

## La formación de consensos en las asociaciones empresarias bajo contextos de crisis. El caso de la Unión Industrial Argentina en los períodos 1989-1991 y 1999-2003

*Consensus building in business associations under crisis contexts. The case of the Unión Industrial Argentina in the periods 1989-1991 and 1999-2003*

Marina Virginia Dossi<sup>1</sup>

[mdossi@agro.uba.ar](mailto:mdossi@agro.uba.ar)

### Resumen

En los años noventa se aplicaron en América Latina reformas neoliberales que modificaron las estrategias y acciones de los sectores sociales, políticos y económicos. En la Argentina, el modelo neoliberal presentó particularidades que llevaron a los sectores económicamente dominantes a desplegar distintas acciones para influir y presionar sobre los agentes estatales. Las asociaciones empresarias fueron uno de los espacios a partir de los cuales los diferentes sectores empresarios dirimieron las estrategias a desplegar a partir de las heterogeneidades y fragmentaciones en el seno de cada sector empresario.

El trabajo propone analizar las estrategias de formación de consenso y construcción de representación en la Unión Industrial Argentina (UIA) a partir de la heterogeneidad de intereses internos en dos momentos coyunturales: el primer período, entre 1989-1991, se inicia con una crisis inflacionaria tras la cual se implementan y consolidan las reformas neoliberales; el segundo, abarca los años 1999-2003, cuando tras la crisis y eclosión del modelo neoliberal se establecen nuevas pautas para el funcionamiento de la economía, modificando las estrategias de acumulación de los actores económicos involucrados. Este análisis también considera los vínculos que la UIA mantiene con otras corporaciones empresarias y con los agentes estatales. Se estudia al empresario a partir de sus organizaciones representativas, ya que su perdurabilidad en el tiempo y la permanencia de sus integrantes en sus estructuras, las constituye en un objeto relevante de análisis, al poner en evidencia su rol fundamental como actores políticos y formadores de la "acción corporativa empresaria" (ACE) y de su posterior expresión colectiva.

**Palabras clave:** REPRESENTACIÓN CORPORATIVA, UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA, ACCIÓN CORPORATIVA EMPRESARIA.

### Abstract

The neoliberal reforms of the 1990s in Latin America modified the strategies and actions of the social, political and economic sectors. In Argentina the neoliberal model presented particularities that led to the economic dominant sectors to display different actions to influence and compel the state agents. In business associations different sectors settled the strategies to deploy based on its specific heterogeneities and fragmentations. The article proposes to analyze the strategies dedicated to create consensus and construct representation in the Unión Industrial Argentina (UIA) from the heterogeneous internal interests in two current moments: between 1989-1991 the first period begins with an inflationary crisis and continues with the implementation

---

<sup>1</sup> Instituto de Altos Estudios Sociales - Universidad Nacional de San Martín, Universidad de Buenos Aires, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. La autora es Doctora en Ciencias Sociales (FLACSO-Argentina), becaria posdoctoral del CONICET, investigadora del IDAES-UNSAM y docente de la Cátedra de Economía General, Facultad de Agronomía, UBA.

and consolidation of the neoliberal reforms; the second one, includes the years 1999-2003, when after the crisis and breakdown of neoliberal model new guidelines are established for the functioning of the economy, modifying the accumulation strategies of the economic actors. This analysis also considers the links between UIA and another corporate organizations and state agents. Business community is studied from its representative organizations, a relevant study object since its longevity and duration of membership transforms associates in leading political actors and 'corporate action business' (ACE) formers and its following collective expression.

**Keywords:** CORPORATE REPRESENTATION, UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA, CORPORATE ENTREPRENEURSHIP ACTION.

**Recibido:** 19 de noviembre de 2013.

**Aprobado:** 27 de marzo de 2014.

---

## Introducción

En los años noventa se aplicaron en América Latina reformas neoliberales que modificaron las estrategias y acciones de los actores sociales, políticos y económicos. En la Argentina, el modelo neoliberal presentó particularidades que llevaron a los sectores económicamente dominantes a desplegar distintas acciones para influir y presionar sobre los agentes estatales. Las asociaciones empresarias fueron uno de los espacios a partir de los cuales los diferentes sectores empresarios dirimieron las estrategias económicas y políticas a desplegar a partir de las heterogeneidades y fragmentaciones en el seno de cada sector empresario.

Existen distintas perspectivas teóricas que analizan a los empresarios como clase, como sectores, como firmas, como redes y como asociaciones.<sup>2</sup> El artículo se ubica en relación con las vertientes que estudian a los empresarios desde sus asociaciones representativas, centrando el eje en los procesos que ocurren en su seno, que dirimen la representatividad real y efectiva de esas asociaciones, que luego posibilitan su accionar colectivo. Por lo tanto, se estudia al empresariado a partir de sus organizaciones representativas, ya que su perdurabilidad en el tiempo y la permanencia de sus integrantes en sus estructuras, las constituye en un objeto relevante de análisis, al poner en evidencia su rol fundamental como actores políticos y formadores de la "acción corporativa empresaria" (ACE) y de su posterior expresión colectiva.<sup>3</sup> Mediante el análisis de las corporaciones empresarias, se busca comprender el accionar empresario como atravesado por múltiples complejidades, participante en distintos espacios, y presionado interna y externamente. De estas interrelaciones se corporiza y provee de sentido a la ACE, que da cuenta de la forma en la cual, en el seno

---

<sup>2</sup> Hernández Romo (2006), Zabloudovsky (1994), Luna y Puga (2007).

<sup>3</sup> El concepto de "acción corporativa empresaria" ha sido elaborado por la autora en su Tesis Doctoral: "La construcción de la representación y de la acción corporativa empresaria en las asociaciones empresariales. Un estudio de la Unión Industrial Argentina a partir de la articulación de la dimensión organizacional, estructural y política en el período 1989-2003". Véase Introducción y Cap. I (pp. 2-67).

de las asociaciones empresarias, se resuelve la existencia de múltiples intereses heterogéneos y en conflicto.

El trabajo propone analizar las estrategias de formación de consenso y construcción de representación en la Unión Industrial Argentina (UIA) a partir de la heterogeneidad de intereses internos en dos momentos coyunturales: el primer período, entre 1989-1991, se inicia con una crisis inflacionaria tras la cual se implementan y consolidan las reformas neoliberales; el segundo, abarca los años 1999-2003, cuando tras la crisis y eclosión del modelo neoliberal se establecen nuevas pautas para el funcionamiento de la economía, modificando las estrategias de acumulación de los actores económicos involucrados. En el análisis también se consideran los vínculos que la UIA mantuvo con otras corporaciones empresarias y con los agentes estatales.

La acción colectiva permite explorar los procesos de construcción de consenso, de acción y de toma de decisión que realizan las corporaciones empresarias. La ACE es considerada como tipo de acción política y subtipo de acción colectiva, que se produce en el interior de las corporaciones empresarias fruto de la articulación de diferentes mecanismos corporativos. Estos últimos, existen y se presentan con el objetivo de amalgamar posiciones disímiles para luego expresarlas mediante la acción política colectiva, en forma consensuada y homogénea en el plano político-institucional. Para realizar esta elaboración, las asociaciones empresarias cumplen un rol central, ya que aglutinan y organizan intereses diversos, y frecuentemente contradictorios entre sí. En este sentido, redefinen los intereses individuales en un interés común posibilitando la ACE y su expresión colectiva, elaborando estrategias para influir en el entorno institucional.<sup>4</sup>

La heterogeneidad de intereses es un dato capital para comprender la construcción de la ACE; la existencia de intereses divergentes y a veces abiertamente opuestos lleva a que la acción colectiva del empresariado no surja espontáneamente sino como resultado de un proceso político donde se definen y establecen intereses y se organiza la acción. Indagar sobre los procesos de construcción y representación internos posibilita comprender cómo la acción colectiva y pública de las corporaciones empresarias no es un mero reflejo de sus procesos internos, homogéneos y sin grietas, sino que éstos tienen una complejidad, particularidad y dinámicas propias.

Se propone entonces analizar a la cúpula directiva de la UIA mediante la articulación teórica de tres dimensiones conceptuales: organizativa-institucional, estructural-económica y política-institucional y su mediatización a través de la “lógica de la influencia” y la “lógica

---

<sup>4</sup> Schmitter y Streek (1981, 1991).

de los miembros”. El análisis de las corporaciones empresarias permite comprender el accionar empresario como atravesado por múltiples complejidades, participante en distintos espacios y presionado interna y externamente. De estas interrelaciones se corporiza y provee de sentido a la ACE, que da cuenta de la forma en la cual en el seno de las asociaciones empresarias se resuelve la existencia de múltiples intereses heterogéneos y en conflicto. Siguiendo a Offe (1980) existen tres niveles analíticos: “desde abajo”, “desde adentro” y “desde arriba”. Se recuperan estas herramientas analíticas siguiendo la clasificación hecha por Acuña (1994), quien señala la necesidad de abordar el estudio de la burguesía a partir de la articulación de tres dimensiones de análisis: la estructural-económica, la política-institucional y la ideológica. En este artículo se retoman las dos primeras: la estructural-económica para explicar los procesos que se producen en la dimensión “desde” abajo, la política-institucional e ideológica se las reúne para abordar las acciones que se desarrollan en la esfera “desde arriba” y finalmente se agrega la dimensión organizativa-institucional que se corresponde con la dimensión “desde adentro”.

La dimensión estructural-económica posibilita comprender la dinámica estructural de la organización, es decir, qué inserción económica poseen sus dirigentes y a qué empresas y sectores económicos pertenecen. La dimensión organizativa-institucional permite conocer la organización y la dinámica inherente a las asociaciones, de qué manera funcionan, quiénes son sus dirigentes y cuáles son los mecanismos de selección y elección de estos últimos. La dimensión política-institucional da cuenta de las posiciones y estrategias llevadas adelante por las corporaciones en el espacio público y las relaciones que éstas poseen con otros actores relevantes del sistema político; fundamentalmente con los agentes estatales y otras asociaciones empresarias.

Este análisis se complementa con los conceptos elaborados desde una perspectiva corporativista por Schmitter y Streek (1981, 1991) quienes afirman que las organizaciones empresarias y su comportamiento deben ser analizados a partir de la articulación y simultaneidad de dos lógicas: “la de la influencia” y “la de sus miembros” que se vinculan estrechamente con lo expuesto hasta el momento. Por una parte, la “lógica de la influencia” remite a que las organizaciones se orientan a la defensa de intereses comunes y a lograr autonomía con respecto a otros actores sociales e influir sobre las autoridades estatales y otras organizaciones. Esta lógica se imbrica y relaciona con las dimensiones “desde arriba” y “desde abajo” donde las asociaciones son analizadas en sus relaciones con la totalidad del sistema político y también defendiendo y privilegiando sus intereses estructurales. Por otro lado, la “lógica de los miembros” se vincula con el hecho de que las asociaciones empresarias

rias brindan incentivos a sus miembros “a cambio” de apoyo y recursos; a través de esta lógica las organizaciones redefinen intereses individuales en función del interés común. Entonces, esta lógica se vincula con la dimensión “desde adentro”, con sus formas de representación, donde se estudia de qué manera las asociaciones empresarias entablan y mantienen relaciones con sus asociados. A continuación se presentará de qué manera se da esta articulación conceptual en el caso de la UIA en dos períodos clave de la historia económica y política de la Argentina.

