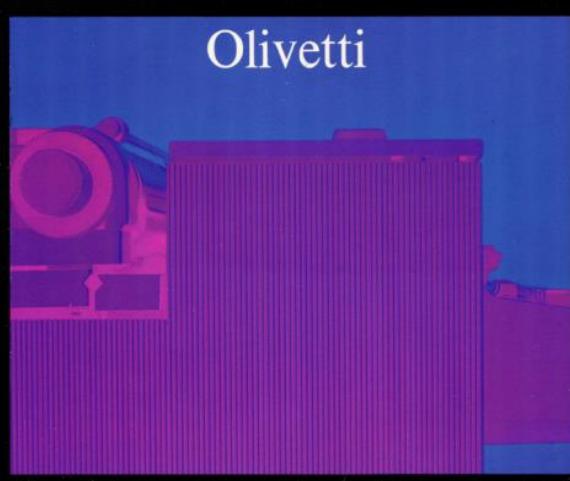


Programma 101 - el primer microcomputador de mesa, con programas registrados en ficha magnética — P 203 - el microcomputador de oficina para los trabajos de dirección y administrativos

Olivetti Argentina S.A. - Buenos Aires □ Olivetti Colombiana S.A. - Bogotá □ Olivetti de Chile S.A. - Santiago □ Olivetti de Venezuela C.A. - Caracas □ Olivetti Industrial S.A. - São Paulo □ Olivetti Mexicana S.A. - México □ Olivetti Peruana S.A. - Lima □ Olivetti Uruguay S.A. - Montevideo

Información más información, hace información. Información son las letras E, S, T, I, M, A, D, O que, unidas, producen una información más completa: la palabra ESTIMADO, "ESTIMADO SEÑOR GONZALEZ", "ESTIMADO PRESIDENTE", o "ESTIMADO Sr." y basta: son tres modos diversos de introducción que significan tres tonos diversos, tres diversas presentaciones del mensaje. Pero lo importante es que la información sea escrita y comunicada, para que pueda ser leída. Lo importante es que pase de la mente al papel: a través del teclado, movimiento, pulsación y de los caracteres de la máquina de escribir que es la más adecuada - Olivetti.

La información pasa a través de



Máquinas de escribir eléctricas, con espacio proporcionado — Máquinas de escribir eléctricas, para oficina — Máquinas de escribir eléctricas, con caracteres OCR — Máquinas de escribir eléctricas, para todas las profesiones — Máquinas de escribir manuales, para las oficinas — Máquinas de escribir semistándar — Máquinas de escribir portátiles

Olivetti Argentina S.A. - Buenos Aires □ Olivetti Colombiana S.A. - Bogotá □ Olivetti de Chile S.A. - Santiago □ Olivetti de Venezuela C.A. - Caracas □ Olivetti Industrial S.A. - São Paulo □ Olivetti Mexicana S.A. - México □ Olivetti Peruana S.A. - Lima □ Olivetti Uruguay S.A. - Montevideo

Información más o menos, dividida por información, es igual a información. Información es el número 3 que, escrito en fila tres veces, hace 333 y 333 por 449 dará 149.517 que, dividido por 888, arrojará 168 con un resto de 333. ¿Metros o litros? ¿Millas o millones? ¿Micrones? ¿Años de luz? ¿Trescientos treinta y tres pares de zapatos? Preciar caso por caso. Lo importante es hallar el cálculo exacto, calcular rápidamente, calcular sin fatiga y tratar la información numérica a través de los instrumentos más seguros porque son los más sencillos; a través de los teclados, memorias y totalizadores de las máquinas de calcular impresoras Olivetti.

La información pasa a través de

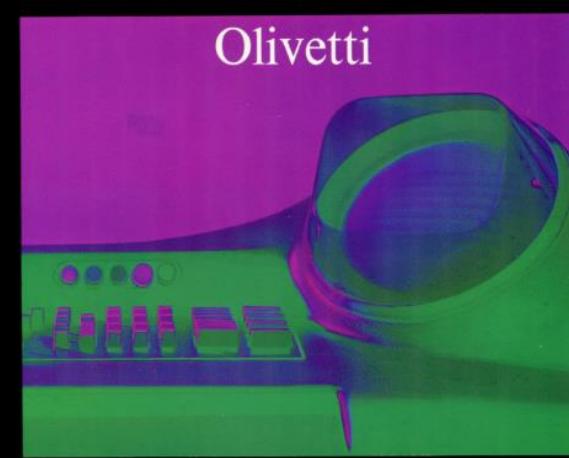


Sumadoras impresoras, manuales y eléctricas — Calculadoras impresoras, eléctricas y electrónicas — Máquinas de contabilidad y facturadoras, eléctricas y electrónicas, con o sin perforador de cinta

Olivetti Argentina S.A. - Buenos Aires □ Olivetti Colombiana S.A. - Bogotá □ Olivetti de Chile S.A. - Santiago □ Olivetti de Venezuela C.A. - Caracas □ Olivetti Industrial S.A. - São Paulo □ Olivetti Mexicana S.A. - México □ Olivetti Peruana S.A. - Lima □ Olivetti Uruguay S.A. - Montevideo

La información es valor que se traduce en utilidad. Es eficiencia y seguridad para la organización. Pero, ¿información cuándo? ¿Información dónde? La información que a la hora X y en la localidad A vale mil trescientos, podría valer un millón trescientos mil si también se dispusiera de ella en la ciudad B, que está situada a centenares de kilómetros de distancia, en otro tiempo, en cualquier lugar donde la misma fuese necesaria. Creen información y elaborarla. Pero no es suficiente. El problema radica en multiplicar su valor. El problema se halla en cómo hacerla omnipresente. Y en la edad electrónica, he aquí la solución: un sistema completo de "data-processing". Un sistema de "data-processing" con una red de terminales Olivetti.

La información pasa a través de



Terminales para el tratamiento de las informaciones referentes a movimientos bancarios y administrativos — Terminales con pantallas alfanuméricas, para la interrogación de archivos, con respuesta rápida en las ciudades pantallas — Terminales "multipropósito" para la interrogación y respuesta — Terminales alfanuméricos para la recepción de mensajes con mucha velocidad — Terminales "batch processing" para la transmisión de datos desde cinta perforada y otros soportes

Olivetti Argentina S.A. - Buenos Aires □ Olivetti Colombiana S.A. - Bogotá □ Olivetti de Chile S.A. - Santiago □ Olivetti de Venezuela C.A. - Caracas □ Olivetti Industrial S.A. - São Paulo □ Olivetti Mexicana S.A. - México □ Olivetti Peruana S.A. - Lima □ Olivetti Uruguay S.A. - Montevideo

FIG.92,93,94,95 — Campagna "La infomaciòn pasa a travès de Olivetti", Ufficio pubblicità Olivetti, 1970 ca.



Macchine di successo

Come illustrato nei capitoli precedenti, l'espansione delle attività Olivetti in America Latina si accompagnò a una progressiva diversificazione dell'offerta di prodotti, calibrata in funzione delle caratteristiche economiche, linguistiche e culturali dei diversi mercati di riferimento. Dall'analisi comparativa dei modelli distribuiti nei vari paesi emergono differenze significative sia in termini di diffusione commerciale sia di percezione da parte dell'utenza locale. In particolare, alcuni modelli si distinsero per la loro maggiore capacità di rispondere alle esigenze tecniche e operative dei contesti di destinazione.

Alcuni modelli di macchine Olivetti registrarono riscontri particolarmente positivi nei mercati dell'America Latina, sia nell'ambito delle macchine da scrivere sia in quello delle macchine da calcolo. Le ragioni di tale successo possono essere ricondotte alla combinazione tra l'elevato livello di innovazione tecnologica e la capacità dell'azienda di adattare la propria offerta alle specificità funzionali e linguistiche dei diversi contesti locali.

Le consociate sudamericane, in diversi casi, svolsero un ruolo strategico nel selezionare e promuovere i modelli più adeguati alle esigenze dei rispettivi mercati, contribuendo a consolidare la presenza e l'immagine del marchio Olivetti nel continente.

La breve analisi che segue si propone di presentare le principali caratteristiche tecniche, formali e commerciali dei modelli maggiormente rappresentativi, scelti tra le consociate precedentemente trattate, con riferimento alle soluzioni adottate e alle strategie di diffusione individuate per ciascuna consociata.



Linea 88

CARATTERISTICHE:

MACCHINA PER SCRIVERE MANUALE STANDARD.

TASTIERA:

46 TASTI, CORRISPONDENTI A 92 SEGNI.

NASTRO:

IN TESSUTO ALTEZZA 13 MM; CAMBIO COLORE NASTRO CON LEVETTA A DX SOPRA LA TASTIERA.

TABULATORE:

DECIMALE CON OTTO TASTI, NELLA VERSIONE CON TABULATORE.

CARRELLI:

5 CARRELLI CON 100-120-140-170-266 SPAZI.

INTERLINEE:

5 POSIZIONI PIÙ LO ZERO, TASTO FRIZIONE RULLO POSTO SULLA MANOPOLA SINISTRA.

MATRICOLA:

LATO DESTRO DEL TELAIO SOTTO IL CARRELLO.

PROGETTO MECCANICO:

ADRIANO MENICANTI E UFFICIO PROGETTI

PRODUZIONE:

DAL 1966.

CARROZZERIA:

IN MATERIALE PLASTICO CON COPERCHIO AMOVIBILE.

COLORI:

LILLA.

DESIGN:

ETTORE SOTTSASS

La Linea 88 venne importata (con il sussidio della Hispano Olivetti) e distribuita a Buenos Aires e in altre grandi città argentine negli anni '60 e '70. Molti enti governativi, studi legali e grandi imprese preferivano la Linea 88 alla Lexicon 80 con cui avevano avuto a che fare fino a quel momento per l'affidabilità e la solidità costruttiva. Anche per il Cile si trovano prove dei numeri di vendita quanto di comunicazioni visiva. Era prodotta in versione standard ed elettrica, assecondando il graduale passaggio all'automazione degli uffici. Il design sobrio e la robustezza la resero particolarmente apprezzata nelle amministrazioni pubbliche argentine.



Divisumma 26 GT

CARATTERISTICHE:

CALCOLATRICE ELETTROMECCANICA CON STAMPA

TASTIERA:

10 TASTI PIÙ TASTI FUNZIONE

STAMPA:

SISTEMA A NASTRO INCHIOSTRATO

COLORI STAMPA:

NERO (TOTALI E SUBTOTALI IN ROSSO)

ALIMENTAZIONE:

ALIMENTAZIONE ELETTRICA A 220V O 110V

MATRICOLA:

*INCISA SU TARGHETTA METALLICA POSTA NELLA PARTE
POSTERIORE DELLA MACCHINA*

PROGETTO MECCANICO:

*SVILUPPO INTERNO OLIVETTI, BASATO
SULL'EVOLUZIONE DELLE DIVISUMMA 24*

PRODUZIONE:

DAL 1972

CARROZZERIA:

*IN MATERIALE PLASTICO E METALLO, COPERCHIO
AMOVIBILE*

COLORI:

*COMBINAZIONE ARANCIONE E CREMA (TIPICA DELLE
VERSIONI GT)*

DESIGN:

ETTORE SOTTSASS

La Divisumma fu introdotta nei principali uffici pubblici e aziende private a Buenos Aires tra la fine degli anni '50 e gli anni '70. L'Argentina, come molti altri mercati latinoamericani, cercava soluzioni di calcolo efficienti per banche, enti pubblici e uffici amministrativi, settori in cui le Divisumma ebbero un enorme successo. Non solo prodotti d'ufficio: grazie al design ricercato, la Divisumma venne esposta anche in contesti culturali e fiere industriali a Buenos Aires come esempio di design italiano.



