



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



**Centro de Estudios Económicos  
de la Empresa y el Desarrollo  
(CEEED)**

**ANUARIO**  
ISSN 2545-8299

Nº 6 - Año 6  
2014



# ANUARIO

Centro de Estudios Económicos  
de la Empresa y el Desarrollo

## **Director**

Jorge Gilbert (UBA – FCE – CEEED/ IIEP BAIREs–UBA-CONICET).

## **Comité Editorial**

María Inés Barbero (UBA –FCE – CEEED/IIEP BAIREs–UBA-CONICET).

Alicia Mónica Campins (UBA–FCE–CEEED/ IIEP BAIREs–UBA–CONICET).

María Teresa di Salvo (UBA – FCE – CEEED).

Raúl García Heras (UBA–FCE – CEEED / IIEP BAIREs–UBA-CONICET).

Aníbal Pablo Jáuregui (UBA–FCE–CEEED/IIEP BAIREs–UBA-CONICET).

Viviana Román (UBA – FCE – CEEED/ IIEP BAIREs–UBA-CONICET).

Marcelo Rougier (UBA–FCE–CEEED / IIEP BAIREs–UBA- IIEP BAIREs–UBA-CONICET).

## **Consejo Asesor Externo**

Mario Cerutti (Universidad Autónoma de Nueva León, Monterrey- México).

Carlos Dávila L. de Guevara (Universidad de los Andes, Bogotá- Colombia).

Paloma Fernandez Perez (Universidad de Barcelona-España).

Guillermo Guajardo Soto (Universidad Nacional Autónoma de México- México).

Raúl Jacob (Universidad de la República- Uruguay).

Norma Lanciotti (Universidad Nacional de Rosario- Argentina, CONICET).

Andrea Lluch (Universidad Nacional de La Pampa- Argentina, CONICET).

Rory Miller (Universidad de Liverpool-Inglatera).

Nuria Puig Raposo (Universidad Complutense de Madrid- España).

Andrés Regalsky (Universidad Nacional de Tres de Febrero- Argentina).

Javier Vidal Olivares (Universidad de Alicante- España).

## **Diseño y Diagramación**

Magali Mendez

## **Corrección**

María Teresa di Salvo

## **Secretaría de Redacción**

Viviana Román (UBA – FCE – CEEED/ IIEP BAIREs – UBA - CONICET).

**Pintura de tapa:** Diseño en base a la obra de Kurt Schwitters "Zuban Merz 366", Collage de pedazos de papel impresos, parcialmente coloreados, y papel de seda transparente, montado sobre cartón, 14,8 x 11,2 cm, 1922.

Anuario editado por el Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Córdoba 2122 - CP 1120- CABA, 2º Piso.

TE: 4374-4448 (int.6474)

Dirección electrónica: [ceed@econ.uba.ar](mailto:ceed@econ.uba.ar)

ISSN 2545-8299

**Con el auspicio del Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIEP – Baires), UBA, CONICET.**

## Índice

### **Presentación.....7**

El desarrollo del cooperativismo de crédito argentino como sistema financiero alternativo (1959 – 1966)

### **Daniel Elías Plotinsky.....11**

Trayectorias de empresas productoras de ‘bienes complejos’ en el ámbito latinoamericano: los casos de INVAP S.E. y EMBRAER S.A.

### **Mariana Versino.....49**

O governo João Goulart e o empresariado industrial: tensões e rupturas na última valsa do social-desenvolvimentismo no Brasil (1961-1964)

### **Rafael Moraes.....83**

Matrices neoliberales y dictaduras del Cono Sur: develando una ecuación compleja

### **Hernán Ramírez.....115**

## **Notas y Comunicaciones**

Respuestas y vicisitudes de los Grupos Económicos Nacionales frente a las reformas pro mercado

### **Joel Rabinovich y Mauricio Giliberto.....149**

## **Reseñas**

Cerutti, Mario; Hernández, María del Carmen y Marichal, Carlos (comps). *Grandes empresas y grupos empresariales en México en el siglo XX*, Madrid, Plaza Y Valdés Ed., 2010, 282 pp.

### **Oriana Peruggini.....169**

Claudio Belini, *Convenciendo al capital. Peronismo, burocracia, empresarios y política industrial, 1943-1955*, Buenos Aires, Imago Mundi, 2014, 243 pp.

**Andrés Regalsky.....175**

**Normas para publicación.....181**

## Presentación

Con gran satisfacción presentamos un nuevo número del Anuario del Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) correspondiente al año 2014. En esta sexta edición se ha sumado una nueva sección: **Notas y Comunicaciones**, que nos permitirá incorporar nuevos tipos de contribuciones, entre ellas artículos breves e informes preliminares de investigación.

Los artículos publicados en esta ocasión abordan una diversidad temática pero se centran, siguiendo la tradición del Anuario, en la historia de empresas y empresarios.

El artículo de Daniel Plotinsky, “El desarrollo del cooperativismo de crédito argentino como sistema financiero alternativo (1959 – 1966)”, analiza la transformación y el crecimiento del movimiento cooperativo de crédito argentino entre 1959 y 1966. Aborda esta problemática desde una perspectiva original. Su hipótesis es que el acelerado crecimiento del cooperativismo de crédito en ese período fue posible gracias al Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) que permitía cubrir las necesidades insatisfechas de servicios financieros de las pequeñas y medianas empresas. Este sector había crecido bajo el impulso de las políticas del primer peronismo y fue particularmente afectado por los cambios económicos impulsados a partir del Golpe de Estado de 1955, especialmente por la reforma del sistema financiero. Asimismo, en la investigación se indaga sobre el peso que tuvo la acumulación de capital social en el éxito económico e institucional del IMFC. La confianza se retroalimentaba por la proximidad territorial de los socios y el reconocimiento social hacia los dirigentes cooperativos. Mediante un conjunto de prácticas que se desplegaban, se logró vincular e integrar la dirección de la entidad de segundo grado a las operatorias económicas de las cooperativas de base.