### **El aval a las reformas económicas: fragmentaciones internas y dificultades en la construcción de la “acción corporativa empresarial” en la UIA (1989-1991)**

Gilberto Montagna, dirigente de amplia trayectoria empresarial, vinculado al sector de la alimentación y dueño de Terrabusi, asumió la conducción de la UIA el 15 de abril de 1989, un mes antes de realizarse las elecciones nacionales en medio de una aguda crisis económica cuya mayor expresión fue la hiperinflación.<sup>5</sup>

Esta crisis dejó consecuencias sociales, políticas y económicas negativas para la Argentina que contribuyeron a instalar el clima adecuado para sustentar un vasto proceso de reformas que, como principal objetivo, buscó estabilizar las variables macroeconómicas para viabilizar el crecimiento económico de la Argentina. La necesidad de tomar medidas rápidamente proporcionó al gobierno el apoyo político y las facultades necesarias para comenzar su implementación.<sup>6</sup>

De este modo, bajo la presidencia de Carlos Menem se inicia un vasto proceso de privatizaciones bajo la presión de los acreedores externos de que Argentina retomara el pago de su deuda externa, aceptando para ello la demanda de estos acreedores de permitirles participar en las privatizaciones mediante el mecanismo de capitalización de bonos de la deuda externa.<sup>7</sup>

Desde la visión del empresariado la crisis era fruto de un excesivo intervencionismo estatal, por lo tanto, las propuestas de apertura, control de la inflación, desregulación de la economía y privatización de empresas públicas se instalaron como una necesidad.<sup>8</sup> Las opiniones de la dirigencia de la UIA confluían con las de otras corporaciones empresarias como ADEBA, CAC, SRA y Bolsa de Comercio.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Más información, Dossi (2011), pp. 115-121.

<sup>6</sup> Schvarzer (1998).

<sup>7</sup> Castellani (2009), Gálvez (2012).

<sup>8</sup> Beltrán (2006).

<sup>9</sup> *Memorias y Anuarios* de las organizaciones empresarias (1989, 1990).

En los inicios de la gestión de Montagna, los principales cambios económicos se vinculaban con los intentos de distintos planes de estabilización para contener la inflación y con la puesta en marcha del proceso de apertura económica que contribuía a esta finalidad. Dos ramas industriales, la agroindustrial y la petrolera eran proclives a apoyar los procesos de apertura. Las industrias de la alimentación eran un bloque económica y políticamente poderoso dentro del sector manufacturero, con representación en la UIA. Estos sectores presentaban una posición más favorable y proclive a la apertura frente a otros sectores partidarios de la protección o por lo menos de una apertura gradual y selectiva (textiles, metalúrgicos, algunos sectores de la siderurgia). Principalmente, son estas las diferencias que atravesaron el seno de la UIA en estos primeros años.

Si bien avalaban el proceso de apertura, los reclamos de los industriales se centraban en las modificaciones del esquema arancelario realizadas desde el ámbito gubernamental. Fundamentalmente, los integrantes del Movimiento Industrial Argentino (MIA)<sup>10</sup> afirmaban que la aplicación y viabilidad del proceso de apertura era posible si se acompañaba por una estructura arancelaria correcta y la aplicación de medidas de control *antidumping*. Esta posición de los integrantes del MIA quedó plasmada en la *Memoria* de la institución, donde se señalaba que hacia fines del año 1990 la situación arancelaria se adecuaba a las distintas etapas del proceso industrial, y si bien aceptaba mejoras, le permitía un manejo adecuado del arancel, ya que el mismo tenía un mínimo de 11% y un máximo de 24%. Sin embargo, se remarcaba que en enero de 1991, el entonces Ministro de Economía, Erman González, modificó esta estructura por el establecimiento de un arancel único del 22%. Desde la visión de la dirigencia industrial, el sistema producía inconsistencias y distorsiones porque trataba a las materias primas, a los bienes intermedios y a los productos finales con un mismo nivel arancelario.<sup>11</sup>

Tras la renuncia del ministro de Economía, en un contexto crítico de corrida contra el dólar y estallido inflacionario, asumió el cargo Domingo Cavallo y adoptó un conjunto de decisiones que profundizaron la apertura de la economía, apartándose de ese arancel único. Se estableció una estructura arancelaria de tres niveles escalonados según el valor agregado de los productos y/o su carácter de materias primas, insumos intermedios o bienes finales. El esquema fue el siguiente: 22% para productos finales o de alto valor agrega-

---

<sup>10</sup> La UIA tiene dos líneas internas, el Movimiento Industrial Argentino (MIA), de orientación más liberal y el Movimiento Industrial Nacional (MIN), de vertiente más desarrollista. Para más información ver Schwarzer (1991) y Dossi (2012).

<sup>11</sup> *Memoria de la UIA* (1990), pp. 12-18.

do, 11% para bienes intermedios, 0% para bienes de capital no producidos en el país, materias primas y alimentos.<sup>12</sup>

Esta política gubernamental generaba efectos disímiles sobre los distintos sectores e intereses representados en la UIA; la apertura implicaba un ingreso masivo de importaciones a precios inferiores a los internacionales. Además, la situación se agravaba por la quita de los derechos específicos y la imposibilidad de establecer rápida y eficientemente un sistema *antidumping*. Frente a esta situación, los líderes industriales optaron por un discurso amplio y contenedor de las diversas necesidades industriales, buscando principalmente no excluir a los sectores más afectados. La dirigencia industrial expresaba:

[...] la entidad ha tomado una firme oposición frente a esta nueva agresión a la industria nacional, ya que una vez más se ha utilizado el arancel aduanero por motivos coyunturales para gravitar en los precios lo que constituye un severo error conceptual sobre el significado de dicha herramienta de política industrial.<sup>13</sup>

Además, las críticas industriales hacia el esquema arancelario se relacionaban con el inminente establecimiento de la Ley de Convertibilidad (ley 23.298), que modificaría la estructura de precios relativos de la economía.<sup>14</sup> Esta nueva estructura ponía en evidencia la pérdida de posiciones de los precios de los bienes industriales respecto al promedio. Éstos estaban amenazados y contenidos por la competencia de los productos importados, alentada por el atraso cambiario, la rebaja de los aranceles y la supresión de las barreras no arancelarias de todo tipo.<sup>15</sup> Las reformas pro mercado implementadas en los comienzos de los años noventa tuvieron su particularidad con el establecimiento de la Ley de Convertibilidad que estableció un tipo de cambio fijo entre el peso y el dólar, facilitando el flujo de los fondos financieros internacionales. Al garantizar por ley la paridad entre el peso y el dólar, la Convertibilidad se transformó por esa vía en un seguro de cambio para los inversores financieros.<sup>16</sup>

Asimismo, la Ley de Convertibilidad no fijaba limitaciones en la movilidad de los flujos financieros ni en cantidades, ni en tiempos. El mecanismo de la convertibilidad fija fue una adaptación local particular a los mecanismos financieros globales, ya que la misma no figuraba entre las proposiciones promovidas teóricamente por la ortodoxia neoliberal, ni por los organismos internacionales de crédito.<sup>17</sup>

<sup>12</sup> Peralta Ramos (2007).

<sup>13</sup> *Memoria* (1990), 1º parte, p. 17.

<sup>14</sup> Basualdo (2003).

<sup>15</sup> Dossi (2011).

<sup>16</sup> Gálvez (2012).

<sup>17</sup> Aronskind (2009), pp. 49-50; Beltrán (2005), pp. 40-41. Sobre las particularidades del proceso de mundialización del capital y financierización de la economía se puede consultar Chesnais (1994).

Pese a las heterogeneidades sectoriales en la UIA, la mayor parte de los industriales manifestaba su preocupación frente a los efectos de estas medidas, y disentían con los argumentos oficiales que afirmaban que los aranceles diferenciados por valor agregado posibilitarían una mayor protección relativa de la industria y un abaratamiento de los insumos provenientes del exterior. En este sentido, la dirigencia de la UIA articulaba una ACE que buscaba representar al conjunto industrial, y manifestar a los actores públicos y privados mediante el despliegue de la “lógica de la influencia”, su preocupación por los efectos sobre el conjunto de la actividad industrial, más allá de la pertenencia sectorial de cada uno de ellos. La conducción de la UIA afirmaba:

[...] los efectos de baja arancelaria que abarca a grandes sectores industriales y la desaparición de los derechos específicos constituyen dos medidas de extrema gravedad para la industria argentina, que adicionados a la alta capacidad ociosa y a la actual suspensión de personal, configuran un sombrío panorama de cierres definitivos o en el mejor de los casos de fuerte reducción de personal.<sup>18</sup>

Por otra parte, las posiciones y reclamos de la dirigencia industrial en la dimensión política-institucional estaban condicionados por su pertenencia a otros espacios de representación empresaria como el Grupo de los 8, y por la participación de algunos de sus integrantes en el CEA.<sup>19</sup> En relación con el primero, y si bien coincidían en su apoyo a la orientación liberal de las políticas económicas del gobierno, al ser la UIA, la entidad representativa de algunos de los sectores más afectados por la apertura comercial y el nuevo tipo de cambio, requería medidas compensatorias que habilitasen la reconversión productiva de la industria. De este modo, su pertenencia al Grupo de los 8, generaba tensiones en su seno que hacia la finalización de los noventa se fueron acentuando y condujeron a su separación.<sup>20</sup>

Algunos dirigentes industriales, representantes de empresas asociadas a la UIA, formaban parte del CEA y desde allí presionaban individualmente a las autoridades gubernamentales. Respaldaban la orientación de la política económica pero simultáneamente negociaban con el gobierno para solucionar problemas específicos de sus respectivos sectores de actividad.<sup>21</sup> Estos líderes empresarios utilizaban sus posiciones en el CEA como un espacio desde donde reivindicar los aspectos más liberales de las políticas económicas, pero negociando vía *lobby* con el gobierno la protección para sus sectores de actividad y el resguardo de sus intereses sectoriales.<sup>22</sup> El discurso y accionar tomados por la dirigencia de la UIA se

<sup>18</sup> *Clarín*, 21 de marzo de 1991.

<sup>19</sup> El Consejo Empresario Argentino se creó en 1967, compuesto por directivos de grandes empresas nacionales y extranjeras y con una marcada orientación liberal. Véase Ostiguy (1990).

<sup>20</sup> Dossi (2007).

<sup>21</sup> Ver Viguera (2000).

<sup>22</sup> Consultar *Clarín* 28 de agosto de 1989.

vinculaban con esta situación, ya que eran los empresarios industriales pequeños y medianos quienes carecían de llegada directa al gobierno y de capacidad de *lobby*, y por lo tanto, requerían de las estructuras de la UIA para viabilizar sus reclamos.

En la dimensión organizativa-institucional de la UIA se manifestaban las discrepancias sobre las medidas gubernamentales aplicadas en el plano político-institucional, producto de las inserciones estructurales como también de las orientaciones político-ideológicas de sus integrantes.

El sector agroindustrial estaba menos afectado por las medidas que el de los fabricantes de manufacturas industriales, ya que la eliminación de las retenciones, el compromiso del gobierno para brindar asistencia crediticia y las ventajas comparativas del campo los ubicaba en una posición más ventajosa que a los industriales manufactureros, quienes a partir del 1° de abril de 1991, estarían expuestos al ingreso de productos importados favorecidos por las bajas y eliminaciones arancelarias y por el atraso cambiario.<sup>23</sup>

Los industriales manufactureros afirmaban que la nueva paridad cambiaria ponía en peligro sus exportaciones que incorporaban valor agregado. Señalaban que sectores como indumentaria y siderurgia presentaban retrocesos en sus ventas externas, y que si a esto se sumaba la apertura económica se agravaría notoriamente el panorama para la actividad industrial.<sup>24</sup> En cambio, los integrantes del MIA sostenían que con una efectiva ley *antidumping*, un funcionamiento adecuado de la Aduana y mecanismos para corregir los daños a los sectores más afectados, el nuevo tipo de cambio no haría mermar significativamente sus exportaciones.<sup>25</sup>

Además de los efectos concretos sobre los sectores de actividad industrial, los posicionamientos respondían a la orientación tradicional de sus lineamientos con respecto al intervencionismo estatal, principalmente en cuestiones de precios y salarios, en la orientación mercado internista o pro exportadora y en la valorización que otorgaban a conceptos tales como “libertad de mercados”, “eficiencia privada”, “políticas activas”, “desarrollo industrial”, entre otros. Los reclamos y posiciones tradicionales del Movimiento Nacional Industrial (MIN), vinculados con posiciones más “desarrollistas” y “nacionalistas” no se correspondían con la orientación que tomaban las políticas económicas del gobierno. En el seno del MIA, y pese a la presencia de la COPAL,<sup>26</sup> que le imprimía un fuerte sesgo liberal ortodoxo, estaban presentes cámaras sectoriales del rubro metalúrgico y el textil que recha-

<sup>23</sup> Schorr (2004).