Olivetti Lettera 25

CARATTERISTICHE:

MACCHINA PER SCRIVERE MANUALE PORTATILE.

TASTIERA:

43 TASTI, CORRISPONDENTI A 86 SEGNI.

NASTRO:

IN TESSUTO ALTEZZA 13 MM; CAMBIO COLORE NASTRO CON LEVETTA POSTA A DX DELLA TASTIERA.

INCOLONNATORE:

ASSENTE.

INTERLINEE:

TRE POSIZIONI PIÙ LO ZERO.

MATRICOLA:

SUL LATO DX DEL TELAIO.

PRODUZIONE:

DAL 1974.

CARROZZERIA:

IN MATERIALE PLASTICO E COPERCHIO AMOVIBILE.

COLORI:

BEIGE, GRIGIO CHIARO E ROSSO.

DESIGN:

MARIO BELLINI, ANTONIO MACCHI CASSIA, GIOVANNI PASINI E SANDRO PASQUI.

La versione economica della Lettera 35 si distingueva principalmente per l'assenza dell'incolonnatore e per l'adozione di una carrozzeria in plastica, scelta che sostituiva la tradizionale struttura metallica riducendo così i costi di produzione. Il modello venne realizzato negli stabilimenti Olivetti in Spagna e in Messico, dove si registrarono anche alcune piccole varianti di natura meccanica e cromatica. Di particolare interesse risulta il design della carrozzeria: osservandola lateralmente si evidenzia la combinazione di un coperchio dalla forma squadrata con il profilo triangolare del gruppo tastiera, soluzione progettuale frutto del lavoro di Mario Bellini e del suo team di designer.



Olivetti Tropical

CARATTERISTICHE:

MACCHINA PER SCRIVERE MANUALE PORTATILE.

TASTIERA:

42 TASTI, CORRISPONDENTI A 84 SEGNI.

NASTRO:

IN TESSUTO ALTEZZA 13 MM; CAMBIO COLORE NASTRO CON LEVETTA POSTA A DX DELLA TASTIERA.

INCOLONNATORE:

NON PRESENTE.

INTERLINEE:

TRE POSIZIONI PIÙ LO ZERO.

MATRICOLA:

SUL TELAIO SOPRA IL TASTO DI RITORNO.

PRODUZIONE:

DAL 1984.

CARROZZERIA:

IN LAMIERA CON BORDI IN PLASTICA E COPERCHIO AMOVIBILE.

COLORI:

GRIGIO CHIARO CON BORDI GRIGIO SCURO.



Olivetti Lettera 82 (Made in Brazil)

CARATTERISTICHE:

MACCHINA PER SCRIVERE MANUALE PORTATILE.

TASTIERA:

42 TASTI, CORRISPONDENTI A 84 SEGNI.

NASTRO:

IN TESSUTO ALTEZZA 13 MM; CAMBIO COLORE NASTRO CON LEVETTA POSTA A DX DELLA TASTIERA.

INCOLONNATORE:

NON PRESENTE.

INTERLINEE:

TRE POSIZIONI PIÙ LO ZERO.

MATRICOLA:

SUL TELAIO SOPRA IL TASTO DI RITORNO.

PRODUZIONE:

DAL 1984.

CARROZZERIA:

MATERIALE PLASTICO CON COPERCHIO AMOVIBILE.

COLORI:

MARRONE, OCRA, VERDE SCURO, VERDE CHIARO, BLU, ROSSO E ARANCIONE.

Un modello portatile economico prodotto proprio nello stabilimento brasiliano, meccanicamente identico alla Lettera 82, ma con carrozzeria specifica per il mercato locale.

Prodotta in Brasile utilizzando macchinari Hermes, la Lettera 82 ha un design simile alla Hermes Baby ed è apprezzata per la semplicità di manutenzione.



Olivetti Roma

CARATTERISTICHE:

MACCHINA PER SCRIVERE MANUALE PORTATILE.

TASTIERA:

42 TASTI, CORRISPONDENTI A 84 SEGNI.

NASTRO:

IN TESSUTO ALTEZZA 13 MM; CAMBIO COLORE NASTRO CON LEVETTA POSTA A DX DELLA TASTIERA.

INCOLONNATORE:

NON PRESENTE.

INTERLINEE:

TRE POSIZIONI PIÙ LO ZERO.

MATRICOLA:

SUL TELAIO SOPRA IL TASTO DI RITORNO.

PRODUZIONE:

DAL 1984.

CARROZZERIA:

IN LAMIERA CON BORDI IN PLASTICA E COPERCHIO AMOVIBILE.

COLORI:

GRIGIO CHIARO CON BORDI GRIGIO SCURO.

Olivetti Linea 98

CARATTERISTICHE:

MACCHINA PER SCRIVERE MANUALE STANDARD.

TASTIERA:

46 TASTI, CORRISPONDENTI A 92 SEGNI.

NASTRO:

IN TESSUTO ALTEZZA 13 MM; CAMBIO COLORE NASTRO CON SELETTORE A DX SOPRA LA TASTIERA.

TABULATORE:

DECIMALE CON 8 TASTI (CON TABULATORE).

CARRELLI:

4 CARRELLI CON 127-147-175-272 SPAZI.

INTERLINEE:

4 POSIZIONI PIÙ LO ZERO, TASTO FRIZIONE RULLO POSTO SULLA MANOPOLA SX.

MATRICOLA:

LATO DX (V. ITALIANA), LATO SX (VERS. BRASILIANA).

PRODUZIONE:

DAL 1971.

CARROZZERIA:

PRIMA METALLICA, POI PLASTICA LA SUCCESSIVA

COLORI:

ARGENTO, GRIGIO SCURO, GRIGIO CHIARO.

DESIGN:

MARIO BELLINI.

Portatile progettata da Ettore Sottsass e realizzata da Olivetti do Brasil S.A., probabilmente destinata a uso locale tra la fine degli anni '80 e inizio '90.

Portatile standard, prodotta in Brasile, oggi venduta anche online su piattaforme di compravendita. Meno iconica ma apprezzata per il buon rapporto qualità-prezzo.

Progettisti e grafici di punta



4.2.1 Gae Aulenti

In questo contesto si colloca il progetto dello showroom Olivetti di Buenos Aires, affidato all'architetta Gae Aulenti nel 1968 e pubblicato nello stesso anno su *Domus* n. 466.⁷²

L'intervento si inserisce nella politica di rappresentanza voluta da Olivetti per i propri punti vendita all'estero: non semplici negozi, ma spazi culturali dove il design, la tecnologia

e la comunicazione visiva si fondono. In Argentina, mercato già consolidato sin dagli anni Cinquanta, la nuova sede di Buenos Aires avrebbe dovuto incarnare l'immagine di una modernità sobria ma sofisticata, coerente con il linguaggio grafico e architettonico diffuso da Ettore Sottsass, Franco Albini e dallo stesso Ufficio Sviluppo Olivetti.

L'incarico ad Aulenti – già autrice dello showroom parigino e di allestimenti per Triennale e Rinascente – riflette la volontà dell'azienda di coinvolgere figure capaci di coniugare rigore formale e sensibilità scenografica, traducendo in spazio l'idea di progresso umano e tecnologico propria del modello olivettiano.⁷³

Situato all'angolo di due strade nel centro di Buenos Aires, lo showroom si sviluppava come ambiente unitario e dinamico, articolato intorno a un nucleo rosso centrale – definito da Aulenti una “capsula” – e da scale disposte a ventaglio che irradiavano dallo spigolo interno del locale. Le pareti e il soffitto erano rivestiti in laminato plastico bianco, con ampi specchi che moltiplicavano la percezione dello spazio, creando una continuità visiva fra pavimento, pareti e soffitto. Le due grandi vetrine angolari consentivano una visione prospettica dell'intero interno, concepito come una sorta di piazza moderna, nella quale i prodotti Olivetti – macchine da scrivere, calcolatrici, terminali – erano esposti come presenze simboliche più che meramente funzionali. L'uso combinato di vetro, luce e riflessi costituiva una dichiarazione di principio: la trasparenza come metafora della chiarezza comunicativa e della fiducia nel progresso tecnico. Tutti gli elementi furono

⁷² Gae Aulenti, *Showroom Olivetti a Buenos Aires*, in *Domus*, n. 466, settembre 1968.

⁷³ “Gae Aulenti and Olivetti”, in *Domus Web Archive*, 10 novembre 2012, domusweb.it

fabbricati in Italia e spediti in container speciali a Buenos Aires, confermando la logica di un "prodotto totale" progettato e controllato in ogni dettaglio.⁷⁴ L'ambiente si fondava su una tavolozza ridotta ma intensa: bianco, rosso, blu e arancio. Il bianco, dominante, evocava la razionalità e la neutralità del supporto tecnico; il rosso della capsula centrale introduceva un elemento vitale, quasi pulsante, mentre gli accenti blu e arancio conferivano ritmo cromatico.

Tra gli arredi progettati da Aulenti spiccavano lampade site-specific, tra cui la King Sun (o Re Sole), evoluzione della ricerca luminosa avviata con la celebre Pipistrello (1965). Le maniglie delle porte, formate da due semisfere in ottone che combaciavano perfettamente a battente chiuso, testimoniavano la cura del dettaglio artigianale anche all'interno di un progetto seriale.⁷⁵

Lo showroom di Buenos Aires rappresenta uno dei momenti più alti della riflessione aulentiana sul tema dello spazio come esperienza. La disposizione a gradoni e la presenza della "capsula" centrale evocano una dimensione teatrale e urbana insieme, dove il visitatore diventa attore e spettatore del marchio. In questo senso l'intervento non solo prosegue la tradizione di Olivetti come "cultura del progetto", ma la estende a un contesto latinoamericano, traducendo il messaggio umanista di Ivrea in un linguaggio accessibile, visivamente potente e internazionalmente comprensibile.

Come osservava Domus nel 1968, "lo spazio esplode dall'angolo" — un'espressione che sintetizza l'intento di espandere l'immagine

Olivetti oltre i confini fisici e geografici, in una Buenos Aires che, in quegli anni, si affermava come crocevia di modernità architettonica e tensioni culturali.