“Trayectorias de empresas productoras de ‘bienes complejos’ en el ámbito latinoamericano: los casos de INVAP S.E. y EMBRAER S.A.”, de Mariana Versino, parte de la idea de que el desarrollo económico de los países latinoamericanos se caracteriza por ser

---

tecnológicamente dependiente y especializado en actividades productivas que utilizan bienes de capital y conocimientos tecnológicos producidos por industrias en los países desarrollados. Sin embargo, existen en dichos países escasos ejemplos de empresas o sectores de actividad en los que se hace uso de conocimiento científico-tecnológico e ingenieril producido localmente. Estos ejemplos serían INVAP (Argentina) y EMBRAER (Brasil). Es por eso, que investiga la dinámica de los desarrollos tecnológicos en esos países entre mediados de los sesenta y la primera década del siglo XXI por parte de empresas de capital estatal (hasta su privatización en el caso de EMBRAER). Las dos empresas analizadas surgen en el marco de regímenes políticos militares que consideran las áreas de desarrollo iniciales de las firmas (nuclear y aeronáutica respectivamente) como estratégicas tanto para el desarrollo tecnológico e industrial como para la defensa de sus países. En este sentido se subraya el papel jugado por el Estado para ampliar la capacidad productiva de las firmas. Versino afirma que sin la demanda del Estado nacional por desarrollos en el área nuclear y aeronáutica, las acciones de los actores protagónicos no hubiesen tenido lugar. Asimismo, el artículo fundamenta cómo las trayectorias analizadas solo fueron posibles gracias a las motivaciones “extra-económicas” de esos actores protagónicos que involucraban un valor simbólico asociado al desafío que representaba realizar este tipo de emprendimientos en un espacio en el que son poco comunes. En su abordaje analítico intenta, además, comprender la dinámica más amplia en la que se desarrollan los procesos de cambio tecnológico.

El artículo de Rafael Moraes presenta las tensiones que tuvieron lugar entre el empresariado industrial de Brasil y el gobierno de João Goulart entre los años 1961 y 1964. Para viabilizarlo, el autor se basó en el análisis de las publicaciones de la principal entidad industrial brasilera, la FIESP (Federación de Industrias del Estado de San Pablo). Su conclusión es que la ausencia de apoyo del sector industrial al gobierno fue crucial en el fracaso de su plan. La estrategia de desarrollo de Goulart consistía en un proyecto reformista que pretendía la conciliación de intereses entre industriales y trabajadores. De este Pacto Social de cooperación entre dichos sectores dependía



también la política antiinflacionaria del gobierno. La percepción de los sectores empresarios fue que estas reformas representaban un ataque a la propiedad privada, y, en consecuencia, intentaron durante todo el período direccionar el gobierno de Goulart por un camino más próximo a sus intereses. La negativa del presidente a abandonar la estrategia estructuralista habría llevado al empresariado a una oposición sistemática durante todos los años de su gobierno. El autor debate con aquellos analistas que consideran al gobierno de Goulart errático y sin rumbo, e incluso, con quienes lo han calificado como un político totalmente inepto. Para el autor, por el contrario, esos años deben ser caracterizados como un momento de definición y consolidación de las estructuras económicas que marcarían el futuro desarrollo capitalista en Brasil. Por lo tanto, el artículo es un aporte al debate en torno a las estrategias de desarrollo de aquel período.

El siguiente artículo de Hernán Ramírez, aborda el estudio sobre la relación simbiótica entre el neoliberalismo y las dictaduras del Cono Sur de América Latina, instaladas en la región durante las décadas del sesenta y setenta. Haciendo un análisis comparativo de los procesos chileno, argentino y uruguayo, mostrará la complejidad de esta relación. Explicará como los dos términos de esta ecuación no fueron monolíticos y, por lo tanto, como el resultado final tampoco lo fue. Analiza los matices específicos de esta relación en cada uno de los casos nacionales mencionados, con el objetivo de explicar algunos resultados particulares que difieren notablemente entre sí, como demuestra el hecho de que las políticas de las dictaduras no fueron similares, existiendo clivajes que se explican a partir de ese prisma.

Por último, en la sección **Notas y Comunicaciones**, el trabajo “Respuestas y vicisitudes de los Grupos Económicos Nacionales frente a las reformas pro-mercado”, de Joel Rabinovich y Mauricio Giliberto, estudia el impacto en los grupos económicos argentinos de las reformas implementadas en la década de 1990. Los autores señalan que si bien los grupos económicos nacionales fueron la fracción empresaria de mayor crecimiento en las décadas de 1970 y 1980, los años noventa implicaron un punto bisagra, produciéndose el paso de muchos de ellos a manos extranjeras. En su investigación relevan el impacto de las

---

reformas en algunos de los principales grupos argentinos -Alpargatas, Sociedad Comercial del Plata, Arcor, Aluar, Clarín, Loma Negra, Quilmes, Aceitera General Deheza, Arcor, Bagó, Roemmers, Sidus, Roggio y Techint- a partir del análisis de rankings y del relevamiento de información cualitativa. Rabinovich y Giliberto identifican dos trayectorias divergentes: la de los grupos que no sobrevivieron a las reformas (y que o bien fueron vendidos, o bien quebraron) y la de los que pudieron mantenerse en la competencia e incluso lograron posicionarse como jugadores a nivel internacional. En ese marco, examinan los rasgos que explicarían las distintas respuestas de los actores a los desafíos de su entorno. Concluyen que las evoluciones más exitosas se observan principalmente en aquellos grupos que aprovecharon el nuevo contexto combinando un proceso de internacionalización de su actividad con la expansión y especialización en las ramas principales de sus negocios, mientras que los grupos que no lograron superar la prueba comparten las cualidades de haber encarado un fuerte proceso de endeudamiento en moneda externa y/o tener una fuerte dependencia del mercado interno como destino final de sus ventas.

Finalmente, queremos remarcar que a partir de 2013 se ha logrado la indización en el Sistema Regional de información en línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex). Es nuestro objetivo incorporar el Anuario a otras bases. Asimismo, queremos agradecer a las numerosas personas que con su trabajo y paciencia hicieron posible la publicación de este número. Va un especial agradecimiento para los evaluadores externos.

María Inés Barbero y María Teresa di Salvo

## **El desarrollo del cooperativismo de crédito argentino como sistema financiero alternativo (1959 – 1966)**

Daniel Elías Plotinsky  
Universidad Nacional de Tres de Febrero y  
Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito

### **Resumen**

El trabajo analiza el papel jugado por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) –cooperativa de segundo grado fundada en 1958- en la transformación y el crecimiento del movimiento cooperativo de crédito argentino entre 1959 y 1966. La hipótesis es que el acelerado crecimiento del cooperativismo de crédito en ese período fue posible porque permitía cubrir las necesidades insatisfechas de servicios financieros de las pequeñas y medianas empresas, sector que había crecido bajo el impulso de las políticas del primer peronismo y que fue particularmente afectado por los cambios económicos impulsados a partir del Golpe de Estado de 1955, en particular por la reforma del sistema financiero. En ese contexto, la fundación del IMFC habría sido esencial para esa expansión porque pudo articular la organización de un eficiente sistema de servicios que le permitió ordenar, vincular e integrar la operatoria económica de las cooperativas de base.