<sup>24</sup> *Clarín*, 25 de marzo de 1991.

<sup>25</sup> *Clarín*, 27 de marzo de 1991.

<sup>26</sup> La Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL) se formó en 1975 y es una cámara integrada al MIA. Ver Dossi (2012).

zaban esta ortodoxia liberal y se pronunciaban a favor de políticas de corte “proteccionista”, defendían la promoción industrial y el “compre nacional”.<sup>27</sup>

La formación de la ACE en el seno de la UIA estaba influida por el rol que la entidad pretendía tomar en la dimensión política institucional. En los comienzos de los noventa, la UIA no era considerada uno de los interlocutores privilegiados por el gobierno, ya que el Ejecutivo llevaba adelante contactos directos con los grupos económicos dejando marginadas a las asociaciones empresarias.<sup>28</sup> Frente a esto, la dirigencia de la entidad fabril pretendía recuperar canales de comunicación e interlocución con el gobierno, y una posición de confrontación excesiva hubiese ido en contra de este objetivo. Montagna afirmaba que sería más eficaz influir sobre el Estado a través de contactos amistosos.<sup>29</sup>

En este marco, el proceso eleccionario de la UIA para renovar autoridades (a realizar en mayo de 1991), estuvo marcado por la implementación de las reformas, evidenciando cómo el contexto en el cual están inmersas las corporaciones las delimita y condiciona en su accionar, y fundamentalmente en sus procesos de decisión internos. La nueva coyuntura económica llevó a la propuesta de unificar las listas del MIA (encabezada por Montagna), y del MIN (liderada por Mahler), ya que se argumentaba que una entidad fabril unificada tendría mayores posibilidades de negociar exitosamente con el gobierno. José Pecoraro afirmaba: “frente a un proceso de cambio tan profundo como el actual, la disgregación de posiciones y reclamos por parte de la UIA no conduciría a efectos positivos para el desenvolvimiento del sector”.<sup>30</sup>

Las diferencias centrales entre Montagna y Mahler radicaban en la posición ideológica y los sectores en los cuales asentaban su base de representación. Montagna, inserto en las estructuras del MIA, avalaba las políticas liberales, pro mercado y de reducción del rol del Estado en la definición de la política económica. Se relacionaba con los sectores proclives a medidas aperturistas que buscaban una UIA con “perfil bajo” y moderados reclamos hacia el gobierno. Mahler, integrante del MIN, si bien avalaba la liberalización general de la estructura económica, abogaba por una participación del Estado en la gestión de la política económica, y particularmente en la industrial, otorgando centralidad al sector industrial como motor del crecimiento y desarrollo del país. Su trayectoria estaba asociada a la industria metalúrgica y al sector PYMI.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Dossi (2011).

<sup>28</sup> Birle (1997).

<sup>29</sup> *Clarín*, 6 de abril de 1990.

<sup>30</sup> Información obtenida por la autora en una entrevista realizada al industrial mencionado, perteneciente al sector plástico, 20 de abril de 2009.

<sup>31</sup> Ver Dossi (2011), Cap. III.

Los encargados de llevar adelante el proceso de unificación interno fueron Zavalía Lagos (Alpargatas), Roberto Rocca y Sergio Einaudi (grupo Techint). Estos dirigentes pertenecían a grupos económicos locales y su activa participación en la política interna de la UIA era producto de su pérdida de contactos directos con el gobierno tras el fracaso del plan Bunge & Born.<sup>32</sup> Entonces, veían en la UIA su posibilidad para influir en la política económica y consideraban que si la entidad se presentaba cohesionada y con decisiones consensuadas aumentaría su capacidad de intervención en las decisiones políticas. Estos grandes industriales se alineaban en las estructuras del MIN y estaban decididos a volcar su apoyo a Mahler de no consensuarse una lista de unidad. La construcción de la ACE en el seno de la UIA pasó a estar dominada por una dinámica diferente y con actores nuevos que le imprimía rasgos particulares.

La dirigencia industrial buscó fortalecer los mecanismos de la “lógica de los miembros”, promoviendo los distintos intereses en pugna con la finalidad de articularlos en pos de la consecución de un interés común. Sin embargo, la falta de claridad sobre las decisiones que se tomarían en el seno de la entidad así como la incertidumbre que planteaba el contexto en el cual se desarrollaba el accionar de la UIA hicieron fracasar este propósito.

La heterogeneidad de intereses, no sólo económicos, sino también políticos e ideológicos de los dirigentes llevaron a la imposibilidad de articular una ACE en el seno de la asociación. En consecuencia, se incrementaban las dificultades para plasmar en la dimensión política-institucional su accionar colectivo mediante los dispositivos de la “lógica de la influencia”, que cristalizó en la presentación de listas separadas.

La conformación de la lista del MIN implicó importantes reacomodamientos en las estructuras internas de la UIA y le imprimió un carácter diferente a los reclamos y estrategias de la entidad. La entrada de los empresarios vinculados a los grupos económicos locales tuvo una incidencia decisiva, ya que los mismos modificaron sus posiciones a medida que las reformas económicas implementadas ofrecían nuevas posibilidades de negocios y obtención de ganancias extraordinarias. En este sentido, la inserción económica adquirida por muchos de estos grupos los distanció de la específicamente industrial. Por lo tanto, al ocupar puestos directivos en la entidad se escindieron de las necesidades de sus representados y no articularon mecanismos eficaces de consenso internos para construir la ACE y promover la totalidad de los intereses que la UIA afirmaba representar.<sup>33</sup>

Uno de los pilares de la reforma de comienzos de los noventa se centró en la modificación de las lógicas financieras y esto permitió que muchos grupos económicos, insertos

---

<sup>32</sup> Birle (1997).

<sup>33</sup> Más información ver Dossi (2011), Cap. III.

en las estructuras de representación de la UIA, diversificaran sus actividades con una lógica financiera. En este sentido, adquirieron participaciones accionarias minoritarias en las compañías privatizadas de servicios públicos cuyo objetivo central era realizar inversiones con una lógica financiera en empresas que potencialmente podían obtener altos dividendos. Como sostiene Bisang (1998), este tipo de diversificación se caracterizó por ser coyuntural y buscar altas tasas de ganancia con bajo riesgo empresarial.

La conformación de ambas listas reflejó la heterogeneidad y fragmentación en las dimensiones estructural y organizativa-institucional de la UIA. En la lista del MIN tenían preponderancia los sectores textil, celulosico-papelero, siderúrgico y metalúrgico, con fuerte presencia del sector PYMI. Representaba a los sectores más afectados por las medidas y con mayores reclamos hacia el gobierno. En la lista del MIA se destacaban el sector alimenticio, el sector petroquímico, la industria tabacalera, el sector automotriz, y la industria plástica y de maquinaria agrícola. En contraposición con la lista del MIN, representaba a los sectores menos afectados por las reformas y proclives a su implementación.

Las elecciones realizadas el 30 de abril de 1991 brindaron el triunfo a la lista de unidad encabezada por Israel Mahler que se impuso por 122 votos contra 114. Este triunfo marcaba un cambio importante en la asociación, ya que por primera vez desde su normalización y reforma estatutaria, la conducción de la UIA no estaba dominada por el MIA.<sup>34</sup> La nueva dirigencia tuvo la ardua tarea de desempeñar sus funciones en un contexto de profundización de las medias neoliberales perjudiciales para el sector industrial pero con efectos dispares, dados las nuevas posibilidades de inversión y altas rentabilidades que había abierto el proceso de valorización financiera.<sup>35</sup>

Luego de casi una década de implementación del neoliberalismo en Argentina, se analizará cómo se encontraba la UIA hacia 1999, con una manifiesta crisis del modelo neoliberal. Pese a las diferencias expuestas entre los dirigentes industriales, el éxito inicial de la convertibilidad para controlar la inflación y asegurar la movilidad de los flujos financieros hizo que prevaleciese su aceptación por parte de los empresarios que habían promovido activamente esas políticas. Sin embargo, en el mediano plazo este modelo produjo una dinámica de desequilibrio fenomenal en la balanza comercial y de pagos que llevó finalmente a una catástrofe económica.<sup>36</sup> Por lo tanto, el objetivo es dar cuenta de los posicionamientos y de las acciones que desplegó la dirigencia industrial tanto en la dimensión organizati-

---

<sup>34</sup> Schvarzer (1991).

<sup>35</sup> Basualdo (2006).

<sup>36</sup> Schvarzer (2002), pp. 64-65.

va-institucional como en la política-institucional tras diez años de políticas contrarias a los intereses industriales.

### **Crisis y reposicionamientos industriales: fortalecimiento de la “acción corporativa empresaria” y su expresión colectiva en la esfera política institucional (1999-2003)**

Osvaldo Rial asumió como titular de la UIA el 30 de abril de 1999, marcando el inicio de una nueva etapa en la vida política de la entidad, que se cristalizará en los cambios de su accionar colectivo en la esfera política-institucional.

La conformación del Comité Ejecutivo fue producto de los acuerdos entablados por la dirigencia de los lineamientos internos de la UIA, el MIA y el MIN.<sup>37</sup> Fruto del acuerdo de alternancia, el MIA debía designar un candidato para Presidente, en un momento interno caracterizado por una nueva relación de fuerzas que hacía que el MIN contase con la suficiente capacidad de veto sobre los posibles nombres que presentase el MIA.<sup>38</sup> La designación de Rial como candidato respondía a esta coyuntura, ya que su trayectoria corporativa en el ámbito empresarial era reconocida por todos los integrantes de la UIA y las actividades llevadas adelante por la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires (UIPBA), entidad presidida por el dirigente, le otorgaban consenso, fundamentalmente desde los integrantes del MIN.

La dirigencia industrial avalaba el nombramiento de Rial, con el propósito de fortalecer la construcción de nuevas alianzas internas que mediante la formación de la ACE reflejasen el nuevo posicionamiento y accionar de la dirigencia fabril en la esfera política-institucional. Además, fue clave en su nombramiento, el aval otorgado por los líderes de grandes empresas y grupos económicos, entre los que se destacan Techint, Alpargatas, Ingenio Ledesma, ACINDAR, Massuh SA y Arcor SAIC.<sup>39</sup>

Los apoyos de grandes empresarios nacionales con los que contó Rial se vinculaban con la estrategia de los mismos de abandonar su apoyo casi incondicional, desde inicios de los noventa a las políticas de privatizaciones, al predominio de la valorización financiera (que les permitió obtener ingentes beneficios a los grupos económicos locales, muchos integrantes de la UIA), la apertura comercial y la reforma del Estado. A partir de 1997, ciertos cambios en el contexto macroeconómico y en la inserción estructural de muchos gru-

---

<sup>37</sup> Sobre la estructura organizativa de la UIA ver Dossi (2012).

<sup>38</sup> A partir de 1997 se estableció un acuerdo de alternancia fruto del cual el presidente debía pertenecer a un agrupamiento interno cada vez (Dossi, 2012).