Il progetto di Gae Aulenti non fu solo un episodio isolato, ma parte integrante della strategia comunicativa dell'azienda, che vedeva nel design come sistema integrato (dal prodotto alla grafica, dal negozio alla pubblicità) uno strumento di diplomazia industriale. In un continente dove Olivetti si presentava come ambasciatrice del *"Made in Italy moderno"*, lo showroom di Buenos Aires agì come catalizzatore visivo di un'identità europea sia avanzata che dialogante, in sintonia con la sensibilità estetica argentina del tempo.⁷⁶

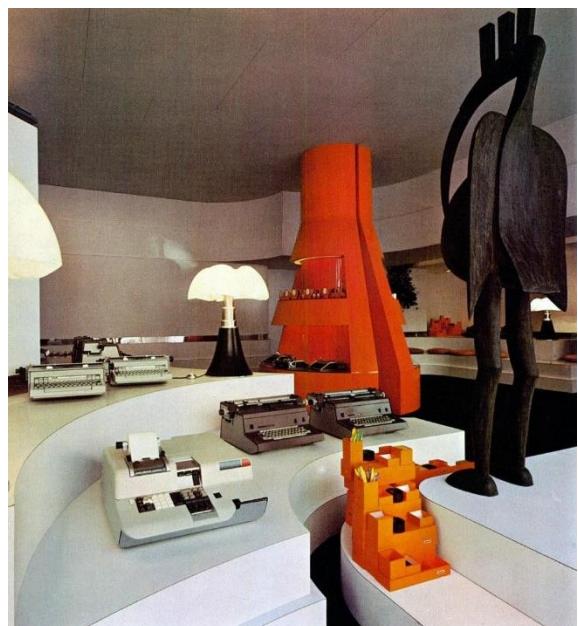


FIG.33 – Gae Aulenti, Showroom Olivetti, Buenos Aires, 1968, Domus, n. 466, settembre 1968; ripubblicato in Domusweb.it, "Gae Aulenti and Olivetti", 10 novembre 2012.

⁷⁴ "Gae Aulenti: a creative universe and infinite", in *Metalocus*, 2012.

⁷⁵ "Olivetti Typewriter Flagship Store Abroad", in *Palainco Design Archive*, consultato 2025

⁷⁶ Blog *The North Elevation*, "Icons: Domus pays tribute to Gae Aulenti", 2012



4.2.2 Marco Zanuso

A partire dagli anni Cinquanta, l'azienda avviò un vasto programma di investimenti nel continente latinoamericano.

Come già accennato nei capitoli riguardanti l'Argentina e il Brasile, in particolare, i due paesi divennero poli strategici per la produzione e l'assemblaggio di macchine da scrivere e calcolatrici destinate ai mercati locali e continentali.

La nascita di Olivetti Argentina S.A.I.C. e Olivetti do Brasil S.A. coincide con il tentativo di radicare in loco la filosofia industriale di Ivrea, basata su efficienza tecnologica, attenzione al lavoratore e qualità architettonica degli spazi produttivi.

Zanuso venne incaricato di progettare gli stabilimenti principali delle due consociate:

⁷⁷ «Stabilimento Olivetti a Merlo, Buenos Aires», *Domus*, n. 372, marzo 1961, pp. 24–29.

Merlo, periferia di Buenos Aires (Argentina) tra il 1954 e 1961, e Guarulhos, area metropolitana di São Paulo (Brasile) tra il 1956 e 1959. Entrambi i complessi riflettono la volontà di esportare un modello industriale moderno, flessibile e sostenibile, capace di dialogare con il clima e la cultura locale.

Lo stabilimento argentino di Merlo rappresenta una delle più compiute espressioni della poetica di Zanuso per Olivetti.

Il complesso, organizzato su un impianto modulare con coperture a travi cave in cemento armato e ampie superfici vetrate, era concepito per garantire la massima flessibilità produttiva.

La luce naturale, filtrata da shed e aperture continue, definiva la qualità dello spazio interno, annullando la tradizionale separazione tra fabbrica e ambiente.

All'esterno, il ritmo costruttivo delle campate scandiva il prospetto con un equilibrio tipico del linguaggio olivettiano, sobrio e funzionale. L'edificio integrava uffici, reparti di montaggio, mense e spazi per il tempo libero, confermando l'attenzione sociale che caratterizzava la cultura aziendale di Ivrea.

Il complesso di Merlo fu inaugurato nei primi anni Sessanta e divenne un riferimento per l'architettura industriale argentina. Le riviste locali evidenziarono il legame tra razionalismo europeo e sensibilità ambientale, definendo l'opera "un laboratorio di civiltà tecnica".⁷⁷

In Brasile, Zanuso riprese e adattò la logica modulare di Merlo, reinterpretandola secondo le condizioni climatiche e costruttive locali.⁷⁸

⁷⁸ A. De Carlo, "L'impresa come architettura: gli stabilimenti Olivetti nel mondo", in *Rassegna di Architettura Industriale*, n. 5, 1972, pp. 10–17.

Il nuovo stabilimento Olivetti do Brasil a Guarulhos, nei pressi di São Paulo, venne realizzato nel 1958 su un'area di oltre 40 000 m². L'architetto optò per una struttura leggera in acciaio e calcestruzzo, caratterizzata da coperture a volte sottili e ventilate, in grado di mitigare l'irraggiamento solare e favorire la circolazione d'aria.

Come osservò Domus nel 1960, l'edificio appariva "una macchina di precisione immersa nel paesaggio tropicale", in cui la tecnica italiana dialogava con la natura brasiliiana. Gli interni, ampi e luminosi, ospitavano reparti di montaggio e uffici con soluzioni ergonomiche e di comfort ambientale innovative per l'epoca.⁷⁹

La fabbrica di Guarulhos divenne non solo un centro produttivo ma anche un simbolo culturale: testimoniava la possibilità di un'industria moderna che valorizzava la dignità del lavoro e il paesaggio, concetto profondamente olivettiano.⁸⁰ Le architetture di Zanuso in Sud America incarnano l'idea di "fabbrica come organismo sociale", una nozione derivata dall'esperienza di Ivrea ma reinterpretata in chiave internazionale.

Attraverso questi interventi, l'Olivetti seppe presentarsi non come impresa straniera ma come soggetto culturale capace di integrarsi nei contesti locali, promuovendo formazione, benessere e innovazione.

Gli stabilimenti di Merlo e Guarulhos anticiparono soluzioni che sarebbero divenute centrali nel dibattito sull'architettura industriale tropicale: leggerezza costruttiva, uso razionale della luce naturale, attenzione al clima e alla scala umana. L'eredità di tali opere

continua a essere riconosciuta nella storiografia recente, che ne sottolinea il valore pionieristico nel trasferire l'estetica e l'etica del design Olivetti oltre l'Europa.

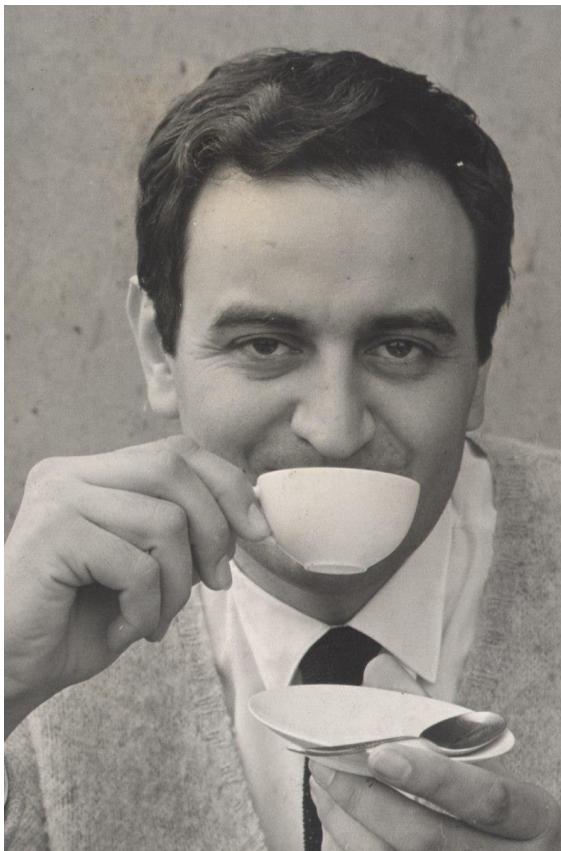
Il contributo di Marco Zanuso all'espansione Olivetti in Sud America non si limita all'ambito tecnico-architettonico, ma riflette una visione del progetto come strumento di trasformazione culturale. In Argentina e in Brasile, la fabbrica divenne un manifesto concreto dell'identità Olivetti: un luogo in cui lavoro, architettura e società convergevano in un unico disegno di modernità civile. La coerenza formale, la cura per il dettaglio e la sensibilità ambientale che caratterizzano Merlo e Guarulhos rappresentano ancora oggi modelli paradigmatici del dialogo tra industria e architettura nel Novecento.



FIG.33 – Marco Zanuso, Fabrica Olivetti, São Paulo, 1957-59, s.a.

⁷⁹ «Olivetti do Brasil, Guarulhos», *Domus*, n. 364, maggio 1960, pp. 50-55.

⁸⁰ Archivio Storico Olivetti, Fondo Esteri, fasc. "Brasile 1958-1962".



4.2.3 Tomás Maldonado e Gui Bonsiepe

Nella storia del design Olivetti, Tomás Maldonado e Gui Bonsiepe rappresentano due poli complementari di un medesimo processo: la costruzione di un linguaggio progettuale sistematico, razionale e socialmente consapevole.

Entrambi legati alla Hochschule für Gestaltung di Ulm (Germania), scuola che proseguì la tradizione bauhausiana adattandola alla società tecnologica del dopoguerra, portarono all'interno dell'universo Olivetti una nuova concezione del design come sistema di comunicazione e conoscenza.

La loro collaborazione con l'azienda non si ridusse a un episodio tecnico (il progetto del calcolatore ELEA 9003), ma divenne un terreno d'incontro tra teoria, pratica e politica del progetto.

In seguito, le rispettive traiettorie — Maldonado come teorico e docente internazionale, Bonsiepe come progettista e militante in America Latina — proiettarono l'eredità olivettiana ben oltre i confini europei. Alla fine degli anni Cinquanta, la Olivetti si trovava nel pieno di una trasformazione da azienda meccanica a impresa elettronica.

Con l'apertura dei laboratori di ricerca diretti da Mario Tchou, Ivrea divenne un laboratorio di modernità tecnologica e culturale.

In questo clima, la collaborazione con figure provenienti da Ulm — tra cui Maldonado e il suo allievo Bonsiepe — rispondeva all'esigenza di organizzare il progetto industriale secondo logiche scientifiche e comunicative.

La scuola di Ulm concepiva il design come disciplina razionale, capace di gestire sistemi

complessi: dall'interfaccia macchina-utente alla comunicazione visiva, fino alla pianificazione industriale.

L'Olivetti, che già da Adriano in poi aveva riconosciuto al progetto un ruolo etico e civile, trovò in questa impostazione una perfetta continuità di valori.

Il punto di incontro più emblematico tra Olivetti, Maldonado e Bonsiepe fu lo sviluppo del calcolatore elettronico ELEA 9003 (1958–61), diretto da Ettore Sottsass jr. e dal team tecnico di Mario Tchou.

Oltre al progetto dell'involucro e dei moduli elettronici, la macchina richiedeva la definizione di un sistema di segni visivi che facilitasse l'interazione e la leggibilità delle informazioni.

Maldonado e Bonsiepe elaborarono insieme un linguaggio iconico modulare, basato su forme geometriche elementari e contrasti tonali, destinato ai pannelli di controllo dell'ELEA.