Para ello se indaga sobre las estrategias y los sistemas y procedimientos administrativos, financieros y legales que construyó el IMFC, y sobre la nueva operatoria cuasi bancaria de las cajas de crédito, basada en la captación de recursos a través de cuentas a la vista. Se examinan, además, diferentes parámetros que muestran el importante crecimiento del sector y su relación con aquellos sistemas y procedimientos.

Entre las fuentes para esta investigación se destaca la documentación administrativa e institucional generada por el IMFC, la legislación argentina con incumbencia sobre el sistema financiero y las entidades cooperativas y la documentación generada por sus respectivos organismos de contralor. Complementariamente, se consultó

documentación de las cajas de crédito que se conserva en el Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito y los testimonios orales de dirigentes y funcionarios cooperativos existentes en dicho Archivo.

### **Palabras clave**

Cooperativismo, Cajas de crédito, Sistema financiero

### **Abstract**

The paper analyzes the role played by the Cooperative Funds Mobilizing Institute (IMFC) -a second degree cooperative founded in 1958- in the transformation and growth of the Argentine cooperative credit movement between 1959 and 1966. The hypothesis is that the rapid growth of credit cooperatives in that period was possible because it allowed to cover the unmet needs of financial services for small and medium enterprises, a sector that had grown under the impulse of the policies of the early Peronism and was especially affected by economic changes driven since the coup of 1955, in particular the reform of the financial system. In this context, the foundation of the IMFC would have been essential for this expansion because it could articulate the organization of an efficient system of services in order to sort, link and integrate the economic operations of primary cooperatives.

For this purpose, it inquires into the strategies, the systems and the administrative, financial and legal procedures that the IMFC built, and the new quasi-banking operations of credit unions, based on fundraising through sight accounts. It examines also different parameters showing the significant growth of the sector and its relationship with those systems and procedures.

Among the sources for this research, it stands out the administrative and institutional documentation produced by the IMFC, the Argentine law concerning the financial system and cooperatives, and documentation produced by the respective control authorities. As additional sources, there were consulted documents of credit unions preserved in the Historical Archives of the Credit Cooperatives as well as oral testimonies of cooperative leaders and officials which were available

in that Archive.

**Keywords:**

Cooperatives, Credit union, Financial system

**Introducción**

En nuestro país se desarrollaron, a partir del último cuarto del siglo XIX, diversos tipos de experiencias de crédito solidario: Bancos Populares, Cajas Rurales de Crédito, Cajas Regionales de Préstamo y Ahorro, y Cajas de Crédito. Sólo estas últimas tuvieron un desarrollo significativo, y se pueden trazar en su evolución cuatro grandes etapas.

La primera abarca desde principios del siglo XX, hasta fines de la década del cincuenta, período en que las cajas de crédito se caracterizaron por un funcionamiento cuasi mutual y por estar vinculadas mayoritariamente a instituciones de la colectividad judía procedente de Europa oriental<sup>1</sup>.

A partir de 1958, la creación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC) como cooperativa de segundo grado abre una etapa caracterizada por el desarrollo de un nuevo tipo de operatoria y una verdadera explosión en el número y la dispersión geográfica de las entidades. Ese desarrollo en un sector tan sensible como el financiero provocó una creciente reacción basada tanto en razones ideológicas como económicas, lo que generó una serie de normativas y acciones restrictivas de parte del Estado argentino<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Kreimer, Jaime, “Apuntes de un cooperativista. La gestación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos”, *Revista Idelcoop* N° 4, 1980, 370 a 385; Plotinsky, Daniel, “El papel del I.M.F.C. en la transformación y expansión del cooperativismo de crédito en la Argentina 1958 – 1966”, *Cuadernos de GECLA*, Año 2, N° 2, UADER, octubre de 2006, 9 a 18; y Brauner *Ortodoxia religiosa y pragmatismo político. Los judíos de origen sirio*, Buenos Aires, Lumiere, 2009.

<sup>2</sup> Grela, Plácido, *Cooperativismo y Monopolio*, Buenos Aires, Editorial Platina, 1965; Gleizer, Aron, “La experiencia del movimiento cooperativo de crédito en la República Argentina como instrumento de transformación económica y

El Golpe de Estado consumado en 1966 da inicio a una tercera etapa, en la que el cooperativismo de crédito es atacado en su doble carácter de empresa financiera orientada al desarrollo de un sector de la economía que no tenía lugar en los planes económicos de la dictadura y como movimiento social que debía congelar su actividad junto a todas las otras instituciones sociales y políticas del país.

La cuarta etapa, aún en desarrollo, comenzó cuando la dictadura cívica militar que tomó el poder en 1976 promulgó la mal llamada “Ley” de Entidades Financieras que prohibió la continuidad de la operatoria de las cajas de crédito aunque, como respuesta a una serie de acciones públicas desarrolladas por el movimiento cooperativo, autorizó su transformación en bancos comerciales bajo forma jurídica cooperativa<sup>3</sup>.

Esta investigación, que está centrada en la segunda de las etapas reseñadas, procura analizar el papel jugado por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos en la transformación y el crecimiento del cooperativismo de crédito argentino entre los años 1958 y 1966. Para ello se examina el proceso de creación del IMFC y se indaga sobre las estrategias y procedimientos desarrollados en el plano administrativo, financiero e institucional, que le permitieron ocupar un lugar significativo en el sector financiero argentino.

Entre las fuentes para esta investigación se destaca la documentación administrativa e institucional generada por el propio IMFC, y se examinó la legislación argentina con incumbencia sobre el sistema financiero y las entidades cooperativas y la documentación administrativa e institucional generada por sus respectivos organismos de contralor, así como las actas y publicaciones del Congreso Argentino de la Cooperación. Se ha consultado también documentación administrativa e institucional de cooperativas de crédito que se conserva de manera fragmentaria en el Archivo Histórico del Cooperativismo de Crédito y,

---

social”, *Revista Idelcoop* N° 4, 1981, 429 a 448; y Plotinsky, Daniel, “El Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos: un proyecto de sistema financiero alternativo en la República Argentina”, *Revista Idelcoop* N° 182, 2007, pp.522 a 541.

<sup>3</sup> Plotinsky, Daniel, “Cooperativismo y dictadura: de las cajas de crédito a los bancos cooperativos (1976 – 1979)”, *Revista Idelcoop* N° 202, 2011, 28 a 44.

sobre todo, los testimonios orales de dirigentes y funcionarios cooperativos existentes en él.

### **La fundación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos**

El IMFC nació a instancias del Congreso Argentino de Cooperativas realizado en la ciudad de Rosario en noviembre de 1958<sup>4</sup>. El mismo fue la culminación de un intenso trabajo que se desplegó desde el mes de abril, del que participaron delegados de cooperativas de crédito, agrarias, de consumo, transporte y eléctricas, de primer y segundo grado.