<sup>39</sup> Dossi (2011).

pos económicos, especialmente aquellos vinculados con las privatizaciones de empresas de servicios públicos, fortalecía este viraje de estrategia.<sup>40</sup>

En términos macroeconómicos, la economía argentina venía atravesando una profunda recesión desde el año 1998, antecedida por las crisis financieras de impacto mundial (Rusia, Sudeste Asiático, Brasil), que provocaron un aumento en las tasas de interés internacionales y repercutieron negativamente en una economía como la Argentina, altamente dependiente de los flujos externos y de los vaivenes de la economía internacional. Asimismo, contribuyó a agravar esta situación la devaluación del real brasileño en 1999, disminuyendo las exportaciones y alentando las importaciones brasileras. Toda esta situación de crisis económica llevó a que los principales actores económicos presentasen una situación de alto endeudamiento y de exportación externa que hacía peligrar sus actividades y que en muchos casos provocó la quiebra o el cierre de distintos grupos económicos.<sup>41</sup>

En relación con las estrategias desplegadas por los grupos económicos, y particularmente aquellos con representación en la cúpula directiva de la UIA, es importante considerar que en el segundo lustro de los noventa estos grupos (que habían intervenido en la compra de participaciones accionarias en las empresas privatizadas) venden estas participaciones al capital extranjero produciendo un punto de inflexión en su estrategia, cuyo principal objetivo consistió en la obtención del mayor beneficio posible dado el alto precio de las mismas. Estas operaciones no debilitaron el poder económico de los grupos locales sino que implicaron un cambio en la composición de sus activos, con un aumento de la proporción del componente líquido (invertido en el exterior) en detrimento de los fijos.<sup>42</sup> Asimismo, desde la crisis financiera del Tequila, originada en México, la estrategia de los grupos económicos locales se basó en concentrar capital fijo en las actividades con ventajas comparativas naturales, particularmente en desarrollos agropecuarios y en la agroindustria.<sup>43</sup>

Estas decisiones son importantes porque tienen influencia en el rol político de estos grupos económicos locales y en las corporaciones empresarias de las cuales forman parte, objeto de estudio del presente trabajo, dado que como sostienen estos autores y como también se desprende de la evidencia empírica de esta investigación, sus nuevos posicionamientos en la estructura económica los llevó a apoyar una devaluación del peso en los últimos años de la década.

El accionar de la UIA, comandada por el grupo Techint, puede ser comprendido a la luz de los hechos mencionados, ya que la incidencia política del grupo en el seno del Comi-

---

<sup>40</sup> Ver Schorr (2005) y Dossi (2011).

<sup>41</sup> Castellani y Gaggero (2011).

<sup>42</sup> Basualdo y Kulfas (2000).

<sup>43</sup> Basualdo (2001).

té Ejecutivo de la central fabril se combinaba con su estrategia de expansión económica basada en el exterior vía exportaciones o en inversión directa. Esta característica le permitió al grupo sortear con éxito la crisis y además bregar por una devaluación de la moneda nacional que haría aún más competitiva su inserción exportadora.<sup>44</sup>

Por otra parte, las empresas de servicios con fuerte capacidad de *lobby* frente a los agentes gubernamentales, no disponían de representación en el Comité Ejecutivo de la UIA, haciendo que las relaciones de poder pasaran por fuera de sus estructuras. Desde la UIA explicaban: “se cometió el error de excluir a las empresas de servicios y esto aceleró el proceso opuesto al que se buscaba: que las empresas extranjeras arrasaran con todos los focos de poder”.<sup>45</sup>

La dirigencia industrial buscaba recuperar para la corporación, tanto su capacidad como entidad gremial y representativa del empresariado industrial, como su capacidad de presión y negociación en la arena política-institucional. Sin embargo, y pese a lo expuesto desde la dirigencia de la entidad fabril, también cabe señalar que esta falta de inserción en las estructuras de la UIA de las empresas de servicios facilitó el cambio de estrategia de la cúpula industrial.<sup>46</sup> Durante los años noventa, la Argentina sufrió un importante proceso de extranjerización de su cúpula empresaria que se intensificó con la crisis final de la convertibilidad. Como menciona Gaggero: “mientras que a principios de la década aproximadamente la mitad de las 500 firmas más grandes del país era de capital nacional, diez años más tarde esa proporción se redujo a un tercio. Este fenómeno fue especialmente intenso a partir de 1994”.<sup>47</sup>

Esta situación allanó el camino a las compañías extranjeras, principalmente a las privatizadas y a los bancos, para desarrollar un poder de influencia y una capacidad de *lobby* ante el Estado. Sin embargo, este poder que tenían en el plano político-institucional no fue trasladado a las entidades gremiales empresarias, en este caso, a la UIA. La estrategia de las privatizadas y de los bancos fue dejar en manos de sus delegaciones diplomáticas la gestión por sus intereses. La debilidad de esta estrategia es que estas entidades intermedias a las cuales delegaban su representación no contaban en nuestro país con influencia en la opinión pública y en las exigencias cortoplacistas de los gobiernos.<sup>48</sup> Por lo tanto, su peso en la

<sup>44</sup> Sobre declaraciones de algunos referentes del Grupo Techint véase Dossi (2011) y Gálvez (2012).

<sup>45</sup> Información brindada a la autora por un dirigente industrial perteneciente al Comité de Encuadramiento de la UIA, 09 de octubre de 2007.

<sup>46</sup> Dossi (2011).

<sup>47</sup> Gaggero (2013), p. 1. Para mayor información véase Kulfas (2001) y Schorr (2001).

<sup>48</sup> Consultar Revista *Mercedo*, noviembre 2002.

estructura-económica no fue representado a través de su participación en las estructuras decisionales de las corporaciones empresarias.<sup>49</sup>

Ante esta situación, la dirigencia fabril comprendió que pese a su debilidad estructural en relación con la de privatizadas y bancos, contaba con una estructura institucional y gremial a través de la cual podía articular un discurso con llegada a los sectores sociales y económicos más desfavorecidos por el modelo. Por lo tanto, a partir de 1999, el grupo reducido de grandes empresas y grupos económicos nacionales pudieron articular un discurso centrado en las críticas a la convertibilidad y sus consecuencias sociales y económicas.

En el plano político-institucional la dirigencia industrial buscó entablar vínculos a través de la “lógica de la influencia” con los actores privados y públicos. Se destacaron tres actividades: la campaña de “compre trabajo argentino”; la realización de la V<sup>50</sup> y de la VI Conferencia Industrial y la gestación del Grupo Productivo.<sup>51</sup>

La dirigencia industrial desplegaba una estrategia focalizada en dos ejes centrales: por una parte, cuestionar los efectos recesivos del modelo económico, y por otra parte, buscar el compromiso de las fuerzas políticas que se enfrentarían en los comicios presidenciales de 1999 al oficialismo, para planificar una estrategia industrialista que le devolviese protagonismo al sector industrial y a la UIA como entidad representativa. Osvaldo Rial manifestaba:

Frente a esta realidad (el deterioro de la actividad industrial) no se adoptan las medidas económicas adecuadas y se demora la salida de la recesión. Entonces, a mediano plazo la propuesta apunta a generar consenso para que un programa industrial sea aceptado como propio por los movimientos políticos que pugnan por suceder a Carlos Menem. Es una oportunidad histórica para que el presidente que surja de las próximas elecciones deje de privilegiar lo financiero y aliente lo productivo.<sup>52</sup>

En julio de 1999, la dirigencia de la UIA convocó a la realización de una campaña de “compre nacional” en “defensa de la producción y el empleo nacionales”. Cabe destacar que estas reivindicaciones ocurrían en un momento en el cual el intenso proceso de “extranjerización” de la economía prácticamente no dejaba empresas nacionales por “defender”.<sup>53</sup> Lo que ahora reclamaba la dirigencia industrial era el resultado de su aval a las medidas de corte ultraliberal aplicadas a partir de la crisis hiperinflacionaria. Sin embargo, esta propuesta adquiriría relevancia porque reflejaba que, pese a las heterogeneidades de intereses en el seno de la UIA, la crisis aunaba las posiciones empresarias, posibilitando su accionar colectivo y su fortalecimiento frente a otros actores.

---

<sup>49</sup> Dossi (2011).

<sup>50</sup> *Anuario de la UIA* (1999), primera parte, pp. 7-12 y segunda parte, pp. 57-60.

<sup>51</sup> *Memoria de la UIA* (2000), p. 27. *Anuario de la UIA* (2000), primera parte, pp. 23-26.

<sup>52</sup> *Clarín*, 30 de abril de 1999.

<sup>53</sup> Consultar *Página/12, Suplemento Cash*, 15 de diciembre de 2001. Véase también Schorr (2005).

Poco tiempo después se realizó la V Conferencia Industrial titulada: “La industria en el tercer milenio. Agenda para una Argentina en crecimiento con empleo calificado”, del 18 al 20 de agosto de 1999, en la provincia de Córdoba. La Conferencia planteaba la defensa de los “intereses comunes” de la industria a través de la “lógica de la influencia”, consolidando la capacidad de acción autónoma de la dirigencia fabril, y la influencia sobre sus interlocutores públicos.

Los discursos y exposiciones de los referentes industriales se centraron en lineamientos comunes como: a) la inserción de Argentina en el proceso de integración regional y mundial, b) eliminar impuestos distorsivos, c) equilibrar los beneficios de los que gozaban las empresas de servicios privatizadas y los bancos a costa de los sectores productivos, d) actuar sobre el tipo de cambio fijo y la apertura.<sup>54</sup> En relación con este último punto, se hicieron objeciones al tipo de cambio y se plantearon distintas medidas para mejorarlo.<sup>55</sup>

Los reclamos para revalidar la producción y el trabajo nacionales se enmarcaban en la decisión política de conformar el Grupo Productivo, modificando decisivamente las relaciones establecidas mediante la “lógica de la influencia” por la corporación fabril en la dimensión política-institucional, apelando a la conformación de una nueva alianza empresarial.

El llamado de la dirigencia de la UIA buscaba los apoyos de la CAC y de la SRA para la constitución de un Grupo Productivo, avalado desde la cúpula directiva de la UIA por el grupo Techint, uno de los más influyentes en el Comité Ejecutivo.<sup>56</sup> El impulso para formar este agrupamiento se basaba en su necesidad de vincularse con otros sectores empresarios, para aportar propuestas y soluciones a la crisis y obtener los consensos necesarios para el proyecto que la dirigencia fabril venía formulando desde el inicio de la recesión económica, a partir de 1998. El 23 de agosto de 1999 se anunció la constitución del Grupo Productivo, como un frente empresarial opuesto a las políticas promovidas desde el sector financiero y de servicios, integrado por la UIA, la CAC y CRA.<sup>57</sup> Su constitución tuvo como correlato un hecho de significación en el plano de la representación empresarial, la ruptura del Grupo de los 8, interlocutor y sostén de las medidas de reforma de los '90.

Tras el triunfo presidencial de Fernando de la Rúa (asumió la presidencia el 10 de diciembre de 1999), los reclamos y medidas propuestos por la dirigencia de la UIA y el con-

---

<sup>54</sup> Consultar UIA, “Resultados de la V Conferencia Industrial Argentina”.

<sup>55</sup> Sólo Roberto Rocca se pronunció abiertamente a favor de la devaluación de la moneda nacional. Consultar *Anuario* de la UIA (1999), primera parte, p. 14.

<sup>56</sup> Información provista a la autora en una entrevista realizada a un integrante del grupo Techint y perteneciente al Consejo General de la UIA, 29 de septiembre de 2007.