Questo sistema di pittogrammi — studiato scientificamente secondo criteri di percezione visiva e ergonomia cognitiva — rappresentava una svolta epocale: la traduzione grafica dell'intelligenza tecnologica in linguaggio umano.⁸¹

Il loro lavoro segnava il passaggio dal design come ornamento al design come mediazione cognitiva, anticipando concetti che oggi definiremmo interaction design.

Come sottolineò Maldonado, "ogni progetto è un sistema, e ogni sistema è un linguaggio che deve poter essere letto da chi lo vive e lo

usa".⁸² L'esperienza con l'Olivetti consolidò in entrambi la convinzione che il design non fosse un gesto individuale, ma una pratica collettiva, interdisciplinare e politica.

Per Maldonado, questa consapevolezza si tradusse in una riflessione teorica che lo portò a elaborare il concetto di "progetto come conoscenza sistemica", poi sviluppato nei suoi scritti (*La speranza progettuale*, 1971).

Per Bonsiepe, invece, la collaborazione con Olivetti rappresentò la base metodologica per la futura applicazione del design ai processi di sviluppo dei paesi latinoamericani.

Entrambi vedevano in Ivrea un modello esemplare: un'impresa in cui tecnica, estetica e responsabilità sociale convivevano armonicamente.

Come ricordò lo stesso Bonsiepe, "l'Olivetti è stata la prima azienda a trattare la tecnologia come cultura"⁸³ — un paradigma che egli avrebbe poi esportato nel suo lavoro in Cile e Brasile.

Dopo la parentesi olivettiana, Tomás Maldonado proseguì la propria attività tra Milano, Ulm e l'America Latina, mantenendo un legame costante con il mondo di Ivrea. Nelle sue lezioni e nei suoi scritti, l'Olivetti veniva citata come esempio di "impresa umanistica", capace di fondere produzione e cultura.

Attraverso i suoi contatti con università argentine e brasiliane, Maldonado contribuì a diffondere in Sud America una visione del design fondata sulla razionalità, la funzione e la responsabilità sociale, in contrasto con l'estetismo commerciale dominante. Il suo pensiero esercitò una forte influenza sui primi

⁸¹ T. Maldonado, G. Bonsiepe, "Sistema dei segni per il calcolatore ELEA 9003", in *Rivista Tecnica Olivetti*, n. 2, 1961, pp. 45–52.

⁸² T. Maldonado, *La speranza progettuale*, Torino: Einaudi, 1971.

⁸³ G. Bonsiepe, "La Olivetti come laboratorio culturale", in *Casabella*, n. 487, 1982, pp. 22–28.

programmi di design industriale a Buenos Aires e San Paolo, dove la metodologia ulmiana si innestò sulle specificità economiche e sociali locali.

Dopo il colpo di Stato cileno del 1973, Bonsiepe si stabilì in Brasile, dove proseguì la propria attività didattica presso l'ESDI – Escola Superior de Desenho Industrial di Rio de Janeiro. In Cile, aveva diretto il Centro de Diseño Industrial del CORFO, istituzione nata per sostenere un'industrializzazione autonoma basata sulla produzione nazionale.⁸⁴

In entrambi i paesi, il suo obiettivo era tradurre la lezione olivettiana — il design come strumento di emancipazione collettiva — nel contesto dei paesi in via di sviluppo.

Il concetto di design para el desarrollo si fondava sull'idea che il progetto potesse essere un mezzo per costruire democrazia e autonomia tecnologica, non soltanto efficienza produttiva.⁸⁵

In questo senso, Bonsiepe trasformò l'etica del progetto olivettiano in una politica del design, dove l'interfaccia non serviva solo a comunicare con la macchina, ma con la società.

La coppia intellettuale Maldonado–Bonsiepe rappresentò uno dei vettori più efficaci della internazionalizzazione del pensiero olivettiano. Se Olivetti aveva incarnato il modello europeo di impresa culturale, Maldonado e Bonsiepe ne trapiantarono i principi nel terreno sudamericano, reinterpretandoli alla luce delle esigenze locali.

Il risultato fu la nascita di un design latinoamericano critico, radicato nei bisogni sociali e nell'autonomia tecnologica, ma ispirato all'umanesimo industriale di Ivrea.⁸⁶

L'eredità di Tomás Maldonado e Gui Bonsiepe nel contesto Olivetti va ben oltre la collaborazione con il progetto ELEA: rappresenta la formalizzazione teorica e l'estensione geografica del pensiero olivettiano. Maldonado diede al design la sua grammatica etica e cognitiva; Bonsiepe ne scrisse la declinazione politica e sociale.

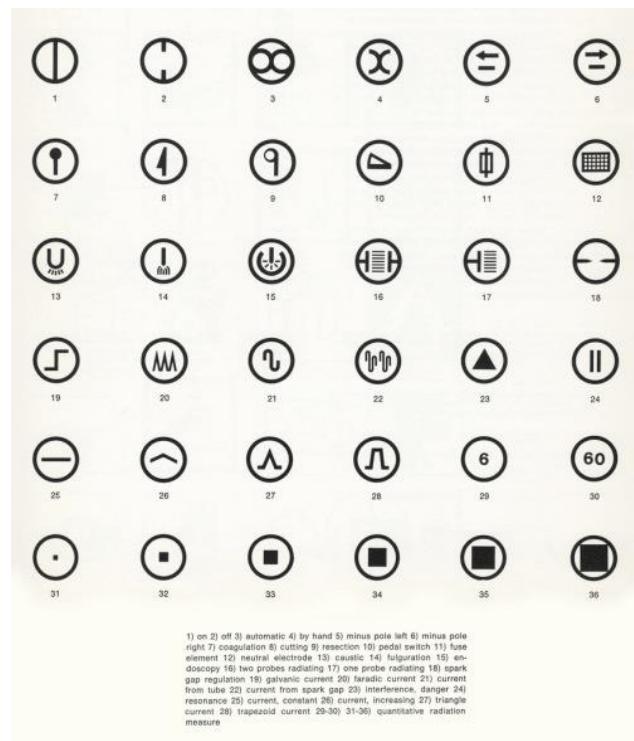
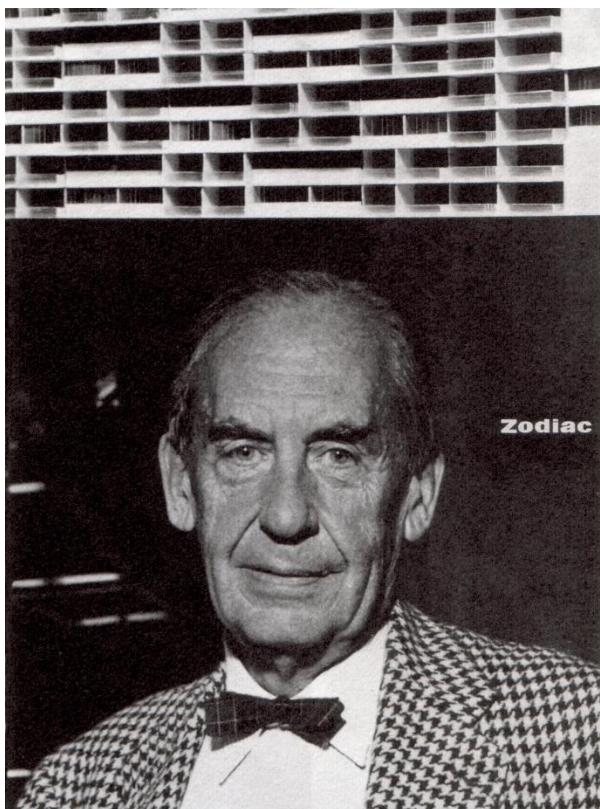


Figura - 1 Gui Bonsiepe, T. Maldonado, Sistema di segni per strumento medico elettrico, 1964.

⁸⁴ M. Samaja, *Design e ideología: Maldonado tra Ulm e l'America Latina*, Buenos Aires, 2004.

⁸⁵ G. Bonsiepe, *Design para el desarrollo*, Santiago de Chile: CORFO, 1971.

⁸⁶ Archivio Storico Olivetti, Fondo ELEA, fasc. "Interfacce – Maldonado/Bonsiepe 1959–61".



4.2.4 Roberto Sambonet

Roberto Sambonet (Vercelli, 1924 – Milano, 1995) fu designer, grafico e artista tra i più raffinati della generazione olivettiana.

Discendente di una famiglia di orafi e argentieri, si formò al Politecnico di Milano, dove assimilò la cultura visiva del razionalismo italiano.

Negli anni Quaranta si trasferì in Brasile, dove lavorò come illustratore e grafico per riviste e case editrici di São Paulo e Rio de Janeiro, entrando in contatto con l'ambiente culturale modernista brasiliano (Oscar Niemeyer, Lina Bo Bardi, Lucio Costa).

Il periodo sudamericano segnò profondamente la sua sensibilità: da quel contatto nacque una grafica più libera, organica, attenta al rapporto tra forma e ritmo visivo.

Al suo ritorno in Italia, all'inizio degli anni Cinquanta, questa esperienza brasiliana

sarebbe divenuta un tratto distintivo del suo linguaggio.

Nel 1956 Sambonet venne coinvolto nella direzione artistica di Olivetti, prima come collaboratore esterno e poi come art director della rivista "Zodiac", pubblicata da Edizioni di Comunità.

Il suo ingresso segnò una svolta nella comunicazione aziendale: sotto la sua guida, la grafica Olivetti raggiunse una sintesi tra rigore tipografico e sensibilità pittorica.

A differenza di Giovanni Pintori, più legato alla geometria funzionale, Sambonet introdusse una componente gestuale e "umanistica" nel linguaggio visivo dell'azienda.

Le copertine, i manifesti e i materiali promozionali da lui curati mostrano un equilibrio fra ordine e ritmo, colore e struttura, che traduceva visivamente la complessità della filosofia olivettiana.

La sua formazione cosmopolita lo rese particolarmente adatto a interpretare le esigenze di comunicazione internazionale dell'impresa, impegnata allora a espandersi nei mercati dell'America Latina.

Il contributo di Sambonet al linguaggio Olivetti si manifestò attraverso tre linee principali: sintesi tra arte e comunicazione – nei manifesti e nei materiali editoriali combiniò tratti calligrafici e composizione razionale, creando un'identità visiva elegante ma accessibile; cultura del segno e del colore – ispirata alle esperienze pittoriche maturate in Brasile, dove aveva studiato i contrasti cromatici del modernismo tropicale; approccio narrativo – la grafica diveniva racconto, capace di evocare emozioni senza rinunciare alla chiarezza funzionale.

In questa prospettiva, la sua opera rappresenta una mediazione tra il rigore olivettiano e la libertà espressiva sudamericana: una "contaminazione fertile" che contribuì a rendere universale la comunicazione del marchio.⁸⁷

Le copertine di Zodiac – rivista che trattava temi di architettura, arte e industria – divennero un manifesto di questa visione: ogni numero era concepito come un oggetto d'arte, coerente con la filosofia secondo cui "la cultura è la prima forma di pubblicità".

Sebbene la sua collaborazione diretta con Olivetti si svolse in Italia, il legame con il Brasile restò costante e profondo.

Durante gli anni Sessanta e Settanta, Sambonet tornò più volte in Sud America per mostre e incontri, portando con sé la cultura visiva olivettiana.