El contexto en que se realizó el Congreso fue el proceso de profundos cambios en la política económica nacional iniciado con el Golpe de Estado de 1955, en el que la reconfiguración del sistema bancario argentino asumió un rol protagónico.

Las reformas al sistema financiero impulsadas en 1957 se caracterizaron por derogar el régimen de depósitos nacionalizados instaurado por el gobierno peronista en 1946, retornándose al sistema de encaje fraccionario; disminuir significativamente las prestaciones crediticias de los bancos públicos; favorecer la penetración de la banca extranjera en el marco de una política que buscaba acelerar la radicación de capitales internacionales como motor del desarrollo económico argentino; e intensificar el control restrictivo sobre la asistencia crediticia a las pequeñas y medianas empresas de capital nacional -en particular a las industriales- que representaban una importante porción de la estructura económica y social de la Argentina<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> El Congreso fue denominado indistintamente como «de Cooperativas» o «de la Cooperación» en diferentes documentos.

<sup>5</sup> Brooman, Frederick, “El desarrollo del sistema bancario comercial argentino desde 1957”, *Desarrollo Económico*, 1966, Vol. V, Nº 20, 523 a 528; Itzcovich, Samuel, *Los intermediarios financieros extrabancarios en la República Argentina*, Buenos Aires, Instituto Torcuato Di Tella, 1966; Martínez, José Heriberto, *La banca privada argentina en la economía nacional*, Buenos Aires, Asociación de Bancos de la República Argentina, 1970; Olarra Jiménez, Rafael, *Evolución Monetaria Argentina*, Buenos Aires, EUDEBA, 1971, 240 a 241 y Arnaudo, Aldo, *Cincuenta años de política financiera argentina (1934- 1983)*,

Estas medidas se endurecieron aún más cuando a fines de 1958, durante la presidencia constitucional de Arturo Frondizi, se concreta un estricto acuerdo con el FMI<sup>6</sup>. La austeridad monetaria y el drástico programa de ajuste fiscal se vieron acompañados por una suba en las exigencias de efectivo mínimo bancario por encima del 60%, y una suspensión de los adelantos del BCRA a los bancos Hipotecario e Industrial.

El efecto más notable de la nueva política monetaria consistió en la drástica disminución de la liquidez total de la economía. El dinero circulante más los depósitos bancarios a la vista, que representaban el 28% del PBI en la primera mitad de los 50, bajó al 16,6% en 1959. Esto provocó en 1959- 1960 la combinación de un importante aumento del nivel de precios con una aguda recesión, a lo que se suma una fuerte restricción de la oferta monetaria luego del acuerdo *stand by* con el FMI de 1962, que provocó una aguda recesión económica<sup>7</sup>.

Las crecientes dificultades fueron generando en un sector del empresariado pequeño y mediano, agobiado por la asfixia crediticia, la necesidad de encontrar mecanismos de financiación propia, sustitutivos de las fuentes tradicionales cuyo acceso les resultaba progresivamente vedado. En estas condiciones, surgió la idea de dinamizar la función de las cajas de crédito, transformándolas en pequeños bancos populares orientados a la pequeña y mediana empresa nacional y a las personas. Para ello, se consideraba necesario transformar la operatoria cuasi-mutual de las cooperativas preexistentes<sup>8</sup>.

Por eso, y paulatinamente, entre los dirigentes de algunas entidades comenzó a circular la idea de operar con cuentas a la vista a través del libramiento de órdenes de pago, lo que suponía agilizar el sistema de depósitos con el objeto de establecer un régimen de intercambio entre entidades y tratar de obtener incluso el reconocimiento de las órdenes

Buenos Aires, El Ateneo, 1987.

<sup>6</sup> Mallon, Richard y Juan Sourrouille, *La política económica en una sociedad conflictiva: el caso argentino*, Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1976, 31.

<sup>7</sup> Olarra Jimenez, Rafael, op. cit., pp.170 a 175.

<sup>8</sup> Gleizer, Aron, op. cit., 4 y Gorini, Floreal, funcionario y dirigente del IMFC, Ciudad de Buenos Aires, 26 de octubre y 15 de noviembre de 1999.



cooperativas por los bancos. A tal fin, comenzaron a reunirse para intercambiar experiencias y buscar alternativas operativas.

Las primeras ideas al respecto surgieron de la Caja de Crédito Rosario y la Cooperativa de Crédito Empresario, vinculada a la Federación Gremial del Comercio y la Industria de Rosario. A fines de 1957 acuerdan que era necesario crear una organización a través de la cual «el pueblo que crea con su trabajo disponibilidades de dinero sea quien disponga qué se hace con él, y para que ello se concrete, el mismo pueblo sea quien maneje estas organizaciones»<sup>9</sup>. A tal fin decidieron convocar a una reunión preparatoria de un Congreso Nacional de Cooperativas de Crédito, para lo cual se conformó una comisión promotora provisoria compuesta por seis miembros designados por ambas cooperativas. La mayoría de los integrantes de esa comisión ejecutiva provisoria encargada de organizar el encuentro nacional eran militantes o simpatizantes comunistas que actuaban en el “sector” de capas medias, lo que es coherente con la modificación de la línea política que estaba llevando a cabo el PC argentino a instancias del movimiento comunista internacional<sup>10</sup>.

El objetivo trazado por la Comisión era crear una entidad cooperativa de segundo grado que organizase un *clearing* cooperativo entre las distintas plazas del país, centralizara informes y disponibilidades financieras de las cooperativas adheridas y colocara los excedentes zonales, y para ello convocó a una conferencia preparatoria<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Kreimer, Jaime, op. cit.

<sup>10</sup> Waichman, Natalio, dirigente de El Libertador S.C.deC.L., Ciudad de Buenos Aires, 12 de noviembre de 1996; Fortunato, Alberto, funcionario de Coop. de Crédito de Wilde Ltda. (Buenos Aires), Ciudad de Buenos Aires, 26 de agosto de 1998; Bonini, Ernesto, funcionario del IMFC (Rosario, Santa Fe), Ciudad de Buenos Aires, 8 de noviembre de 1999; Imen, Mauricio, dirigente de Caja Popular Villa Ortúzar S.C.L., Ciudad de Buenos Aires, 28 de octubre de 1999; Seoane, María, *El burgués maldito*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2003, pp.162 a 163 y *Revista Internacional*, número especial, Buenos Aires, 1959.

<sup>11</sup> Circular de la Comisión provisoria pro Congreso Argentino de Cooperativas, junio de 1958 y Comisión Ejecutiva Provisoria. Acta N° 2.