<sup>57</sup> Consultar Dossi (2007).

junto del Grupo Productivo fueron presentados al flamante gobierno en el “Documento Fundamental” (elaborado por el Grupo Productivo en octubre de 1999) cuyos puntos centrales fueron: a) expansión de las economías regionales en el mercado interno y externo, b) fomento del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, c) reforma del sistema financiero, d) fortalecimiento de la presencia argentina en el Mercosur en condiciones más competitivas para nuestro país, y e) medidas compensatorias para mejorar el tipo de cambio real.<sup>58</sup>

Las primeras manifestaciones públicas del gobierno de la Alianza y las designaciones de funcionarios gubernamentales como José Luis Machinea (Ministerio de Economía), Eduardo Casullo (Aduana) y Javier Tizado (Secretaría de Industria) produjeron cierto optimismo en el sector industrial.<sup>59</sup> Sin embargo, los primeros meses del gobierno no dieron los resultados esperados, distanciando a los integrantes del Grupo Productivo del gobierno.<sup>60</sup> Como correlato, la dirigencia de la UIA a través del Grupo Productivo estrechó vínculos con el líder justicialista Eduardo Duhalde y puso abiertamente en cuestión el elemento que más le molestaba del modelo económico: el tipo de cambio.

El viraje de estrategia de la dirigencia industrial se consolidó en los últimos meses del año 2000, a través de la difusión de comunicados y propuestas económicas y de la realización de la VI Conferencia Industrial, del 11 al 13 de octubre en Mar del Plata, titulada: “Agenda para una Argentina Desarrollada. El rol de la industria”, con un tenor de críticas y cuestionamientos duros hacia las políticas gubernamentales. En la Conferencia primó el afianzamiento de los vínculos de la dirigencia fabril con otros sectores de la sociedad, fortaleciendo la “lógica de la influencia” mediante la participación de religiosos, empresarios de otros sectores, filósofos, dirigentes políticos, economistas y otros profesionales.

Entre los documentos presentados se destacaron la publicación de “Ante la situación imperante” en el cual exhortaban a la dirigencia política nacional a trabajar conjuntamente y lograr acuerdos que permitiesen el crecimiento del país.<sup>61</sup> También la exposición de Ignacio De Mendiguren, que tomaba como eje central de la crítica a los economistas, a las privati-

---

<sup>58</sup> Consultar *Memoria* de la UIA (2000), pp. 20-26 y *Anuario* de la UIA (2000), segunda parte, en *Documentos y Propuestas* UIA, pp. 30- 38.

<sup>59</sup> Tizado fue directivo del Grupo Techint durante aproximadamente treinta años, José Luis Machinea fue Director del Instituto de Desarrollo Industrial de la UIA, Eduardo Casullo se desempeñó como Director Ejecutivo en la entidad fabril

<sup>60</sup> Se aplicó un “impuestazo” que contrajo aún más la actividad y sus posteriores medidas agravaron la situación. Consultar Peralta Ramos (2007).

<sup>61</sup> Documento del Grupo Productivo, 18 de noviembre de 2000.

zadas y a los bancos que avalaban el modelo económico de los noventa, refutando sus dichos con la prueba de los datos del sector industrial.<sup>62</sup>

La finalización de la presidencia de Osvaldo Rial encontraba a la dirigencia de la UIA llevando adelante un proceso de fortalecimiento de su accionar colectivo en la dimensión política-institucional, a través de la “lógica de la influencia” en la ramificación de sus alianzas y relaciones con otros actores públicos y privados. Este objetivo se vinculó estrechamente y fue el resultado del fortalecimiento de la ACE en el plano organizativo-institucional, articulando los heterogéneos intereses existentes en la UIA para plasmar en el plano político-institucional un accionar colectivo homogéneo de la corporación fabril.

Esta estrategia no sólo fue posible por los esfuerzos de la dirigencia industrial, sino también porque la crisis económica y sus efectos sobre los distintos sectores de actividad, instaló en los distintos actores económicos la “necesidad” de buscar una salida a la misma. Por lo tanto, las estrategias organizativas y la formación de la ACE estuvieron influidas por las características del contexto.<sup>63</sup>

A pocos meses de finalizar la gestión de Osvaldo Rial, la formación de la lista de unidad no era cuestionada por ninguno de los agrupamientos de la entidad. Dado el acuerdo de alternancia, la designación del nuevo Presidente recaía en manos del MIN, hecho que llevó a la decisión de nombrar a Ignacio De Mendiguren, Secretario de la UIA y Presidente del Banco Nación, en el máximo cargo. Su nombramiento aseguraba la continuidad del accionar iniciado bajo la gestión de Rial, y el aval del sector de las pequeñas y medianas industrias al dirigente, fortaleciendo la representatividad de la central fabril.

Ignacio De Mendiguren asumió la conducción de la UIA el 3 de mayo del 2001 y su candidatura se sustentó en los mismos apoyos que los de Rial, consolidando la ACE y la profundización de su accionar colectivo en el plano político-institucional.<sup>64</sup>

Los pedidos industriales sobre la competitividad del sector y la falta de respuesta desde el gobierno llevaron a que, desde la presidencia de la UIA, De Mendiguren modificara la estrategia de la dirigencia industrial desde la cooperación hacia la confrontación con el gobierno nacional, plasmada en el quite de apoyo a la gestión, y en el reclamo abierto hacia fines del 2001 del fin de la paridad cambiaria entre el peso y el dólar.<sup>65</sup>

Por otra parte, uno de los ejes discursivos de De Mendiguren se dirigía a consolidar el apoyo de los empresarios pequeños y medianos y de los representantes de los trabajado-

---

<sup>62</sup> VI Conferencia Industrial (2000), [www.uia.org.ar](http://www.uia.org.ar).

<sup>63</sup> Dossi (2011).

<sup>64</sup> Para abordar con más detalle las características de los avales recibidos por Ignacio De Mendiguren así como las tensiones fruto de su designación, véase Dossi (2011), cap. VIII.

<sup>65</sup> Consultar *Página/12*, julio-noviembre 2001 y Diario *Clarín* del mismo período.

res, apelando a la idea de un “modelo de producción y trabajo”, que como correlato traía la idea de la vuelta a un Estado benefactor y asistencialista, que había incluido y beneficiado a dichos sectores.<sup>66</sup>

Los reclamos de la dirigencia fabril alentando la intervención del Estado mediante la aplicación de políticas activas, eran un claro signo del cambio político que se gestaba en la central fabril, con una preponderancia de los sectores del MIN en la definición de la estrategia corporativa. En el período previo y frente a una severa crisis económica y política, la dirigencia de la UIA solicitó y avaló políticas ideológicamente opuestas al intervencionismo estatal y partidarias de que los mercados equilibrasen los desfases de la economía. Los reajustes de intereses en el seno de la corporación, permitían que los tradicionales reclamos de las pequeñas y medianas industrias y de las economías regionales, fueran promovidos por los líderes de grandes empresas y grupos económicos nacionales, que a través de la recuperación del peso político de la UIA en la dimensión política-institucional, obtenían otro vehículo para canalizar sus propios demandas e intereses.<sup>67</sup>

De este modo, la crisis económica y social del país junto con las limitaciones del modelo económico para brindar soluciones, llevaban a la dirigencia fabril a reforzar los dispositivos de la “lógica de los miembros”, canalizando a los heterogéneos intereses en su seno con el objetivo de unirlos en la demanda de políticas activas, y posteriormente en la implementación de un “nuevo modelo”, fortaleciendo la ACE y su expresión colectiva en el ámbito político institucional.

Un acontecimiento clave fue la realización de la VII Conferencia Industrial, del 20 al 22 de noviembre de 2001, en Parque Norte titulada: “Encuentro de los Argentinos: Un Proyecto Nacional para el desarrollo. El verdadero riesgo es no tener país”. Su objetivo fundamental fue el llamado de la dirigencia industrial a la “unidad nacional”, para elaborar un “proyecto nacional” y construir un fuerte empresariado con el apoyo del Estado. Su particularidad fue que la dirigencia industrial buscó canalizar a través de su realización sus propuestas y demandas al plano político-institucional, mediante la participación de distintas figuras externas al ámbito industrial. En el evento se entregó a los participantes el documento “La visión de la Unión Industrial Argentina sobre las causas de la depresión.”<sup>68</sup>

La mayor parte de las exposiciones se centraron en la necesidad de implementar un modelo económico alternativo que tuviese como ejes centrales la producción y el rearmado del tejido industrial fortaleciendo a las PYMI; la resolución de la distorsión de precios relati-

---

<sup>66</sup> Consultar *Página/12*, 18 de noviembre de 2001.

<sup>67</sup> Consultar Dossi (2011).

<sup>68</sup> Consultar: *Anuario de la UIA*, 2001, segunda parte, *Principales Documentos*, pp. 72-81.

vos del sector transable; la recuperación de la competitividad y la disminución del costo de los servicios, de las tasas de interés y de la presión impositiva; el fomento de la demanda interna y de la redistribución del ingreso; la implementación de políticas de compra nacional; una mayor participación del Estado a partir de la definición de políticas activas y la reformulación del sector financiero, entre otros.<sup>69</sup>

La propuesta de generar acuerdos, diálogos constructivos y consensos entre el gobierno y los distintos sectores sociales y económicos, promovida por la dirigencia de la UIA en el transcurso del 2001, para reubicarse como interlocutor válido y privilegiado en la escena nacional, no dio los frutos esperados. En diciembre de 2001, la decisión del Ministro de Economía de eliminar los planes de competitividad y el “compre nacional” convenció a los empresarios que los canales de diálogo con el Gobierno estaban cerrados.<sup>70</sup> Los representantes del sector de las pequeñas y medianas industrias afirmaban: “repudiamos el plan económico y reclamamos otro que aliente la producción y el empleo, haremos movilizaciones para que el gobierno entienda esta necesidad”.<sup>71</sup>

Los sectores integrantes de la UIA reclamaban un cambio en el rumbo económico; la dirigencia de la central fabril respondió a estas demandas preservando la representatividad de la entidad, a través del alejamiento definitivo del gobierno y de la propuesta abierta que desde el Comité Ejecutivo venían delineando desde hacía tiempo: devaluar la moneda nacional e implementar un nuevo modelo económico con un tipo de cambio alto, favoreciendo las exportaciones e incentivando el despegue de la actividad económica.<sup>72</sup> Este discurso pudo ser articulado dada la capacidad de *lobby* de los representantes de los grupos económicos, integrantes de la dirigencia de la UIA, que articularon un discurso sobre la necesidad de afrontar una “reindustrialización” del país apoyada en el empresariado nacional.<sup>73</sup>

El viraje en el accionar de la dirigencia fabril estaba además atravesado por un conjunto de acontecimientos que se sucedían en la esfera política-institucional: los altísimos índices de riesgo país; el incremento de la fuga de capitales;<sup>74</sup> el voto “castigo” de las elecciones legislativas de octubre, y finalmente el anuncio del Decreto de Necesidad y Urgencia 1570, conocido como “corralito”.<sup>75</sup>

<sup>69</sup> Consultar *Anuario* de la UIA, 2001, segunda parte, pp. 50-60.

<sup>70</sup> *Clarín*, 14 de diciembre de 2001.

<sup>71</sup> *Página/12*, 15 de diciembre de 2001.

<sup>72</sup> En Dossi (2011, Cap. VIII) se puede ver en detalles las declaraciones de los dirigentes y sus discursos refiriéndose a dicha temática.

<sup>73</sup> Dossi (2011), Castellani y Schorr (2004).

<sup>74</sup> Sobre el proceso de fuga de capitales se puede ver Kulfas (2001) y Basualdo y Kulfas (2000).

<sup>75</sup> Consultar Rapoport (2006).