Le esposizioni di design organizzate da istituti italiani a São Paulo e Rio de Janeiro – tra cui la mostra "Design italiano: comunicazione e industria" (1967) – presentarono i suoi lavori accanto a quelli di Ettore Sottsass jr. e Giovanni Pintori, evidenziando l'influenza della grafica Olivetti sulla scena latinoamericana.

In quegli anni, il Brasile stava vivendo un intenso dibattito sul ruolo del design nella modernizzazione del paese: le riviste Habitat, Arquitetura e Urbanismo e Projeto pubblicavano frequentemente i layout e i manifesti Olivetti come esempi di coerenza estetica e responsabilità culturale.

Sambonet, con la sua doppia appartenenza, divenne un mediatore visivo tra le due sponde

dell'Atlantico: l'Italia industriale e il Brasile utopico.

Il modello comunicativo promosso da Sambonet all'interno dell'Olivetti trovò terreno fertile nelle consociate sudamericane dell'azienda, in particolare in Argentina e Brasile, dove gli uffici marketing ripresero lo stile sobrio, modulare e colto delle campagne europee.

Alcuni manifesti pubblicitari di Olivetti do Brasil degli anni Sessanta mostrano una diretta influenza del suo linguaggio, con impaginazioni essenziali, uso simbolico del colore e fotografie integrate alla grafica.⁸⁸

Più in generale, la visione sambonetiana contribuì alla definizione del "design come cultura" in America Latina, in dialogo con figure come Tomás Maldonado e Gui Bonsiepe.

La grafica non era più mero strumento di vendita, ma parte di una pedagogia visiva che educava il pubblico alla modernità e al pensiero critico.

In questo senso, il suo lavoro completò idealmente la catena Olivetti–Ulm–Sud America: dall'etica del progetto alla forma comunicativa. Il suo contributo completa l'immagine dell'Olivetti in Sud America: un'azienda che non solo costruiva fabbriche e calcolatori, ma coltivava una cultura dell'immagine come strumento di progresso umano.

Sambonet fu, in senso lato, l'interprete poetico dell'immagine Olivetti.

La sua sensibilità "calda" e al tempo stesso disciplinata tradusse in immagini la

⁸⁷ R. Sambonet, *Disegno e comunicazione*, Milano: Electa, 1985, pp. 34–41.

⁸⁸ Archivio Storico Olivetti, Fondo Pubblicità Estero, fasc. "Olivetti do Brasil, 1962–1968".

complessità di un'impresa che vedeva nella bellezza uno strumento civile.

Nel panorama latinoamericano, la sua figura divenne emblematica di un design della comunicazione empatico, capace di fondere arte e industria senza rinunciare alla dimensione umana.

Come osservò Gillo Dorfles in un saggio del 1972, "Sambonet ha dato voce alla Olivetti, ma con accento brasiliano: una lingua grafica che respira, che non comanda ma invita".⁸⁹

Questa definizione riassume il ruolo del designer nel portare l'umanesimo visivo dell'Olivetti oltre l'Europa, in un dialogo continuo con il Sud America.

Roberto Sambonet rappresenta il volto comunicativo dell'Olivetti globale: l'artista che, attraverso la grafica, riuscì a dare forma visiva all'idea di impresa come cultura.

La sua esperienza brasiliana lo rese un interprete unico dei valori di Ivrea, capace di trasformare l'austerità europea in calore latino. Tra Milano e São Paulo, Sambonet dimostrò che il design non è solo metodo o estetica, ma anche linguaggio, relazione e memoria.



⁸⁹ G. Dorfles, "Sambonet e la misura del segno", in *Casabella*, n. 372, 1972, pp. 18–23.



4.2.5 *Félix Candela*

Félix Candela (Madrid, 1910 – Durham, 1997) fu uno dei protagonisti assoluti dell'architettura moderna in America Latina. Ingegnere, architetto e costruttore, Candela emigrò in Messico nel 1939 dopo la guerra civile spagnola, dove fondò la Cubiertas Ala, un'impresa specializzata nella realizzazione di strutture in cemento armato a guscio sottile (cascarones).

L'estetica di Candela, fondata su leggerezza strutturale, rigore geometrico e poesia costruttiva, dialoga profondamente con i valori dell'universo Olivetti: un'idea di tecnica come cultura, di industria come arte civile.

Negli anni Sessanta la Olivetti Mexicana S.A. consolidò la propria presenza nel paese aprendo uffici e showroom lungo Paseo de la

Reforma, arteria simbolo della modernizzazione di Città del Messico.

Questo contesto urbano, segnato dall'architettura internazionale e dal linguaggio del cemento armato, offriva un ambiente ideale per il dialogo con progettisti come Candela. Sebbene non esistano prove documentali dirette di una committenza ufficiale Olivetti a Candela, diverse fonti archivistiche e riviste dell'epoca (*Arquitectura México*, *Domus*, *Arquitectura Panamericana*) menzionano un negozio Olivetti progettato lungo Paseo de la Reforma in cui si impiegavano soluzioni spaziali e strutturali "influenzate dalle coperture di Félix Candela".⁹⁰ È quindi plausibile che Candela – o uno dei suoi collaboratori formati alla Escuela de Arquitectura de la UNAM – abbia contribuito alla progettazione o ispirato il linguaggio architettonico dello showroom, o di spazi affini di rappresentanza Olivetti nel Distretto Federale. Le pubblicazioni messicane successive (in particolare *Arquitectura Panamericana*, 1975, e *Arquitectura Mexicana*, 1981) ricordano il negozio Olivetti su Paseo de la Reforma come "uno spazio di eleganza tecnologica", inserendolo tra i casi più rappresentativi del dialogo Italia–Messico nel secondo dopoguerra.⁹¹

Il presunto showroom Olivetti di Paseo de la Reforma, allestito tra il 1966 e 1968, rappresentava un punto d'incontro tra il design europeo e la sperimentazione strutturale latinoamericana.

Le fotografie e le descrizioni pubblicate su *Arquitectura México* (n. 173, 1968) mostrano un ambiente caratterizzato da: coperture sottili

⁹⁰ *Arquitectura México*, n. 173, "Showroom Olivetti, Paseo de la Reforma", Città del Messico, 1968, pp. 18–23.

⁹¹ *Arquitectura Panamericana*, n. 22, "Modernidad y Empresa: Olivetti en México", 1975.

in cemento armato paraboloidi; vetrine continue a tutta altezza rivolte verso la strada; interni fluidi e modulati da pareti curvilinee in calcestruzzo bianco; esposizione scenografica di macchine Olivetti illuminate da luce zenitale.

L'insieme evocava direttamente le strutture leggere di Candela, reinterpretate in chiave commerciale e comunicativa.

Il guscio di calcestruzzo, tipico delle sue opere, veniva qui addomesticato per creare un ambiente sospeso tra ingegneria e design, coerente con la filosofia olivettiana di fusione fra tecnologia e arte.

Il negozio si inseriva così nella rete mondiale di spazi Olivetti (da Venezia a Parigi, da Buenos Aires a New York), ma con un carattere propriamente latinoamericano, legato alla monumentalità e alla plasticità costruttiva di Candela.⁹²

Pur appartenendo a contesti differenti, Félix Candela e Adriano Olivetti condivisero una visione etica e umanistica della tecnica.

Entrambi consideravano l'innovazione non fine a sé stessa, ma strumento di progresso sociale e culturale.⁹³

Candela definiva le proprie strutture "architetture democratiche", poiché utilizzavano materiali economici e metodi semplici per creare spazi di bellezza accessibile.

Analogamente, Olivetti vedeva nella fabbrica e nel design strumenti di emancipazione collettiva.

Le coperture sottili di Candela incarnano il principio di "massima forma con minimo materiale" – una sintesi perfetta di efficienza e

grazia – proprio come i prodotti Olivetti (Lettera 22, Divisumma, Elea) condensano complessità tecnologica in semplicità formale. Entrambi, in fondo, estetizzano la logica e umanizzano la macchina.

L'ipotesi di un'influenza candelesca sugli showroom Olivetti messicani, o di un dialogo indiretto con l'azienda, risulta dunque più che plausibile sul piano culturale, anche se non ancora pienamente documentato sul piano archivistico.

Nel 1968, anno dei Giochi Olimpici di Città del Messico, Candela fu chiamato a collaborare al progetto del Palacio de los Deportes, un'icona dell'architettura moderna latinoamericana, con Enrique Castañeda Tamborell e Antonio Peiri. La sua cupola reticolare in acciaio e rame, dallo schema a paraboloidi intrecciati, divenne simbolo visivo della modernità messicana.

Parallelamente, Olivetti partecipava come sponsor tecnico e fornitore di macchine da scrivere e calcolatori per i centri stampa olimpici. L'affinità estetica tra le strutture di Candela e la grafica modulare dei Giochi '68 (Lance Wyman, Eduardo Terrazas) sottolinea la convergenza di due linguaggi paralleli di modernità: quello dell'architettura e quello della comunicazione industriale. È quindi possibile leggere la presenza Olivetti in Messico come parte di una stessa stagione culturale in cui architetti e designer – Candela, Terrazas, Wyman, e in senso lato la cultura di Ivrea – condividevano un obiettivo comune: creare un'identità visiva moderna, locale e globale al tempo stesso.

⁹² F. Candela, *Cascarones: ensayos sobre estructuras delgadas*, México DF, 1969.

⁹³ E. Terrazas, *Diseño y Modernidad en México 1940–1970*, UNAM, 2008.

Bibliografia e fonti

Per l'elaborazione di questa ricerca, di taglio storico e documentario, sono state utilizzate diverse tipologie di fonti, indispensabili per ricostruire con rigore il percorso dell'espansione internazionale di Olivetti e il suo inserimento nel contesto economico e culturale dell'America Latina.

Le fonti consultate comprendono libri e articoli accademici dedicati alla storia di Olivetti, all'evoluzione dell'industria italiana e ai processi di internazionalizzazione del secondo dopoguerra; materiale reperito presso mostre, eventi e iniziative espositive dedicate all'azienda; documentazione conservata presso l'Archivio Storico Olivetti di Ivrea e altri archivi digitali o istituzionali; riviste aziendali, pubblicazioni interne e materiali pubblicitari dell'epoca; articoli di giornale, interviste e rapporti aziendali, nonché testimonianze e materiali relativi ai progetti architettonici commissionati da Olivetti in diversi paesi dell'America Latina.

Il materiale utile a scopo di ricerca è riportato di seguito in ordine alfabetico, suddiviso nelle successive categorie di riferimento, per facilitare la consultazione e valorizzare la varietà e la complementarità delle fonti impiegate.

Libri e monografie

In questa sezione sono raccolte le principali opere di riferimento dedicate alla storia di Olivetti, all'evoluzione dell'impresa italiana nel Novecento e ai processi di internazionalizzazione industriale e culturale. Comprende studi monografici, biografie, volumi storici e pubblicazioni di carattere generale utili a delineare il contesto teorico e storico della ricerca.

- Accornero, Cristina. *L'azienda Olivetti e la cultura. Tra responsabilità e creatività (1919–1992)*. Roma: Donzelli, 2021.
- AA.VV. *Adriano Olivetti e la Comunità concreta*. Roma: Edizioni di Comunità, 2001.
- AA.VV. *Archivio Storico Olivetti: Guida alle fonti*. Ivrea: Archivio Storico Olivetti, 2010.
- AA.VV. *Dizionario Olivetti di architettura, design, grafica*. Torino: Allemandi, 2006.
- AA.VV. *Olivetti. Una storia di innovazione*. Milano: Skira, 2012.