Las llamadas Conferencias Preparatorias se llevaron a cabo los días 20 y 21 de junio de 1958 en la ciudad de Rosario. De las mismas participaron 22 cajas de crédito, cuatro cooperativas de otras ramas, las federaciones de cooperativas de crédito y agrarias y la Federación Agraria Argentina. Adhirieron, sin estar presentes, siete cajas de crédito y dos entidades agropecuarias de segundo grado. Las cajas de crédito participantes operaban en el Gran Buenos Aires y las ciudades de Mar del Plata, Rosario, Santa Fe, Córdoba, San Miguel de Tucumán y Salta. Las adherentes tenían su sede en diversas localidades de las provincias de Entre Ríos, Corrientes, Mendoza y Catamarca.

Las deliberaciones de las Conferencias se vieron atravesadas por una serie de posiciones encontradas que, si bien no se expresaron en un conflicto abierto, pueden considerarse determinantes de las características y objetivos del futuro Congreso y del organismo integrador que surgió de él. Los debates giraron alrededor de tres grandes ejes temáticos, que muchas veces se entrecruzaban y confundían. Uno de ellos, que refería directamente al propósito del Congreso, era la definición de los objetivos y las características que debía tener la entidad que se promovía crear. Entremezclado en aquel aparecía el enfrentamiento entre los intereses y proyectos de los sectores económico- sociales del interior, representados por las entidades rosarinas, y los del Gran Buenos Aires. De una manera mucho más indirecta y velada se expresó el conflicto más significativo, en torno al concepto de cooperativismo y el papel que debía jugar el mismo en la vida socio-económica del país.

Más allá de las diferencias, las Conferencias resolvieron convocar a un congreso nacional en la ciudad de Rosario, con la finalidad de crear un organismo de segundo grado que garantizara una justa orientación del crédito cooperativo, tendiendo a apoyar fundamentalmente las actividades industriales, productivas y agropecuarias del país, contribuyendo así al desarrollo de la economía nacional. La entidad a crearse debía permitir, por sus características democráticas, que

«sean oídas en sus instituciones crediticias, las cooperativas, dirigidas por representantes de las actividades agropecuarias, industriales y comerciales, las necesidades de la producción en sus distintas facetas,

sin intermediarios ni intérpretes que en la mayoría de los casos actúan como entes dadores de crédito, y no como interesados directos en el desarrollo económico del país. El crédito (...) deberá distribuirse, no en función de la utilidad que rinde al que lo otorga, ni a lo que personalmente se pretende, sino lo que económicamente conviene»<sup>12</sup>.

Además de esta declaración, las Conferencias resolvieron que la convocatoria al Congreso abarcara a cooperativas de las distintas ramas de la producción, consumo y crédito de todo el país, ampliando el criterio original de hacerlo exclusivamente con las de crédito.

Un análisis general de los debates y resoluciones promovidos durante las Conferencias permite señalar algunas pautas que se mantendrán a lo largo de la historia del IMFC:

Desde el punto de vista doctrinario, el proyecto a desarrollar asumía plenamente los principios rochdalianos, en especial el de integración cooperativa. Se concibió por eso la creación de un organismo de segundo grado que no fuera de mera defensa gremial. Además, para hacer que el cooperativismo pudiera incidir realmente en la economía y el quehacer social del país, en el organismo a crearse podrían y deberían participar cooperativas de diferentes ramas, superando así los criterios que de hecho dominaban en el movimiento cooperativo argentino, cuya integración en organismos de segundo grado solo consideraba actividades parciales o intereses gremiales.

Por otra parte, se consideraba a la producción industrial y agropecuaria, la distribución y el consumo como un todo interrelacionado, donde el crédito, para jugar un papel dinamizador y no distorsionador, debía estar sin intermediaciones en manos de los mismos productores. Asimismo, en un periodo de gran concentración económica, se promovían formas autogestivas que aseguraban que el ahorro fuera manejado por los propios ahorristas.

Finalmente, se planteaba la participación directa de los productores nacionales en el comercio exterior, señalando la posibilidad de integrar un sistema estatal-cooperativo.

Tal como estaba previsto, durante los días 22 y 23 de noviembre de 1958 se realizó en la ciudad de Rosario el Congreso Argentino de

---

<sup>12</sup> *La Capital* (Rosario), 25 de junio de 1958, p. 4.

Cooperativas, con el objetivo de constituir un organismo de segundo grado, considerar sus estatutos y elegir a los integrantes del consejo de administración<sup>13</sup>. Del mismo participaron delegados de 23 cajas de crédito y 25 cooperativas de otras ramas, procedentes de nueve provincias.

Evidentemente, la concurrencia real fue escasa en relación a quienes habían participado en las Conferencias Preparatorias. Como compensación, si se comparan los temas en discusión y las intervenciones realizadas en ambos, se observa que lo que el proyecto original había perdido en cantidad de participantes lo había ganado en cohesión<sup>14</sup>.

En cuanto a las disposiciones generales, el pronunciamiento de la comisión de resoluciones del Congreso Argentino de Cooperativas merece ser citado extensamente ya que puede ser considerado como la primera declaración de principios del IMFC. Allí se afirma, entre otras cosas, que se consideraba como elemento esencial para el desarrollo y consolidación del cooperativismo que el mismo se desarrollara dentro de un clima de normalidad y estabilidad constitucional y dentro del libre juego de la democracia y sus instituciones representativas; que bregaría por el control de la economía nacional por parte del Estado, con la activa participación de las cooperativas, para contribuir al desarrollo de la industria nacional y frenar al capital monopolista que era un obstáculo para el desarrollo de una economía progresista; que debía alertar a la opinión pública sobre las consecuencias funestas para la economía del país de la concentración en pocas manos de grandes extensiones de tierra, en lugar de procederse a su colonización y adjudicación a través de cooperativas; y que haría sentir ante los poderes públicos la urgente necesidad de una profunda reforma agraria, a la que consideraba la única manera de terminar con los latifundios que frenaban el desarrollo de la economía nacional<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Acta asamblea constitutiva del IMFC, 1958.

<sup>14</sup> *Cooperación y Crédito* N° 1, enero de 1959; y acta del consejo de administración N° 217 de la Caja de Crédito Rosario, 1958.

<sup>15</sup> Congreso Argentino de Cooperativas. Comisión de Resoluciones.