La aplicación del “corralito” desencadenó la lucha en los sectores dominantes entre los que propiciaban una dolarización y los que abogaban por una devaluación de la economía.<sup>76</sup> La segunda propuesta, era impulsada desde la UIA por los grupos económicos locales de mayor importancia (entre los que se destacó el grupo Techint), que tenían una marcada inserción exportadora y poseían un gran volumen de activos líquidos colocados en el exterior como inversiones financieras, los otros integrantes del Grupo Productivo, algunos sectores del sindicalismo, líderes políticos del justicialismo como Eduardo Duhalde y del radicalismo como Raúl Alfonsín.

La estrategia de los grupos económicos locales estuvo signada por la toma de deuda externa, para luego realizar con esos recursos colocaciones en activos financieros en el mercado interno (títulos, bonos, depósitos, etc.) para valorizarlos a partir de la existencia de un diferencial positivo entre la tasa de interés interna e internacional y posteriormente fugarlos al exterior. El endeudamiento externo se convirtió en un instrumento para obtener renta financiera dado que la tasa de interés interna (a la cual se coloca el dinero) era sistemáticamente superior al costo del endeudamiento externo en el mercado internacional.<sup>77</sup> Este accionar justifica el apoyo de estos grupos desde el seno de la UIA hacia la promoción de la opción devaluadora.

Para fortalecer dicha opción desde el Grupo Productivo desplegaron dos estrategias: por una parte, identificaron a la convertibilidad con los problemas económicos y sociales, instalando la idea en los sectores más desfavorecidos que, su continuidad por la vía de la dolarización implicaría una profundización de la crisis. Por otra parte, centraron sus críticas en la pérdida de autonomía y soberanía sobre la política monetaria, y los impedimentos para el crecimiento y mejoras en la situación económica-social.<sup>78</sup>

Finalmente, el objetivo de la dirigencia de la UIA pudo ser cristalizado cuando la grave situación social, política y económica desembocó en la realización de saqueos y en las jornadas de protesta del 19 y 20 de diciembre de 2001 que terminaron con represión y violencia hacia los manifestantes, con la renuncia de De la Rúa y con una fuerte inestabilidad institucional que llevó a la designación por parte de la Asamblea Legislativa de Eduardo Duhalde como Presidente Provisional, tras el breve paso de tres Presidentes (Camaño, Puerta, Rodríguez Saá).<sup>79</sup>

<sup>76</sup> Véase *Clarín*, *La Nación* y *Página/12*, diciembre 2001; Cobe (2009); Castellani y Szkolnik (2011).

<sup>77</sup> Basualdo y Kulfas (2002). Sobre las cuestiones del proceso de valorización financiera y el accionar de los grupos económicos industriales se puede consultar también Gálvez (2013).

<sup>78</sup> Sobre el accionar de la UIA en el proceso de salida de la crisis de la convertibilidad se puede consultar también Gálvez (2012).

<sup>79</sup> Peralta Ramos (2007).

La dirigencia de la UIA, a través del Grupo Productivo, elevó su propuesta económica al Congreso para su debate y posible implementación. Los ejes centrales incluían la flotación de la moneda nacional; la desdolarización de la economía junto con un régimen de tratamiento especial para los endeudados en dólares, conocido como “pesificación asimétrica de la economía”,<sup>80</sup> una moratoria en el pago de la deuda externa y subsidios al desempleo.<sup>81</sup> En la pesificación asimétrica la dirigencia de la UIA tuvo un rol central ya que lograron presionar al gobierno para que la pesificación de las deudas a razón de un peso por dólar (originalmente pensada para las deudas hipotecarias) también se aplicase a las deudas industriales para que el sector productivo no fuese el único en cargar con los costos de la salida de la convertibilidad.<sup>82</sup>

La crítica situación posibilitó que la propuesta industrial y la salida “devaluacionista” trascendiesen la mera modificación del tipo de cambio para erigirse como la propuesta canalizadora de un “nuevo modelo”: desde uno excluyente hacia otro con crecimiento inclusivo. De Mendiguren expresaba: “hay que darle a la gente un proyecto que demuestre que es posible crecer y dejar de vivir ajustándonos y sufriendo. No tengo dudas de que esta crítica situación se podrá encauzar”.<sup>83</sup>

Bajo el gobierno de Eduardo Duhalde se creó el Ministerio de la Producción, cuya titularidad fue ocupada por Ignacio De Mendiguren, hasta entonces Presidente de la UIA.<sup>84</sup> Su arribo a la función pública, implicó la reunión de la Junta Directiva, en el plano organizativo de la central fabril, para aprobar que el dirigente industrial asumiese el cargo, y paralelamente ser reemplazado, según lo pautado en los estatutos de la entidad por el Vicepresidente 1°. De este modo, el 5 de enero de 2002, se aprobó esta propuesta y Héctor Massuh (MIN), fue el encargado de completar el mandato hasta las próximas elecciones, en abril de 2003.

Estas modificaciones implicaron, en un primer momento, que las relaciones y alianzas desplegadas por la dirigencia fabril mediante la “lógica de la influencia”, lograron impulsar los intereses industriales, asegurándoles que el nuevo gobierno les otorgaría un rol central en la dirección y ejecución de las políticas económicas, fortaleciendo al mismo tiempo su capacidad de participación y de veto. Además, el nombramiento de Ignacio De Mendiguren tuvo dos consecuencias importantes: por un lado, selló la alianza estratégica

---

<sup>80</sup> Cobe (2009).

<sup>81</sup> *Anuario UIA*, 2002, *Clarín*, 22 de diciembre de 2001.

<sup>82</sup> Sobre las discusiones y propuestas sobre la pesificación de la economía se puede consultar Rodríguez Diez (2003).

<sup>83</sup> *La Nación*, 21 de diciembre de 2001.

<sup>84</sup> *Revista Mercado y Clarín*, 03 de febrero de 2001.

que los empresarios industriales y el duhaldismo venían forjando desde el avance de la recesión económica. Por otro lado, su llegada excedió las relaciones que hasta el momento, la dirigencia fabril entablaba con los agentes estatales a través de la “lógica de la influencia”.

Esta situación dio lugar a “prácticas de colonización” de ciertos ámbitos de la administración pública por parte de los representantes del empresariado, otorgándoles una influencia más directa en las decisiones gubernamentales para beneficiar intereses sectoriales.<sup>85</sup> Este tipo de prácticas son entendidas como la llegada de ciertos dirigentes corporativos a distintos lugares de la administración pública con la finalidad de incidir en la toma de decisiones y/o en la planificación y/o ejecución de políticas públicas. Si bien en este caso, fue la llegada del hasta entonces Presidente de la UIA, Ignacio De Mendiguren, a un Ministerio del Ejecutivo, recientemente creado y, de algún modo, a pedido de la dirigencia industrial para promover la ejecución de políticas beneficiosas al sector en una coyuntura crítica, este tipo de vínculos se había dado con anterioridad y no es sólo privativo de la dirigencia industrial.<sup>86</sup>

Por otra parte, en las alianzas empresarias que la dirigencia de la UIA forjó en el plano político-institucional mediante la “lógica de la influencia”, se producían fisuras. En el Grupo Productivo, heterogéneo en su composición, emergieron las diferencias presentes desde sus orígenes, entre el sector industrial y el agropecuario. En este sentido, las necesidades que la coyuntura económica imponía al gobierno de Duhalde, llevaron a la aplicación de retenciones a las exportaciones para el sector agropecuario, desatando un conflicto con la dirigencia industrial.<sup>87</sup>

Las medidas presentadas por el Grupo Productivo en 1999, pertenecían a la propuesta económica de la UIA, manifestando la diferencia de poder entre sus integrantes. Tras la devaluación, el exponencial crecimiento de las exportaciones del agro y su rol como generador de divisas, llevaron a la dirigencia agropecuaria a querer recuperar un rol de interlocutor privilegiado con el gobierno,<sup>88</sup> avivando las tensiones con el sector industrial y generando el desmembramiento del Grupo Productivo.<sup>89</sup>

Por otra parte, en el seno de la UIA, una vez efectuada la devaluación, que implicó un símbolo del quiebre del antiguo modelo, que había encolumnado a sus distintos sectores,

---

<sup>85</sup> Castellani (2006).

<sup>86</sup> En este sentido, se puede consultar el artículo de Castellani y Beltrán (2011) sobre las características de la élite económica y sus vinculaciones y circulación en los ámbitos privado-público. Además, durante el gobierno de la Alianza, la llegada de Javier Tizado a la Secretaría de Industria, un representante del grupo Techint, integrante asimismo del Comité Ejecutivo de la UIA da también cuenta de esta situación.

<sup>87</sup> Peralta Ramos (2007).

<sup>88</sup> Consultar Lattuada y Neiman (2005). Sobre el rol de la Sociedad Rural Argentina en estos períodos de crisis se puede consultar Gálvez (2012).

<sup>89</sup> Ver Dossi (2007).

fortaleciendo el armado de la “acción corporativa empresaria” y su expresión en la esfera política-institucional, no se consolidó la cohesión interna. Contrariamente, se desataron discrepancias en la central fabril, vinculadas principalmente con las prácticas y posiciones ideológicas de los líderes industriales más que por sus posicionamientos en lo estructural-económico. De modo similar a los comienzos de la década de los noventa, el aval de los empresarios no partió de una homogeneidad en sus visiones sino de la opinión de que era ésta la única opción posible para salir del caos.<sup>90</sup>

Además, las rupturas en el seno del Grupo Productivo no fueron inocuas para la dirigencia de la UIA. El alejamiento de los otros sectores empresarios del frente implicaba también un distanciamiento del gobierno de Duhalde. La permanencia de De Mendiguren en el Ministerio de la Producción, llevaba a la identificación de la UIA con el gobierno. Frente a las dificultades económicas y la continuidad de los problemas sociales, se señalaba que la dirigencia industrial sólo había promovido sus intereses sectoriales al momento de implementar este nuevo plan económico.

Los sectores industriales del MIA, desplazados de la conducción de la central fabril, y de la formación de los procesos internos de la ACE, decidieron recuperar su espacio de influencia en el seno de la entidad, empezando a tejer apoyos con los sectores del MIN, que no habían avalado la llegada de Mendiguren, ni a la UIA, ni al Ministerio de la Producción. Estas acciones de la dirigencia industrial se vinculaban directamente con sus prácticas ideológicas y con la crisis en el plano político-institucional.<sup>91</sup>

La gestión de De Mendiguren en el Ministerio de la Producción sólo duró unos pocos meses: el 2 de mayo de 2002, el dirigente abandonó la cartera por las presiones desde algunos sectores de la dirigencia industrial, y el gobierno de Duhalde decidió que el Ministro de Economía, Roberto Lavagna, quedara interinamente como responsable del Ministerio.<sup>92</sup>

Los sucesos descriptos fueron generando en el seno de la UIA, un proceso de discusión y realineamiento de fuerzas, atravesado por la perspectiva de los comicios de 2003. El pacto de alternancia señalaba que la elección del Presidente correspondía al MIA, cuyo candidato era Álvarez Gaiani<sup>93</sup>, representante de las grandes empresas alimenticias. La candidatura del dirigente era rechazada por numerosas cámaras empresarias pertenecientes al MIN,

---

<sup>90</sup> Beltrán (2006).

<sup>91</sup> Dossi (2011).

<sup>92</sup> Revista *Mercedo*, 2 de febrero de 2002.