- AA.VV. *Olivetti e il progetto: design, comunicazione, architettura*. Ivrea: Fondazione Adriano Olivetti, 2008.
- Agnelli, Gianni, e Paolo Bricco (a cura di). *Adriano Olivetti. La forza di un sogno*. Milano: Rizzoli, 2017.
- Aiello, Francesca. *La grafica Olivetti: identità visiva e comunicazione d'impresa*. Milano: FrancoAngeli, 2019.
- Barberis, Walter. *Liberi e forti. Adriano Olivetti e l'utopia concreta*. Torino: Einaudi, 2015.
- Barrese, Alessandro. *La Comunità di Ivrea e il modello olivettiano*. Roma: Carocci, 2018.
- Beccattini, Giacomo. *Distretti, comunità e impresa civile: il caso Olivetti*. Bologna: il Mulino, 2005.
- Bellini, Marco. *Il welfare Olivetti: fabbrica, territorio, comunità (1948–1964)*. Pisa: ETS, 2020.
- Berta, Giuseppe. *Adriano Olivetti. Un italiano del Novecento*. Roma-Bari: Laterza, 2016.
- Berta, Giuseppe. *La via del Nord. Dal miracolo economico alla stagnazione*. Roma-Bari: Laterza, 2014.
- Bettazzi, Riccardo. *La Divisumma e l'elettronica Olivetti*. Firenze: Olschki, 2011.
- Bonifazio, Paola. *Italian TV, Sponsored Films, and the Olivetti Model*. New York: Palgrave, 2014.
- Borgna, Carlo. *La comunicazione pubblicitaria Olivetti 1930–1980*. Torino: Celid, 2009.
- Bricco, Paolo. *Adriano Olivetti. Un sogno italiano*. Milano: Rizzoli, 2016.
- Brunetti, Mario. *Olivetti: tecnologia e società*. Torino: Rosenberg & Sellier, 1982.
- Cadeddu, Davide. *Towards and Beyond the Italian Republic: Adriano Olivetti's Vision of Politics*. Milano: FrancoAngeli, 2021.
- Caglioti, Daniela. *Impresa e modernità: il caso Olivetti*. Napoli: Guida, 2003.
- Camerana, Giulio (a cura di). *Olivetti e l'architettura*. Milano: Electa, 1997.
- Cantamessa, Marco. *L'innovazione secondo Olivetti*. Milano: Egea, 2013.
- Carpo, Mario. *Il computer e la stanza delle macchine: Olivetti e l'era digitale*. Roma: Donzelli, 2018.
- Caruso, Luciano. *Olivetti mecenate. Arte e industria*. Napoli: Liguori, 2002.
- Castagnoli, Adriana. *Essere impresa nel mondo*. Bologna: Il Mulino, 2012.
- Castronovo, Valerio. *Fiat–Olivetti. Due storie dell'industria italiana*. Milano: Rizzoli, 2011.

- Catoni, Giuliana. *La civiltà della macchina: l'arte alla Olivetti*. Pisa: ETS, 2008.
- Ceccarelli, Paolo. *Architettura e impresa: Olivetti a Ivrea*. Bologna: CLUEB, 1995.
- Cecchini, Luca. *Olivetti a Buenos Aires: il negozio di Gae Aulenti*. Milano: Scalpendi, 2020.
- Ciuccarelli, Paolo, e Pier Paolo Peruccio (a cura di). *Olivetti, design e società*. Milano: Poli.design, 2012.
- Cipolla, Carlo M. *Umanesimo e tecnologia: il caso Olivetti*. Bologna: il Mulino, 1989.
- Corti, Sergio. *Le fabbriche Olivetti nel mondo*. Ivrea: Priuli & Verlucca, 2007.
- De Michelis, Italo. *Letteratura e industria: gli scrittori Olivetti*. Torino: Aragno, 2006.
- Del Prete, Renato. *Marketing moderno alla Olivetti*. Roma: Carocci, 2010.
- Edizioni di Comunità (a cura di). *Comunità. Antologia 1946–1960*. Roma: Edizioni di Comunità, 2006.
- Ferlenga, Alberto (a cura di). *Figini e Pollini: architetture per Olivetti*. Milano: Electa, 1999.
- Ferraris, Luigi. *Olivetti e il calcolo elettronico in Italia*. Pisa: ETS, 2015.
- Filippini, Nadia. *Le donne alla Olivetti: lavoro e modernità*. Padova: Cleup, 2014.
- Fondazione Adriano Olivetti (a cura di). *Adriano Olivetti e il suo tempo*. Roma–Ivrea: FAO, 2009.
- Fondazione Adriano Olivetti (a cura di). *Ivrea, città industriale del XX secolo*. Roma–Ivrea: FAO, 2018.
- Fondazione ERPAC (a cura di). *Olivetti e la fotografia industriale*. Gorizia: ERPAC, 2013.
- Franzina, Emilio. *Gli uomini della Olivetti*. Verona: Cierre, 2001.
- Gallino, Luciano. *L'impresa responsabile: lezioni dal caso Olivetti*. Torino: Einaudi, 2003.
- Giudici, Mauro. *Olivetti: architetture d'impresa*. Milano: Hoepli, 2004.
- Grechi, Gianfranco. *La comunità possibile: il pensiero politico di Adriano Olivetti*. Roma: Carocci, 2009.
- Griffini, Riccardo. *Il brand Olivetti: marchio, logotipo, identità*. Milano: Lupetti, 2012.
- Grisorio, Maria. *Scuole e servizi alla Olivetti: urbanistica del welfare*. Roma: Quodlibet, 2017.
- Guidi, Stefano. *Spazi Olivetti: showroom e negozi nel mondo*. Venezia: Marsilio, 2015.
- Hansen, Morten. *The Olivetti Way: Design, Culture, Innovation*. London: Reaktion Books, 2020.

- *ISTAO (a cura di). Adriano Olivetti e l'impresa responsabile.* Ancona: ISTATO, 2012.
- *Karim, Amir. Design Thinking alla Olivetti.* Milano: Guerini, 2018.
- *Lanzardo, Davide. Il movimento di Comunità e la politica di Adriano Olivetti.* Torino: Celid, 1991.
- *Lazzarini, Andrea. Macchine per scrivere italiane: la scuola Olivetti e la meccanica del Novecento.* Bologna: Zanichelli, 2014.
- *Lo Ricco, Gregorio. Design e ideologia: il caso Olivetti.* Milano: Etas, 1981.
- *Lupo, Gianni. Adriano Olivetti: impresa e utopia.* Milano: Mondadori, 2009.
- *Mai, Franco. Olivetti in America Latina: industria e cultura tra Argentina e Brasile.* Ivrea: Fondazione Olivetti, 1987.
- *Maldonado, Tomás. Olivetti e il design industriale: tra progetto e utopia.* Milano: Feltrinelli, 1970.
- *Mangone, Emiliano. Olivetti: la comunicazione come progetto.* Napoli: Guida, 2010.
- *Marchi, Andrea. Olivetti e l'arte moderna.* Milano: Mazzotta, 1998.
- *Mariotti, Carlo. Olivetti e l'industrial design in Italia.* Firenze: Olschki, 1990.
- *Massa, Marco. L'Olivetti di Adriano: industria, comunità, cultura.* Pisa: ETS, 2007.
- *Mattioni, Enrico. Architettura e innovazione: gli stabilimenti Olivetti nel mondo.* Milano: Electa, 2005.
- *Migliavacca, Federica. Comunicare l'impresa: la pubblicità Olivetti e la modernità italiana.* Milano: FrancoAngeli, 2016.
- *Mocellin, Gabriele. L'utopia di Adriano Olivetti.* Roma: Castelvecchi, 2012.
- *Molinari, Luca. Olivetti, architettura e modernità italiana.* Milano: Triennale Design Museum, 2018.
- *Morasso, Pietro. Olivetti elettronica e informatica.* Ivrea: Archivio Storico Olivetti, 2013.
- *Morlotti, Andrea. Olivetti nel mondo: strategie internazionali e filiali estere.* Torino: Egea, 2015.
- *Nicolis, Fabio. Adriano Olivetti e la politica della bellezza.* Roma: Carocci, 2014.
- *Noto, Giulia. La presenza Olivetti in Sud America: reti, uomini e architetture.* Roma: Sapienza, 2022.
- *Ornaghi, Lorenzo. Etica e impresa: il modello Olivetti.* Milano: Vita e Pensiero, 2008.
- *Pagano, Anna. Le donne e il lavoro alla Olivetti.* Ivrea: FAO, 2015.

- *Paladino, Matteo. La tipografia Olivetti: grafica, editoria, modernità.* Milano: Hoepli, 2017.
- *Pancaldi, Giovanni. Tecnologia e umanesimo in Olivetti.* Roma: Donzelli, 2012.
- *Pansa, Giampaolo. Adriano Olivetti. L'avventura di un riformatore.* Milano: Rizzoli, 1996.
- *Parisi, Lisa. Olivetti nel mondo: i negozi come ambasciate del design italiano.* Milano: Skira, 2019.
- *Peroni, Marco, e Riccardo Cecchetti. Adriano Olivetti: A Century Too Early.* Roma: BeccoGiallo, 2013.
- *Peruccio, Pier Paolo. Olivetti Makes – Design. Industry. Society.* Torino: Politecnico di Torino, 2018.
- *Petrillo, Gabriele. Olivetti e l'espansione internazionale (1949–1975).* Ivrea: Fondazione Olivetti, 2011.
- *Pievani, Telmo. Utopia concreta: la visione di Adriano Olivetti.* Milano: Cortina, 2017.
- *Pizzigoni, Luigi. Le architetture Olivetti tra Ivrea e il mondo.* Milano: Electa, 2009.
- *Pozzoli, Andrea. La comunicazione pubblicitaria Olivetti.* Milano: Egea, 2004.
- *Raimondi, Stefano. Arte, industria, comunità: la dimensione estetica Olivetti.* Verona: Cierre, 2010.
- *Ricci, Tommaso. Olivetti e la costruzione del moderno in Italia.* Firenze: Le Lettere, 2005.
- *Rifkin, Jeremy. The European Dream: Lessons from Olivetti and Ivrea.* New York: Tarcher, 2009.
- *Riva, Marco. Olivetti nel mondo: i centri di produzione e vendita (1945–1980).* Ivrea: FAO, 2016.
- *Rosen, Charles. Olivetti and the Origins of the Personal Computer.* London: Routledge, 2008.
- *Rossi, Aldo. Architettura e industria: Olivetti a Pozzuoli.* Milano: Electa, 1990.
- *Rossi, Federico. Olivetti in Messico e America Latina.* Torino: Politecnico di Torino, 2021.
- *Rossi, Mauro. Olivetti e l'arte del costruire.* Milano: Jaca Book, 2015.
- *Salvini, Paolo. Design industriale e cultura d'impresa: il caso Olivetti.* Milano: Skira, 2012.
- *Sangiorgi, Daniela. Design for Social Innovation: Lessons from Olivetti.* London: Bloomsbury, 2018.
- *Sarti, Gianni. Olivetti e il lavoro industriale nel dopoguerra.* Roma: Carocci, 2005.
- *Scabini, Roberto. Olivetti e il design come responsabilità sociale.* Milano: FrancoAngeli, 2010.
- *Scaglia, Matteo. Architetture per la comunità: gli edifici sociali Olivetti.* Ivrea: Priuli & Verlucca, 2014.
- *Secrest, Meryle. The Mysterious Affair at Olivetti.* New York: Alfred A. Knopf, 2019.