En ese contexto, los delegados del Congreso resolvieron crear un ente crediticio de segundo grado cuyo objeto principal sería centralizar, compensar y encauzar el movimiento emergente de las operaciones realizadas por las cooperativas asociadas que, inspiradas en los postulados de la cooperación, contribuirían al progreso económico y social de las más vastas regiones del país<sup>16</sup>. A tal efecto se erigieron en asamblea constitutiva del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos S. C. L., la que designó autoridades, aprobó su estatuto y estableció domicilio legal en la ciudad de Rosario<sup>17</sup>.

### **El desarrollo del cooperativismo de crédito como sistema financiero alternativo**

El Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos fue construyendo los sistemas y procedimientos administrativos, comerciales y financieros que le permitieron al cooperativismo de crédito ocupar en poco tiempo un lugar significativo en el sector financiero argentino en forma simultánea al proceso de creación de centenares de nuevas cajas de crédito y de adaptación de gran parte de las entidades preexistentes a la nueva operatoria.

La primera preocupación fue superar el aislamiento de las antiguas Cajas y desarrollar nuevas cooperativas abiertas a la comunidad, vinculadas entre sí por un sistema nacional de canje inter-cooperativo y con asistencia crediticia de un organismo de segundo grado. La tarea principal era desplegar una red de cajas de crédito lo suficientemente extensa como para atemperar los impactos de los diversos ciclos económicos del país, establecer una operatoria sistematizada de trabajo y popularizarlas.

En marzo de 1959 el consejo de administración del IMFC decidió empezar a operar mientras tramitaba su personería jurídica, invitando a las cajas de crédito que se estaban creando con su apoyo a hacer lo mismo. Simultáneamente analizó la necesidad de que sus dirigentes recorrieran el país en procura de visitar cooperativas, promover la

---

<sup>16</sup> Estatutos del IMFC, Art. 3.

<sup>17</sup> Acta asamblea constitutiva del IMFC, 1958, p.6.

creación de nuevas entidades y organizar congresos regionales<sup>18</sup>.

En el mes de mayo, en el contexto de un notable aumento de la operatoria de las cooperativas de crédito generado por los efectos de una gran huelga bancaria que se desarrolló durante más de 60 días, el Instituto dio inicio a las operaciones de canje recíproco, las que en enero de 1960 involucraban a 257 cooperativas que actuaban como espontáneos corresponsales<sup>19</sup>.

Esto requirió ir conformando rápidamente un equipo de funcionarios, que se fue constituyendo con empleados bancarios cesanteados durante la huelga mencionada, y la que se había desarrollado en 1958. Luego de las mismas, los bancos oficiales optaron por dar una señal claramente política decidiendo el despido de los principales dirigentes<sup>20</sup>. Por tal motivo quedó desocupada una importante cantidad de funcionarios que sumaban al conocimiento de las técnicas bancarias su trayectoria en el movimiento social, político y sindical, lo que los hacía particularmente aptos para participar del nuevo proyecto cooperativo.

Más allá de la rápida respuesta a la situación coyuntural, los debates generados en torno a la realización de la primera asamblea general ordinaria en julio de 1960, de la que participaron delegados de cuarenta cooperativas, mostraba una institución que todavía estaba definiendo su perfil operativo. Recién en diciembre de ese año se aprobó un reglamento general de operaciones y créditos, lo que permitió empezar a normalizar y normativizar la actividad administrativa y financiera. Al mismo tiempo, el Instituto organizó una serie de reuniones técnicas para funcionarios de más de sesenta Cajas con el objetivo de intercambiar experiencias referentes al método de trabajo, sistemas administrativo-contables y organización diaria de la actividad.

Aún la segunda asamblea, realizada en abril de 1961 con la

---

<sup>18</sup> *Cooperación y Crédito* N° 2, 1959, 26; y acta consejo de administración N° 2 del IMFC, 1959.

<sup>19</sup> Acta consejo de administración N° 3 del IMFC, 1959; y Bonini, entrevista, 1999.

<sup>20</sup> Acha, Omar, *Las huelgas bancarias, de Perón a Frondizi (1945 – 1962)*, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini, 2008.

participación de 53 asociadas, mostraba debates significativos en la búsqueda de ese perfil, mientras comenzaba la tarea de promocionar en todo el país la creación de nuevas cajas de crédito, generando un acelerado proceso de transformación y crecimiento del movimiento cooperativo que excedió las expectativas más optimistas de sus impulsores.

La primera caja de crédito creada a partir del apoyo del IMFC fue en la localidad santafesina de San Genaro, en mayo de 1959<sup>21</sup>. El éxito de la misma fue aprovechado como modelo por los promotores del Instituto para difundirlo entre las poblaciones vecinas, con un éxito notable: en los tres años siguientes se conformaron cooperativas de crédito en 79 pequeñas localidades santafesinas cuya actividad económica dependía fundamentalmente de la producción agropecuaria<sup>22</sup>.

En esos primeros momentos se combinaba un intenso trabajo de promoción con la elaboración de materiales explicativos, actividad en la que tenía un papel preponderante la revista *Cooperación y Crédito*, creada por el IMFC como su vocero oficial en enero de 1959. En su segundo número se describen didácticamente las bases del sistema financiero en construcción, poniendo énfasis en aclarar que el éxito de una caja de crédito no dependía, como en las cooperativas de ahorro y crédito tradicionales, del capital del que dispusiera sino de la cantidad de depósitos efectuados por los socios y de la posibilidad, generada por la actividad del IMFC, de compensar los sobrantes y faltantes de dinero que origina la finalización e iniciación alternativa de los diferentes ciclos económicos. Enumera luego las operaciones que podían realizar las cajas de crédito y las que realizaban y se proponía realizar el IMFC, concluyendo con sencillas instrucciones sobre cómo fundarlas.<sup>23</sup>

En diferentes ciudades del país y en barrios y localidades aledañas a

---

<sup>21</sup> Vimo, Juan Carlos, dirigente de Caja de Créditos San Genaro Ltda., San Genaro (Santa Fe), 30 de abril de 2004 y Plotinsky (2007) op. cit.

<sup>22</sup> Memorias, balances y actas de asamblea de la Caja de Créditos San Genaro y Binetti, Ángel, dirigente y empleado de Caja de Créditos San Genaro C.L., San Genaro (Santa Fe), 30 de abril de 2004; Bonini, Ernesto, op. cit.; Gorini; Floreal, op. cit.; y Vimo, Juan Carlos, op. cit.

<sup>23</sup> *Cooperación y Crédito* N° 2 y 3.

las ciudades de Buenos Aires y Rosario se organizaban reuniones con grupos de vecinos, cooperativas agrarias, instituciones locales, centros comerciales y/o cámaras empresarias, para constituir nuevas Cajas<sup>24</sup>.