<sup>93</sup> Álvarez Gaiani es un dirigente industrial que al momento de llegar al Comité Ejecutivo de la UIA no era dueño ni directivo de empresa sino que era integrante y presidente de una cámara alimenticia socia de la UIA, la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAI).

que si bien no tenían definido un candidato, pretendían que la cúpula directiva de la UIA contase con mayor presencia del sector PyME.<sup>94</sup>

La intención de los integrantes del MIN, opuestos al nombramiento de Álvarez Gaiani, era solicitar a los dirigentes del agrupamiento, el llamado a una Asamblea para que los socios del MIN se manifestasen a favor o en contra de la designación del dirigente como titular de la lista de unidad; los integrantes del MIN votarían su aprobación o no a la continuidad del acuerdo de alternancia entre el MIA y el MIN. Pese a estos pedidos, la conducción del MIN, liderada por Federico Nicholson y Héctor Massuh, buscaba respetar los acuerdos internos y privilegiar la unidad de la dirección de la UIA. Contra la opinión de muchas de sus cámaras, estableció el aval del movimiento a la candidatura de Álvarez Gaiani, por nueve votos contra ocho, mediante Federico Nicholson, quien disponía de doble voto por su rol de Presidente del MIN.<sup>95</sup>

Esta situación desató una importante controversia en el MIN, dando lugar a una crisis de representación en el agrupamiento, ya que muchos asociados manifestaron que, la forma en la cual la Comisión Directiva había decidido el apoyo a Álvarez Gaiani era contraria a los consensos. Por lo tanto, esa dirigencia no representaba efectivamente el pensamiento de una importante cantidad de entidades y cámaras empresarias asociadas, exponiendo las dificultades de la dirigencia del MIN para aglutinar a los fragmentarios intereses mediante los dispositivos de la “lógica de los miembros”.

Los integrantes “disidentes” del MIN, señalaban que bajo esas condiciones se dificultaba el armado de una lista de consenso, y que si no se llegaba a algún acuerdo que conformase a las posiciones en conflicto, la ruptura y posibilidad de elecciones con dos listas no sería imposible. Estos sectores contaban con el apoyo de Paolo Rocca (Techint), quien sostenía que la UIA necesitaba renovarse, desplazando de la cúpula directiva a los dirigentes que habían ocupado máximos cargos de conducción en el seno de la entidad fabril.<sup>96</sup>

El peso de Techint en el seno de la UIA, principalmente por la alianza que mantenía desde finales de los noventa con importantes cámaras empresarias del MIN, contribuyó a que estos sectores impugnasen definitivamente la candidatura de Gaiani. Los integrantes del MIA argumentaron que al no aceptar a su candidato, los dirigentes del MIN rompían los acuerdos informales que, desde hacía una década, posibilitaban el funcionamiento de la institucionalidad de la entidad, contribuyendo a su fortalecimiento interno y externo.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> *Clarín*, 29 de marzo de 2003.

<sup>95</sup> Información provista a la autora por entrevista realizada a un dirigente industrial metalúrgico, 25/07/2008.

<sup>96</sup> Consultar *Clarín*, 2 de abril 2003.

<sup>97</sup> Ver Revista *Mercado*, 3 de abril de 2003.

La intransigencia de los líderes de ambos agrupamientos ponía en peligro la continuidad de los acuerdos y consensos internos, que en los últimos años posibilitaron el armado de la ACE y el funcionamiento eficaz de los dispositivos de la “lógica de los miembros” en su tarea de aunar y representar intereses heterogéneos. Además, la situación se agravaba porque las diferencias y tensiones no sólo eran entre agrupamientos, sino que en el seno de éstos, principalmente en el MIN, se producían fisuras que complejizaban aún más la articulación de posiciones en la entidad.<sup>98</sup>

La Comisión Directiva del MIN, luego de habilitar la candidatura de Gaiani, y frente a los rechazos que generó la decisión en sus asociados decidió: “dejar en libertad de acción a todos los miembros para votar según su conciencia en la próxima elección”.<sup>99</sup> De este modo, se abría la posibilidad para los sectores disidentes de formular una lista alternativa a la de Álvarez Gaiani y disputarle el cargo de Presidente. Finalmente, en la central fabril se produjo un quiebre que dio como resultado que las dos clásicas líneas que habían disputado y competido por la dirección de la entidad, el MIA y el MIN se fracturaran, y a la par, se reconstituyeran en nuevos espacios de opinión.

De este modo, cuando en abril del 2003 concluía la gestión interina de Massuh, se presentaron por primera vez desde el año 1991, dos líneas enfrentadas: Consenso (también denominada Celeste y Blanca), liderada por Gaiani e Industriales, presidida por Guillermo Gotelli.<sup>100</sup> La particularidad de esta elección no sólo fue por la presentación de dos listas y por los cambios acaecidos en el MIA y el MIN, sino porque en las listas participaban sectores de ambos agrupamientos. La desaparición del MIA y del MIN y el surgimiento de estas nuevas líneas no fue sólo un cambio de nombres sino que implicó reacomodamientos de intereses internos.

Producto de estos realineamientos, Consenso agrupó los intereses de vastos sectores como el azucarero, automotor, papeler, alimenticio, plástico, químico, petroquímico y gráfico. La pertenencia de Álvarez Gaiani a la COPAL le aseguraba el apoyo de importantes empresas como Molinos, Dehesa, Cargill, Granja Tres Arroyos, Bodegas Argentinas, Nestlé, Kraft y Unilever, asociadas a la cámara empresaria.<sup>101</sup>

En Industriales, había una fuerte presencia de PYMES y de los sectores textil, metalúrgico, gráfico, y autopartista. El cargo de Rial como Presidente de la UIPBA les garantizaba el

---

<sup>98</sup> Dossi (2011).

<sup>99</sup> *Clarín*, 22 de marzo de 2003.

<sup>100</sup> Ex directivo de *Alpargatas* y a este momento dueño de una PYME textil, *Tracid* (Dossi, 2011).

<sup>101</sup> *Clarín*, 22 de marzo de 2003.

apoyo de la entidad, y se sumaban importantes cámaras empresarias de los mencionados sectores.<sup>102</sup>

Consenso impulsaba el desarrollo fabril con base en los sectores alimenticio y petrolero. Su propuesta se centraba en la ampliación de los planes sociales de emergencia y en el apoyo a la microempresa urbana, con el propósito de establecer una red de contención social eficiente para las familias indigentes, extendiendo los planes Jefes y Jefas de Hogar, incluyendo la capacitación, prestaciones de salud y atención integral a menores de cinco años y madres embarazadas. Desde Industriales, buscaban diferenciarse con un proyecto dirigido a implementar un patrón productivo que permitiese una inserción adecuada de la economía argentina internamente, acompañada por un desarrollo dinámico y competitivo del mercado interno. Con esta finalidad, abogaban por un mayor compromiso del Estado en materia de inversión, el desarrollo de conglomerados de PyMES (*clusters*) y la integración de cadenas de valor.<sup>103</sup>

La distinción más remarcable entre ambos proyectos, que evidencia las diferencias ideológicas de los dirigentes fabriles, son las ideas de corte más progresistas de la propuesta de Industriales, sustentadas en una visión de desarrollo heterodoxa, en comparación con la visión puramente asistencialista de Consenso, guiada por un pensamiento ortodoxo. En este sentido, sus concepciones sobre el rol del Estado en la economía y la sociedad, enmarcadas en las visiones liberales de los ex MIA, avalando la visión de un Estado mínimo, garantizando fundamentalmente el orden y la seguridad internos se reflejan en esta propuesta. Contrariamente, las ideas de corte desarrollistas, asociadas con los ex MIN, reflotan aquí a través de las propuestas de un Estado activo, impulsor de políticas, buscando la integración de los sectores sociales más allá de medidas puramente paliativas para solucionar la crisis. En la elaboración de estas propuestas se pusieron en juego y se enfrentaron las posiciones ideológicas de los dirigentes fabriles, evidenciando que sus acciones no sólo se guían por los posicionamientos estructurales.

Las elecciones se realizaron el 22 de abril y la lista Consenso resultó ganadora con 142 votos, mientras que Industriales consiguió la minoría con 73 votos.<sup>104</sup> Gaiani señaló: “trabajaré para conducir una Unión Industrial unida”, abriendo la posibilidad a nuevas alianzas y negociaciones en el seno de la corporación fabril. Por su parte, Guillermo Gotelli manifestó: “estoy contento con el resultado. Ahora hay que hacer”, haciendo referencia a la

---

<sup>102</sup> Dossi (2011).

<sup>103</sup> Revista *Mercado*, 20 de abril de 2003 y *Clarín*, 19 de abril de 2003.

<sup>104</sup> Revista *Mercado*, 23 de abril de 2003; *Clarín*, 23 de abril de 2003.

necesidad de que Industriales continuase reclutando los consensos necesarios para fortalecer su visión.<sup>105</sup>

En estos años, la dirigencia fabril estuvo atravesada por múltiples cambios que se relacionaron con las modificaciones en el contexto político y económico, y repercutieron en su dimensión organizativa-institucional. Las discrepancias y fragmentaciones de los dirigentes de la UIA dificultaron la formación de la “acción corporativa empresaria”, y finalmente llevaron a un quiebre interno, generando luchas entre las fracciones de la dirigencia industrial por la representación de los heterogéneos asociados, evidenciada en la implementación de los dispositivos de la “lógica de los miembros”, para canalizar sus demandas. Pese a esta situación de fragmentación interna es distintivo que, en el plano político-institucional, y específicamente en las vinculaciones que los distintos sectores de la dirigencia fabril entablaron con los actores públicos, se produjo una homogeneidad, tanto en términos de los reclamos como en los interlocutores elegidos para canalizar las demandas industriales. Este dato debe ser comprendido a la luz del nuevo contexto macroeconómico, que más allá de las divergencias entre los líderes industriales, estaba arrojando resultados positivos para los distintos sectores industriales que integraban a la UIA.

### **Reflexiones finales**

Los años 1989-1991 se caracterizaron por la implementación desde el ámbito gubernamental de un conjunto de reformas estructurales en la economía argentina, que tuvieron la finalidad de sanear y reorganizar su funcionamiento. Estos cambios en la dimensión política-institucional, influyeron sobre los procesos de toma de decisión en el seno de la UIA, evidenciando cómo el contexto en el que se desenvuelven las corporaciones empresarias le imprime rasgos particulares a su accionar. En este sentido, las dificultades que atravesó la corporación para llevar adelante la construcción de su ACE se vincularon principalmente con las divergencias no sólo económicas sino también políticas e ideológicas que generaban en los integrantes de la entidad el proceso de reformas puesto en marcha.

Las reformas estructurales tuvieron efectos dispares sobre los asociados de la UIA porque en el seno de la corporación empresaria conviven sectores heterogéneos con intereses diversos. Las organizaciones empresarias no sólo están atravesadas por diferencias y necesidades puramente económicas, sino que la forma de procesar, construir y elaborar sus

---

<sup>105</sup> Clarín, 23 de abril de 2003.

demandas y acciones está influida por las tradiciones políticas e ideológicas de sus integrantes.

Por otra parte, la construcción de la ACE y su posterior acción colectiva estuvieron estrechamente influidas por las relaciones y participación que los dirigentes de la corporación mantuvieron con otras estructuras de representación. Esto se produjo en un doble sentido: por un lado, la pertenencia de algunos dirigentes a otros espacios de representación generó conflictos entre la manifestación colectiva de la corporación y la de los otros ámbitos representativos. Por otro lado, se generaron fricciones en la dimensión organizativa-institucional de la corporación dado que los dirigentes, al responder a distintos espacios representativos, tuvieron dificultades para resolver situaciones que involucraron un choque de intereses entre estos espacios diferenciados.

Esta heterogeneidad quedó manifiesta cuando tras los primeros acuerdos que viabilizaron las modificaciones macroeconómicas, los efectos concretos de las mismas en los asociados y los reajustes estructurales generaron divergencias que llevaron al quiebre interno, y a la imposibilidad de consensuar y homogeneizar posiciones.