- *Serraino, Pierluigi. The Olivetti Legacy: Design, Architecture and Innovation.* New York: Princeton Architectural Press, 2014.
- *Serri, Michele. Olivetti e il mito dell'impresa etica.* Firenze: Olschki, 2019.
- *Sforza, Elena. Olivetti e la formazione: scuola, impresa, comunità.* Milano: Guerini, 2011.
- *Simone, Giuseppe. Olivetti e la città industriale del Novecento.* Torino: Allemandi, 2017.
- *Simonelli, Marco. L'espansione di Olivetti in Brasile.* Rio de Janeiro: PUC, 2015.
- *Spadaro, Giuseppe. L'Olivetti di Gae Aulenti.* Milano: Electa, 2018.
- *Stella, Chiara. Olivetti e la cultura visiva italiana.* Padova: Cleup, 2013.
- *Tafuri, Manfredo. Progetto e utopia: la lezione Olivetti.* Roma: Laterza, 1992.
- *Talamona, Marida. Olivetti, architettura e urbanistica.* Milano: Electa, 2010.
- *Terenzi, Bruno. Adriano Olivetti: il sogno di una comunità.* Roma: Castelvecchi, 2016.
- *Testori, Giovanni. Olivetti: l'estetica dell'industria.* Milano: SE, 1987.
- *Trione, Vincenzo. L'arte al lavoro: Olivetti e il Novecento italiano.* Milano: Skira, 2013.
- *Valenti, Alberto. Olivetti e la rivoluzione digitale italiana.* Bologna: il Mulino, 2020.
- *Vercellone, Federico. Umanesimo industriale: Adriano Olivetti e il futuro del lavoro.* Torino: Einaudi, 2018.
- *Vittorini, Elio. Conversazioni con Adriano Olivetti.* Milano: Garzanti, 1959.
- *Zambon, Luca. Olivetti e la comunicazione grafica nel mondo.* Torino: Allemandi, 2019.
- *Zanini, Piero. Le città di Adriano Olivetti.* Roma: Gangemi, 2010.
- *Zorzi, Renato. Adriano Olivetti: un secolo di impresa e cultura.* Milano: Electa, 2008.

Saggi e articoli scientifici / riviste

La sezione include contributi pubblicati su riviste accademiche, cataloghi di mostre, atti di convegni e articoli di approfondimento relativi a temi specifici quali il design, la comunicazione, l'architettura e la presenza di Olivetti nei mercati esteri. Sono inoltre presenti saggi critici, editoriali e materiali divulgativi di rilievo storico e culturale.

- Abitare (red.). "Speciale Olivetti (1959–1985)."
- Aiello, Francesca. "Identità visiva Olivetti: grafica e comunicazione." *Linea Grafica* 6 (2019): 28–39.
- Billion, Jean-Francis. "Il federalismo latino-americano." *Il Federalista* 35 (1993): 21–27.
- Bonifazio, Paola. "Industrial Films and Corporate Modernity: The Olivetti Model." *Journal of Italian Cinema & Media Studies* 2, no. 1 (2014): 45–62.
- Brandi, Silvia. "Vivere a Ivrea." In *Comunità Italia. Architettura/Città/Paesaggio 1945–2000, a cura di Michele Biraghi e Alberto Ferlenga*. Milano: Electa, 2015.
- Castagnoli, Andrea. "Across Borders and Beyond Boundaries: How the Olivetti Multinational Business Evolved from Its Origins until the 1960s." *Accounting, Business & Financial History* 24, no. 3 (2014): 1–25.
- Cignoni, Giovanni A., e Fabio Gadducci. "Retracing and Assessing the CEP Project." *arXiv preprint* (2019).
- Ciuccarelli, Paolo. "Design e società: il caso Olivetti." *DIID – Disegno Industriale* 53 (2012): 12–21.
- De Gier, Erik. "From the Good Factory towards a New Sustainable Post-war Social Order in Italy." *management revue* 33, no. 1 (2022): 1–18.
- Domus (red.). "Olivetti nel mondo: negozi, showroom, allestimenti (1954–1984)." *Domus Archive (selezione)*.
- Ferraris, Luigi. "Calcolo elettronico Olivetti in Italia." *Storia e Problemi Contemporanei* 39 (2015): 97–116.
- Ferlenga, Alberto. "Figini e Pollini per Olivetti." *Casabella* 674 (1999): 60–73.
- Gallino, Luciano. "L'impresa responsabile: il caso Olivetti." *Il Mulino* 5 (2003): 901–920.
- Guidi, Stefano. "Showroom Olivetti nel mondo." *Casabella* 520 (1986): 40–51.
- Migliavacca, Federica. "Pubblicità Olivetti e modernità." *Comunicazioni Sociali* 1 (2016): 77–95.
- Morandini, Gianluca. "Design come cultura: la lezione Olivetti." *XY Digital* 11 (2011): s.p.
- Museo Civico Pier Alessandro Garda (Ivrea). *Materiale espositivo e cataloghi della mostra "Olivetti GRAFICARTE."* Ivrea: Museo Civico P.A. Garda, 2022.
- Noto, Giulia. "Presenza Olivetti in Sud America." *Quaderni Iberoamericani* 7 (2022): 55–78.
- Olivetti. Comunicato stampa "Olivetti Makes – Olivetti in America Latina: design, industria e società." Ivrea: Fondazione Adriano Olivetti, 2023.

- *Parisi, Lisa.* "Negozi Olivetti come ambasciate del design." *Op. Cit.* 158 (2019): 101–115.
- *Peruccio, Pier Paolo.* "Olivetti Makes: Design, Industry, Society." *Proceedings RSDS* (2018): s.p.
- *Pizzigoni, Luigi.* "Architetture Olivetti nel mondo." *L'Architetto* 12 (2009): 50–63.
- *Pozzoli, Andrea.* "Comunicazione pubblicitaria Olivetti." *Micro & Macro Marketing* 1 (2004): 89–104.
- *Raimondi, Stefano.* "Estetica dell'industria." *Engramma* 87 (2010): s.p.
- *Ricci, Tommaso.* "Costruire il moderno: Olivetti." *Rassegna di Architettura* 65 (2005): 14–29. *Rivista Tecnica e Organizzazione. Numero 32 (marzo–aprile 1957).*
- *Rosen, Charles.* "From Programma 101 to the PC." *IEEE Annals of the History of Computing* 30, no. 3 (2008): 42–55.
- *Rossi, Aldo.* "Olivetti a Pozzuoli." *Lotus International* 27 (1980): 10–19.
- *Sangiorgi, Daniela.* "Design for Social Innovation: Olivetti as Precedent." *Design Issues* 34, no. 2 (2018): 30–42.
- *Serraino, Pierluigi.* "Olivetti Legacy."
- *Architectural Review* 230 (2014): 84–93.
- *Serri, Michele.* "Etica d'impresa e modello Olivetti." *Impresa & Stato* 109 (2019): 15–28.
- *Simonelli, Marco.* "Espansione in Brasile." *Revista de Administração* 50, no. 2 (2015): 205–220.
- *Talamona, Marida.* "Urbanistica e impresa: Olivetti a Ivrea." *Casabella* 600 (1993): 22–33.

Fonti d'archivio Olivetti

Raccoglie i materiali conservati presso l'Archivio Storico Olivetti di Ivrea (ASO), tra cui documenti aziendali, corrispondenze, relazioni interne, fotografie e progetti provenienti dalle diverse consociate estere. Queste fonti hanno consentito di approfondire la dimensione concreta e operativa della presenza Olivetti in America Latina.

- Corrispondenza – Mostra "Design italiano", Museo de Bellas Artes, Santiago del Cile (1973). Ivrea.
- Corrispondenza – Materiale fotografico Mostra "Design italiano", Santiago del Cile. Ivrea.
- Corrispondenza – Olivetti de Chile S.A. Ivrea.
- Stabilimento Olivetti – Santiago del Cile. Ivrea.

- *Sede direzionale consociata Olivetti de Chile S.A. – Santiago del Cile. Ivrea.*
- *Zullo, Franco – Area Commerciale America Latina. Ivrea.*
- *Problemi di sviluppo in America Latina. Ivrea.*
- *Presentazione Piano Pluriennale 1976–1979 – Divisione America Latina. Ivrea.*
- *Indice: Notizie Olivetti – America Latina. Ivrea.*
- *Pubblicità istituzionale – "Agentes en todos los demás países de América Latina". Ivrea.*
- *Sviluppo del sistema industriale nel mondo – "Produrre in America Latina". Ivrea.*
- *Pubblicità delle macchine per scrivere Olivetti, 1948–1977. Ivrea.*
- *Lettera a Sacerdoti, 28 giugno 1920. Ivrea.*
- *Lettera alla Direzione della Banca Commerciale, 3 novembre 1920. Ivrea.*
- *Lettera alla Banca Zaccaria & Pisa, 24 settembre 1920. Ivrea.*
- *Lettera di Camillo Olivetti al direttore del Banco di Roma di Ivrea, 18 agosto 1920. Ivrea.*
- *Progetti architettonici – Stabilimenti Pozzuoli (A. Olivetti). Ivrea.*
- *Progetti architettonici – Edifici sociali Ivrea (Figini–Pollini). Ivrea.*
- *Progetti retail – Negozi Olivetti estero (Aulenti, BBPR, ecc.). Ivrea.*
- *Relazioni commerciali – Argentina/Brasile/Messico (1955–1970). Ivrea.*
- *Bilanci consociata Argentina (anni vari). Ivrea.*
- *Bilanci consociata Brasile (anni vari). Ivrea.*
- *Manuali di identità visiva – marchio Olivetti (anni 1960–1980). Ivrea.*
- *Direzione Relazioni Culturali – materiali stampa (1950–1970). Ivrea.*
- *Divisione Elettronica – documenti su CEP/Elea (1956–1964). Ivrea.*
- *Olivetti Programma 101 – materiali promozionali (1965–1968). Ivrea.*
- *Olivetti Underwood – pratiche di acquisizione (1959–1963). Ivrea.*

- *Comunità di Ivrea – documenti organizzativi (1946–1960).* Ivrea.
- *Servizi sociali aziendali – scuole e asili (1948–1964).* Ivrea.

Fonti ufficiali e istituzionali (ICE, CEPAL/ECLAC, OCDE/OECD, ecc.)

In questa categoria sono comprese le pubblicazioni, i rapporti e i documenti statistici prodotti da enti ufficiali e organismi internazionali, come l'Istituto per il Commercio Estero (ICE), la Commissione Economica per l'America Latina e i Caraibi (CEPAL) e l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE). Tali materiali hanno fornito il quadro economico e politico entro cui si è sviluppata l'attività Olivetti nel continente latinoamericano.