Las nacientes cooperativas eran instituciones creadas por grupos de vecinos que concurrían a la convocatoria del IMFC, o que actuaban motivados por el éxito de las instituciones creadas en barrios o localidades vecinas. Desde el Instituto se buscaba convencer o entusiasmar a un vecino conocido por la comunidad para que se encargase de ir conversando sobre el tema hasta poder llegar a formar un grupo de diez o quince personas, que participaban de las reuniones preparatorias. «Luego, cuando ya teníamos más o menos armada la cosa, largábamos la constitución de la cooperativa, llevando nosotros los estatutos tipo y ayudándolos a hacer todas las gestiones»<sup>25</sup>.

Simultáneamente, se producía una transformación en las entidades preexistentes, particularmente a partir de la creación de la filial Buenos Aires del IMFC en 1961. Floreal Gorini, primer gerente de la misma, afirmaba que la primera tarea que se le encomendó fue ganar a las cooperativas para que se incorporasen y empezaran a integrar sus fondos en el Instituto. Quince cajas habían participado de la fundación del IMFC o ya se habían adherido al mismo, y a esas entidades «sólo hubo que ayudarlas a comprender la nueva operatoria, ya que no había oposición conceptual porque estaban dentro del grupo “icufista”»<sup>26</sup>, pero sí resistencia a cambiar los hábitos operativos. Pero hubo un fracaso total «en cuanto a incorporar a las cooperativas del otro sector. Ahí lo conceptual no entraba», ya que había una definición en contra de la

---

<sup>24</sup> Camuratti, Segundo, dirigente de Caja de Crédito de Villa Mugueta C.L. (Santa Fe), Ciudad de Buenos Aires, 27 de noviembre de 2003, y Guinsburg, Oscar, dirigente de Primera Caja Mercantil C.deC.L., Ciudad de Buenos Aires, 25 de julio de 1996.

<sup>25</sup> Sidam, Manuel, funcionario del IMFC, San Miguel de Tucumán, 30 de julio de 2004.

<sup>26</sup> ICUF, Idisher Cultur Farband (Federación de Entidades Culturales Judías). Creada en Francia en 1937 por personalidades judías antifascistas y de izquierda. En Argentina se funda en 1941 para articular a las instituciones judeo-progresistas. Gran parte de sus dirigentes eran militantes del Partido Comunista.



Federación Argentina de Cooperativas de Crédito en que se agrupaban<sup>27</sup>.

La transformación de las antiguas instituciones fue un proceso complejo, que supuso homogeneizar diferentes concepciones y prácticas operativas y sociales, pero intentando sumar lo mejor de cada una de ellas. Fue una transición compleja pero no traumática. Cumplida esa primera etapa, cuyo objetivo central era integrar a las cooperativas preexistentes, comenzó un activo proceso de promoción de nuevas entidades<sup>28</sup>.

A fines de 1961, la sucursal Buenos Aires del Instituto Movilizador informaba que había comenzado a aplicar con éxito una nueva política de creación de cooperativas de crédito barriales, ya que luego de algunos intentos habían verificado que las cooperativas gremiales o sectoriales no tenían éxito, no sólo por su complejidad operativa sino por la falta de equilibrio financiero, ya que si los asociados son todos de un mismo ramo tienen el mismo ciclo operativo y no hay posibilidades de compensación<sup>29</sup>.

Los objetivos originales de promover la formación de nuevas cooperativas de crédito se fueron cumpliendo exitosamente. Las cifras oficiales, brindadas por la Dirección Nacional de Cooperativas, nos muestran que las 197 cajas de crédito existentes a fines de 1959 se habían triplicado siete años después, en un proceso permanente pero que se va acelerando con el paso de los años. Ese crecimiento de las entidades se acentúa si consideramos la cantidad de asociados a las mismas, que pasaron de 207.000 a 937.000; su capital y reservas; y el número de operaciones realizadas.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que el crecimiento real del sector fue aún mayor. Partiendo de la misma cifra inicial para 1959, el IMFC estimaba la existencia de 440 cooperativas con 531.000 asociados

---

<sup>27</sup> Gorini, Floreal, op. cit.

<sup>28</sup> Szir, Rafael, funcionario de El Libertador Soc. Coop. de Crédito Ltda., La Confianza Soc. Coop. de Crédito Ltda. e IMFC, Ciudad de Buenos Aires, 23 de diciembre de 1999; Spinogati, Santiago, dirigente de Saavedra C. de C. L., Ciudad de Buenos Aires, 28 de noviembre de 1996; y Guinsburg, Oscar, op. cit..

<sup>29</sup> Gorini, Floreal, op. cit.

en 1963, 583 con 740.000 asociados en 1964 y 974 en junio de 1966. La diferencia con las cifras oficiales, expresadas en los cuadros 1 y 2, se explica porque el Instituto tomaba en cuenta no sólo a las entidades formalmente inscriptas en el registro previsto por la Ley 11.388 de cooperativas, sino también a las que habían comenzado a operar de hecho aún sin haber terminado los trámites legales ante la Dirección Nacional de Cooperativas.

La expansión del cooperativismo de crédito se expresó también en una cada vez más amplia cobertura territorial, en consonancia con los objetivos de federalización económica y financiera planteados en el Congreso Argentino de Cooperativas que propuso la creación del IMFC. En 1959 las cajas de crédito desarrollaban su operatoria en el Gran Buenos Aires y en casi treinta y cinco localidades de diez provincias. Siete años más tarde lo hacían en más de trecientas localidades de diecisiete provincias.

<b>Cuadro 1. Cajas de Crédito autorizadas por la Dirección Nacional de Cooperativas - Evolución de variables seleccionadas 1959 - 1966</b>						
Año	Cooperativas		Asociados		Capital y reservas*	Operaciones*
	Cantidad	Nº índice**	Cantidad (en miles)	Nº índice**	Nº índice**	Nº índice**
1959	197	83	207	92	sin datos	sin datos
1960	236	100	224	100	100	100
1961	284	121,9	289	129,5	184,8	139,7
1962	313	134,3	355	157,4	270,2	179,4
1963	354	151,9	425	191,0	365,3	237,2
1964	423	181,5	564	238,3	398,2	374,8
1965	534	226,2	747	333,6	sin datos	sin datos
1966	589	249,6	937	418,7	sin datos	sin datos

Fuente: Elaborado con datos de la Dirección Nacional de Cooperativas (1960 a 1967).