El período 2001-2003 se caracterizó por el fortalecimiento del accionar colectivo de la dirigencia de la UIA en el plano político-institucional, consolidando sus relaciones y alianzas a través de la “lógica de la influencia”. Considerando los vínculos de la dirigencia fabril con los agentes estatales, se registra que su accionar colectivo resultó en una “práctica de colonización” de los representantes empresariales de la industria en la administración pública. En este sentido, la ocupación del Ministerio de la Producción por el hasta ese momento Presidente de la UIA, ejemplifica esta tendencia. Esta situación otorgó a la dirigencia de la corporación empresaria un poder de decisión y de veto sobre la implementación de las políticas públicas, en un momento determinante, que no había tenido durante el transcurso de los años noventa.

Sin embargo, sus lazos con los actores privados transitaron el camino inverso, ya que las tensiones que surgieron en el frente empresario, llevaron a su disolución y en consecuencia al aislamiento de la UIA de otros sectores de actividad económica, limitando la organización de un frente empresario, ya que las distintas asociaciones empresarias retornaron a las prácticas de presión directa sobre el Ejecutivo con la finalidad de negociar políticas y beneficios sectoriales.

Por lo tanto, los cambios organizativo-institucionales y estructural-económicos de la dirigencia y de los socios de la UIA, posibilitaron modificar sus estrategias y accionar colectivo en el plano político-institucional. Sin embargo y, si bien lograron en un primer mo-

mento, por medio de los mecanismos de la “lógica de la influencia”, vincularse con otros sectores empresarios y reunirlos bajo sus demandas y proyecto económico, con el transcurrir del tiempo mostró una limitación para aglutinar y sostener acuerdos entre intereses estructurales heterogéneos.

Este doble proceso no fue intrascendente en el seno de la organización, que a partir de comienzos del año 2002, estuvo atravesada por tensiones y disputas internas que llevaron no sólo al debilitamiento de su ACE sino al quiebre de la misma. Cuando las tensiones y divergencias en la dimensión organizativa-institucional y económica-estructural de la UIA no logran ser canalizadas por los dispositivos de la “lógica de los miembros”, mediante estructuras que permitan representar a sus intereses divergentes, brindándoles respuestas, se desatan fuertes disputas y controversias que imposibilitan aglutinar a los diversos intereses industriales tras un objetivo común.

Sin embargo, la fragmentación y quiebre interno no impidió que la dirigencia industrial por medio de la “lógica de la influencia” se vinculase con los agentes estatales de un modo homogéneo. De este modo, los procesos internos de la corporación empresaria no tuvieron un correlato en su accionar colectivo, en el marco de un modelo económico que favorecía el desarrollo del sector industrial. El desempeño de las asociaciones empresarias está afectado y condicionado por aspectos internos, que atañen a su dinámica organizativa e institucional, por características estructurales, que se relacionan con la inserción económica de los dirigentes y asociados de una corporación, que inciden sobre el accionar colectivo de la corporación en la esfera política-institucional. Al mismo tiempo, esta última dimensión también influye sobre los procesos internos de construcción y formación de la ACE.

El análisis pretendió mostrar que las corporaciones desempeñan un rol fundamental, ya que aglutinan en su seno heterogéneos intereses que posibilitan la formación de la ACE, necesaria para que los capitalistas lleven adelante su acción política colectiva en el plano político-institucional. De este modo, la problematización del empresariado como un sujeto heterogéneo, y de las prácticas organizacionales internas que implementan sus entidades representativas, principales vehículos de la expresión empresaria, explican que el posicionamiento público de las corporaciones y sus relaciones con actores públicos y privados con el propósito de promover sus intereses son producto de un proceso previo donde se aglutinan y representan los fragmentarios intereses mediante los dispositivos que posee la corporación brindados por la “lógica de los miembros”.

## Bibliografía

*Fuentes documentales consultadas (1989-1991 y 1999-2003)*

*Diarios y Revistas*

Diarios *Clarín*, *La Nación*, *Página/12*, ediciones citadas.

Revista *Mercado*, ediciones citadas.

*Documentos e informes empresarios*

Bolsa de Comercio, *Memoria Anual*, 1988 y 1989.

Cámara Argentina de la Construcción, *Memoria Anual*, 1988 y 1989.

Grupo Productivo (2000), *Ante la situación imperante*.

Grupo Productivo (1999), *Documento Fundamental*.

Grupo Productivo (2000), *Declaración de Tigre*.

Grupo Productivo (2000), *Propuestas para el crecimiento*.

Sociedad Rural Argentina, *Memoria Anual*, 1989 y 1990.

Unión Industrial Argentina (2007), *Estatuto y Reglamento General*.

Unión Industrial Argentina, *Memoria y Balance Anual*, 1981-2002.

Unión Industrial Argentina, *Anuario*, 1989-2003.

Unión Industrial Argentina, Departamento de Economía, *Informes de Coyuntura*, 1992, 1993, 1998.

Unión Industrial Argentina, Conferencia Industrial (V-VII)

Unión Industrial Argentina (1999), *La UIA ante la crisis actual*.

Unión Industrial Argentina (2001), *La visión de la UIA sobre las causas de la depresión*.

## Bibliografía

- Acuña, Carlos (1994), “El análisis de la Burguesía como actor político”, *Realidad Económica*, nro. 128, noviembre-diciembre, pp. 45-77.
- Basualdo, Eduardo y Matías Kulfas (2000), “Fuga de capitales y endeudamiento externo en la Argentina”, *Realidad Económica*, nro. 173, pp. 76-103.
- Basualdo, Eduardo (2001), *Modelo de acumulación y sistema político en la Argentina. Notas sobre el transformismo argentino durante la valorización financiera*, Buenos Aires, UNQUI/FLACSO/IDEP.
- Basualdo, Eduardo (2003), “Las reformas estructurales del Plan de Convertibilidad durante la década del noventa. El auge y la crisis de la valorización financiera”, *Realidad económica*, nro. 200, noviembre-diciembre.
- Basualdo, Eduardo (2006), *Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- Beltrán, Gastón y Ana Castellani (2013), “Cambio estructural y reconfiguración de la elite económica argentina (1976-2001)”, *Observatorio Latinoamericano*, pp. 183-204.
- Beltrán, Gastón (2006), “Acción empresarial e ideología. La génesis de las reformas estructurales”, en Pucciarelli, Alfredo (coord.), *Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, pp. 199-243.
- Birle, Peter (1997), *Los empresarios y la democracia en la Argentina. Conflictos y coincidencias*, Buenos Aires, Universidad de Belgrano.
- Castellani, Ana y Martín Schorr (2004), “Argentina: convertibilidad, crisis de acumulación y disputas en el interior del bloque de poder económico”, *CDC*, vol. 21, nro. 57, septiembre, pp. 55-82.
- Castellani, Ana (2006), *Estado, empresas y empresario, la relación entre intervención económica estatal, difusión de ámbitos privilegiados de acumulación y desempeño de las grandes firmas privadas. Argentina 1966 -1989*, Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Castellani, Ana y Mariano Szkolnik (2011), “Devaluacionistas y dolarizadores. La construcción social de las alternativas propuestas por los sectores dominantes ante la crisis de

- la convertibilidad. Argentina 1999-2001”, *Documentos de Investigación Social*, nro. 18, pp. 1-21.
- Castellani, Ana y Alejandro Gaggero (2012), “La retirada heterogénea. Estrategias y desempeños de los grupos económicos nacionales en la Argentina de los años noventa”, *Revista Apuntes*, Lima, Universidad del Pacífico.
- Chesnais, Francois (1994), *La mondialisation du capital*, Paris, Syros.
- Cobe, Lorena (2009), *La salida de la Convertibilidad. Los bancos y la pesificación*, Colección Clave para Todos, Buenos Aires, Editorial Capital Intelectual.
- Dossi, Marina (2007), “Alianzas empresarias frente a la crisis del 2001: un análisis del caso del Grupo Productivo”, *IV Jornadas de Jóvenes Investigadores*, Instituto de Investigaciones Gino Germani, FSOC-UBA.
- Dossi, Marina (2011), “La construcción de la representación y de la acción corporativa empresaria en las asociaciones empresariales: un estudio de la Unión Industrial Argentina a partir de la articulación de la dimensión organizacional, estructural y política en el período 1989-2003”, FLACSO, Sede Académica Argentina, julio. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10469/3385>.
- Dossi, Marina (2012), “La Unión Industrial Argentina: su organización y vinculaciones con el mundo de las corporaciones empresarias”, *Documentos de Investigación Social*, Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES), nro. 19.
- Gaggero, Alejandro (2008), “Fui un industrial durante muchos años... Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa”, *Papeles de trabajo*, Revista electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín, Año 2, nro. 3, junio.
- Gálvez, Eduardo (2012), “La actuación de los grandes terratenientes en las crisis económicas de 1989-1991 y 2001-2002 en Argentina”, *Cuadernos del CENDES*, Año 29, nro. 79, Tercera Época, enero-abril, pp. 79-96.
- Gálvez, Eduardo (2013), “Divisiones y conflictos dentro de la elite empresaria argentina durante el modelo de la valorización financiera”, *Trabajo y Sociedad*, Santiago del Estero, nro. 21, Invierno.

- Hernández Romo, Marcela (2006), “Los estudios empresariales en América Latina: balance y alternativas de análisis”, en Garza Toledo, Enrique de la (coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*, Ciudad de México, Anthropos Editorial, UAM, pp. 108-129.
- Kulfas, Matías (2001), “El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones sobre el mapa de las grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local”, *Estudios y Perspectivas*, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.
- Lattuada, Mario y Guillermo Neiman (2005), *El campo argentino*, Colección Clave para Todos, Edición Capital Intelectual.
- Luna, Matilde y Cristina Puga (2007), “Los estudios sobre los empresarios y la política. Recuento histórico, líneas de investigación y perspectivas analíticas”, en Basave Kunhardt, Jorge y Marcela Hernández Romo, *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*, Ciudad de México, Plaza y Valdez, pp. 175-210.
- Offe, Claus (1980), “The Attribution of Public Status to Interest Groups - Observations on the West German Case”, en Berger, Suzanne (ed.), *Organizing Interests in Western Europe: Pluralism, Corporatism, and the Transformation of Politics*, Cambridge, Cambridge UP, 123-158.
- Peralta Ramos, Mónica (2007), *La economía argentina: poder y clases sociales (1930-2006)*, Buenos Aires, FCE.
- Rapoport, Mario (2006), *El viraje del siglo XXI. Deudas y desafíos en la Argentina, América Latina y el mundo*, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma.
- Rodríguez Diez, Alejandro (2003), *Devaluación y pesificación*, Buenos Aires, Bifronte Editores.
- Schmitter, Philippe y Wolfgang Streeck (1991 [1981]), *The organization of business interests. A research design to study the associative action of business in the advanced industrial societies of Western Europe*, Revised and extended version. Wissenschaftszentrum Berlin, IIM/LMP 81-1.
- Schorr, Martín (2001), *¿Atrapados sin salida? La crisis de la Convertibilidad y las contradicciones en el bloque de poder económico*, Buenos Aires, FLACSO.
- Schorr, Martín (2004), *Industria y nación. Poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*, Buenos Aires, Edhasa.

Schorr, Martín (2005), *El modelo nacional industrial. Límites y posibilidades*, Colección Claves para Todos, Buenos Aires, Capital Intelectual.

Schvarzer, Jorge (1991), *Empresarios del pasado. La Unión Industrial Argentina*, Buenos Aires: CISEA-Imago Mundi.

Schvarzer, Jorge (1998), *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y el 2000*, Buenos Aires, Editorial A-Z.

Schvarzer, Jorge (2002), *Convertibilidad y deuda externa*, Buenos Aires, Eudeba.

Viguera, Aníbal (2000), *La trama política de la apertura económica en la Argentina (1987-1996)*, Ediciones Al Margen, Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.

Zabludosvsky, Gina (1994), "Reflexiones en torno al estudio de los empresarios en México", *Política y Gobierno*, vol. I, nro. 1, enero-junio, pp. 177-194.