- *CEPAL. Panorama de la inserción internacional de América Latina, 1999–2000.* Santiago del Cile: CEPAL, 2001.
- *CEPAL. El proceso de integración en América Latina y el Caribe en 1993.* Santiago: CEPAL, 1994.
- *OCDE/OECD. Strategic Options for Latin America in the 1990s.* Paris: OECD, 1992.
- *Fainzylber, Fernando. "Technical Progress, Competitiveness and Institutional Change."* In *Strategic Options for Latin America in the 1990s*, 101–140. Paris: OECD, 1992.
- *"European Integration: Implications for Latin America."* In *Strategic Options for Latin America in the 1990's*, 217–248. Paris: OECD, 1992.
- *ICE. Rapporto ICE 2000.* Roma: ICE, 2001. (cap. 2: Arturo O'Connell)
- *Banca d'Italia. Relazioni annuali (anni vari 1950–1970).* Roma: Banca d'Italia.
- *ISTAT. Annuario Statistico Italiano (anni vari 1950–1980).* Roma: ISTAT.
- *Ministero del Lavoro. Rapporti sul lavoro industriale in Italia (anni vari).* Roma.
- *Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Presenza italiana in Costa Rica.* San José: Ambasciata d'Italia, 2022.
- *UNIDO. Industrial Development Reports (anni vari 1967–1980).* Vienna: UN.
- *UNESCO. Rapporti su educazione tecnica e professionale (TVET) in Italia e AL (anni vari).* Paris: UNESCO.
- *ILO/OIL. Industry and Labour in Italy (1950–1970).* Geneva: ILO, s.d.
- *OECD. Science, Technology and Industry Outlook (edizioni anni 1970–1980).* Paris: OECD.

- ECLA/CEPAL. *Foreign Trade Yearbook* (anni 1965–1975). Santiago: UN.
- ALALC/ALADI. *Documentos de integración económica* (anni 1960–1980). Montevideo: ALADI.
- World Bank. *World Development Report* (selezioni storiche). Washington, DC: World Bank.
- IMF. *International Financial Statistics* (estratti storici). Washington, DC: IMF.
- Cassa per il Mezzogiorno. *Relazioni sulle aree industriali* (Pozzuoli, ecc.) (anni 1950–1965). Roma.
- Regione Piemonte. *Piani territoriali d'area – Canavese* (anni 1970–1980). Torino.
- Comune di Ivrea. *Piani regolatori e documenti urbanistici* (anni 1950–1970). Ivrea.
- Ministero dello Sviluppo Economico. *Rapporti su innovazione e competitività in Italia* (edizioni varie). Roma.
- Camera di Commercio di Torino. *Bollettini economici* (anni vari). Torino.
- OCSE. *Employment Outlook* (estratti storici). Paris: OECD.
- ISTAO. *Quaderni sull'impresa responsabile* (numeri vari). Ancona: ISTAO.
- Unioncamere. *Rapporti sul sistema manifatturiero italiano* (anni 2000). Roma.
- SACE. *Rapporto Export* (edizioni varie). Roma.
- MAECI. *Annuario della politica estera italiana* (edizioni varie). Roma.
- EUROSTAT. *Yearbook* (estratti storici su industria e commercio). Luxembourg: EU.
- OECD. *International Investment Perspectives* (selezioni storiche). Paris: OECD.

Fonti digitali e risorse online

Comprende le risorse digitali consultate per la ricerca: archivi online, siti istituzionali, portali storici, mostre virtuali e piattaforme di divulgazione accademica. Queste fonti hanno contribuito ad ampliare la prospettiva documentaria e ad aggiornare la ricerca con materiali non disponibili in formato cartaceo.

- Archivio Storico Olivetti – portale e collezioni digitali
<https://www.archivistoricolivetti.it/> (sezione “Archivi digitali / Collezioni online”, con rimando a archividigitaliolivetti.archivistoricolivetti.it).
- Fondazione Adriano Olivetti – Biblioteca digitale e pubblicazioni

<https://www.fondazioneadrianolivetti.it/> (Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum)

- Domus Archive – Olivetti: negozi, allestimenti, architetture (1954–1984)

<https://www.domusweb.it/> (ricerca interna con "Olivetti" per mostra, negozio di Venezia, ecc.).

- Abitare Archivi Digitali – Speciale Olivetti (1959–1985)

<https://www.abitare.it/it/category/archivio/> (ricerca interna con "Olivetti").

- Museo Nazionale del Cinema (Torino) – Film industriali Olivetti 1949–1970 (schede)

<https://www.museocinema.it/it/collezioni> ("Collezioni online / Cineteca / Archivi").

- Triennale Milano – Archivio mostre con materiali Olivetti

<https://archivi.triennale.org/> ((ricerca "Olivetti" nelle collezioni permanenti / archivio mostre)).

- Politecnico di Torino – TESI su Olivetti (portale istituzionale)

<https://webthesis.biblio.polito.it/> (ricerca avanzata per parola chiave "Olivetti", Ivrea, ecc.)

- IEEE Xplore – Annals of the History of Computing (articoli su Olivetti/Programma 101)

<https://www.computer.org/cSDL/magazine/an> (homepage ufficiale della rivista, con link a indici e articoli; accesso poi via IEEE Xplore).

- arXiv – Cignoni & Gadducci, CEP Project (2019)

<https://arxiv.org/search/?query=Cignoni+Gadducci+CEP&searchtype=all> (la ricerca porta al preprint sul progetto CEP di Pisa).

- ANSA.it – Prima pagina Golpe di Pinochet, settembre 1974 (archivio)

https://www.ansa.it/sito/notizie/speciali/2023/09/05/il-cile-arriva-diviso-ai-suoi-50-anni-dal-golpe_d713d50a-df0d-4718-8d6d-125ddd301c02.html (speciale con sezione "Dagli archivi dell'ANSA, 50 anni fa il golpe in Cile", che rimanda ai materiali d'archivio).

- Fondazione Alberto Cruz – Archivio digitale progetti (Casa Olivetti, Santiago)

<https://fundacionalbertocruz.org/> (dal portale, sezione archivo / proyectos e ricerca "Olivetti").

- SAN – Sistema Archivistico Nazionale – Documenti online ("Olivetti", "Ivrea")

<https://www.san.beniculturali.it/> (sezione "Ricerca avanzata", poi parole chiave "Olivetti" o "Ivrea").

- Folha de S. Paulo – De como administrar na crise (05/05/2007)

<https://acervo.folha.uol.com.br/> (archivio digitale; ricerca per titolo "De como administrar na crise" e data 5 maggio 2007).

- FAO (Fondazione Adriano Olivetti) – A cinquant'anni dopo (PDF, 2021)

<https://www.fondazioneadrianolivetti.it/> (sezione Pubblicazioni / Approfondimenti; ricerca "A cinquant'anni dopo"). Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum

- Museo del Design Italiano (Triennale) – Schede prodotti Olivetti (Lettera 22, Valentine, Elea)

<https://triennale.org/museo-del-design-italiano> (catalogo on line; cerca "Olivetti", "Lettera 22", "Valentine", "Elea").

- MoMA Collection – Olivetti design selection (schede)

<https://www.moma.org/collection?q=Olivetti> (risultati di ricerca nella collezione su prodotti Olivetti).

- V&A Museum – schede Olivetti in the collection

<https://www.vam.ac.uk/search?q=Olivetti> (risultati della collezione V&A per il termine "Olivetti").

- Cooper Hewitt – Olivetti objects & graphics (schede)

<https://collection.cooperhewitt.org/search/collection/?q=Olivett>

- Google Arts & Culture – Olivetti stories (mostre digitali)

<https://artsandculture.google.com/search?q=Olivetti>

- Internet Archive – Manuali e brochure Olivetti (scansioni)

<https://archive.org/search.php?query=Olivetti>

- Rai Teche – Servizi e speciali su Olivetti (video)

<https://www.raiteche.it/ricerca.aspx?key=Olivetti>

- Istituto Luce – Cinegiornali con Olivetti (video)

<https://www.archivioluce.com/?s=Olivetti>

- Fondazione ISEC – Fondi su industria italiana, Olivetti (schede)

<https://www.fondazioneisec.it/> (ricerca nel sito "Olivetti", industria, comunicazione d'impresa).

- Museo Tecnologicamente (Ivrea) – Percorsi e materiali digitali

<https://www.museotecnicamente.it/> (voci dedicate a "Olivetti Valentine" e percorsi online).

- Archivio Storico Telecom Italia – Origini SIP/Olivetti elettronica (schede)

<https://archivistico.telecomitalia.com/> (dal portale, ricerca "Olivetti", "SIP", ecc.).

- JSTOR – Articoli su Olivetti e design/comunicazione (varie testate)

<https://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=Olivetti>

- EBSCOhost – Business Source (case studies su Olivetti)

<https://about.ebsco.com/products/research-databases/business-source-complete>

- ProQuest – Historical Newspapers (pubblicità Olivetti estero)

<https://about.proquest.com/en/products-services/pq-hist-news/>

- Europeana – Fotografie e poster Olivetti (collezioni)

<https://www.europeana.eu/en/search?query=Olivetti>

- "Vesper" n. 5 (2021) – Moby Dick: avventure e scoperte (dossier online)

<https://www.iuav.it/it/vesperrivista/archivio/no-5>

Ringraziamenti

Desidero esprimere la mia più sincera gratitudine a tutte le persone che hanno reso possibile la realizzazione di questa tesi, frutto di un percorso di ricerca lungo, intenso e profondamente arricchente.

Un ringraziamento speciale va al mio relatore, Pier Paolo Peruccio, per la guida, la disponibilità e la fiducia costante, che hanno saputo orientare il mio lavoro con equilibrio e stimolo critico.

Un pensiero riconoscente va anche a Gianluca Grigatti per i suggerimenti preziosi e per avermi incoraggiato a esplorare con rigore e curiosità la complessità della storia olivettiana.

Ringrazio inoltre gli archivi e le istituzioni che mi hanno permesso di accedere alle fonti e ai materiali necessari: l'Archivio Storico Olivetti di Ivrea, il Politecnico di Torino, e tutte le persone che con passione e professionalità custodiscono e trasmettono la memoria di un'esperienza industriale e culturale unica nel suo genere.

Un grazie sentito ai colleghi e amici che hanno condiviso con me riflessioni, confronti e incoraggiamenti nei momenti di fatica e di entusiasmo.

In particolare, desidero riconoscere la difficoltà — ma anche la soddisfazione — di aver trovato un equilibrio tra studio e lavoro, due realtà spesso in contrasto ma che,

intrecciandosi, mi hanno insegnato il valore della costanza, dell'impegno e della passione per ciò che si ama fare.

Infine, il ringraziamento più profondo è per la mia famiglia, per la loro presenza costante, per l'amore e la fiducia che mi hanno accompagnato in ogni fase di questo percorso, e per mio marito Nicola, per la pazienza, la vicinanza e l'affetto che hanno reso più leggere anche le giornate più impegnative.

Un pensiero speciale va a mio nonno, che avrebbe voluto essere qui per vedere questo traguardo e che, in un certo modo, ha continuato ad accompagnarmi con la sua forza, il suo esempio e la sua dolcezza.

A tutti loro, e a chi crede ancora nella possibilità di un'industria che unisce bellezza, etica e innovazione, dedico questa ricerca.