\*Actualizado según Índice Precios Internos Mayoristas (INDEC)

\*\* (1960 base 100)

**Cuadro 2. Cajas de Crédito autorizadas por la Dirección Nacional de Cooperativas - Distribución por distrito: entidades y asociados 1959, 1963, 1965 y 1966**

## El desarrollo del cooperativismo de crédito argentino como sistema financiero alternativo (1959 – 1966)

Distrito	31/12/1959		31/12/1963		31/12/1965		31/12/1966	
	CC	Asoc	CC	Asoc	CC	Asoc	CC	Asoc
Buenos Aires	30	30.619	45	75.921	69	129.842	75	178.235
Cap. Federal	124	146.982	189	221.059	294	370.689	323	438.629
Catamarca	-		1	455	1	1.610	1	2.080
Córdoba	1	208	9	6.249	19	19.570	23	32.389
Corrientes	1	394	1	466	1	365	3	432
Chaco	2	1.432	3	829	3	3.534	3	9.129
Entre Ríos	5	4.647	8	10.836	13	27.437	16	41.918
Jujuy	-		-		2	712	2	1.041
La Rioja	-		-		1	50	1	50
Mendoza	-		3	2.792	5	4.886	8	13.959
Misiones	-		-		3	1.301	2	2.559
Río Negro	-		-		3	128	3	128
Salta	2	436	3	1.489	5	1.893	6	2.313
San Juan	1	123	2	894	5	2.837	5	5.242
San Luis	-		-		-		2	3.930
Santa Fe	20	16.725	70	92.087	83	160.210	92	184.381
Stgo. del Estero	3	569	4	1.229	6	4.175	6	5.098
Tierra del Fuego	-		-		1	36	-	
Tucumán	8	4.840	16	11.046	20	17.332	18	20.759
<b>Total del País</b>	197	206.966	354	425.351	534	746.707	589	937.388

Fuente: Elaborado con datos de la Dirección Nacional de Cooperativas (1960 a 1967)

El notable crecimiento en el número y distribución regional de las cajas de crédito se fue reflejando en el incremento y composición de las entidades asociadas al IMFC, en el que las mismas pasaron a tener un rol cada vez más protagónico. El análisis de las cifras, que refieren sólo a la cantidad de entidades y no a la envergadura de las mismas, permite observar que el incremento total de las cooperativas asociadas fue constante pero desparejo, ya que entre 1961 y 1966 se incorporaron 452 cooperativas de crédito y 117 de otras ramas, confirmando la centralidad del cooperativismo de crédito en el accionar del IMFC

<b>Rama</b>	30/4/ 1960	31/1/ 1961	31/1/ 1962	31/1/ 1963	31/1/ 1964	31/1/ 1965	31/1/ 1966
Crédito	58	86	132	190	275	396	538
Otras ramas	sin datos	55	74	90	111	160	172
<b>TOTAL</b>	sin datos	141	206	280	386	556	710

Fuente: Elaborado con memorias y balances IMFC (1er. a 7mo. ejercicios)

En cuanto al crecimiento y la distribución regional del total de cooperativas asociadas al IMFC entre enero de 1961 y de 1966, se puede observar que el mismo fue acentuando su carácter nacional con el correr de los años, así como una progresiva disminución del peso relativo de las cooperativas de la regional Santa Fe, en particular de las asentadas en el Gran Rosario, mientras que las entidades porteñas mantuvieron su participación porcentual y aumentaron las asentadas en el resto del territorio nacional.

<b>Regionales</b>	31/1/ 1961	31/1/ 1962	31/1/ 1963	31/1/ 1964	31/1/ 1965	31/1/ 1966
<b>Santa Fe</b>	<b>92</b>	<b>114</b>	<b>148</b>	<b>177</b>	<b>220</b>	<b>271</b>
Rosario	43	52	63	77	88	104
Resto Santa Fe	44	55	77	91	117	131
Corrientes	1	1	1	1	1	5
Chaco	2	3	3	4	5	9
Mendoza	1	1	2	2	5	12
San Juan	1	2	2	2	2	6
Misiones	0	0	0	0	1	2
San Luis	0	0	0	0	1	2

El desarrollo del cooperativismo de crédito argentino como sistema financiero alternativo (1959 – 1966)

---

<b>Buenos Aires</b>	<b>32</b>	<b>63</b>	<b>82</b>	<b>131</b>	<b>208</b>	<b>273</b>
Ciudad Bs As	26	46	58	78	115	130
Pcia. Bs As	5	16	24	53	93	142
Chubut y Neuquen	1	1	0	0	0	1
<b>Córdoba</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>48</b>	<b>71</b>
Capital	-	-	-	-	15	19
Resto Córdoba	-	-	-	-	33	52
<b>Tucumán</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	<b>53</b>	<b>66</b>
San Miguel	5	9	18	26	30	33
Resto Tucumán	0	0	0	0	9	14
Stgo del Estero	1	2	3	4	5	6
Salta	2	2	2	2	3	6
Jujuy	0	0	1	1	3	4
Catamarca	0	0	0	1	3	3
<b>Entre Ríos</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>29</b>
Entre Ríos	2	5	11	15	27	29
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>206</b>	<b>280</b>	<b>386</b>	<b>556</b>	<b>713</b>

Fuente: Elaborado con memorias y balances IMFC (2do. a 7mo. ejercicios)

Si se concentra el análisis exclusivamente en las cajas de crédito, se puede observar entre 1959 y 1966, junto a un importante crecimiento en la cantidad de entidades producto de la creación de nuevas cooperativas, un incremento en el número de asociados y de su actividad administrativa y financiera basada, fundamentalmente, en la apertura de cuentas a la vista y la utilización de órdenes de pago que eran compensadas a nivel nacional por el IMFC. Este tipo de operatoria facilitaba la captación y sedimentación de recursos y favorecía la colocación de pequeños y medianos créditos a productores, industriales, comerciantes y particulares.

Así, las 58 cajas de créditos asociadas al Instituto Movilizador en abril de 1960, pasaron a ser 538 en enero de 1966, lo que supone un crecimiento de 928% en menos de seis años. Paralelamente se produce un incremento en el número total de asociados a las mismas, aunque en este caso de sólo 512%. Esto se explica porque gran parte de las nuevas cooperativas se crean en pequeñas localidades, por lo que el promedio de asociados por cooperativa baja de 2.810 a 1.552 entre 1960 y 1966.

1966 (en miles)							
Regional	31/1/ 1960	31/1/ 1961	31/1/ 1962	31/1/ 1963	31/1/ 1964	31/1/ 1965	31/1/ 1966
Santa Fe	21	23	40	68	182	284	304
Buenos Aires	136	188	121	164	284	309	333
Córdoba	4	7	12	19	36	73	82
Entre Ríos	-	1	2	8	12	40	60
Tucumán	2	3	4	10	17	33	56
<b>TOTAL</b>	163	222	179	269	531	739	835

Fuente: Elaborado con memorias y balances IMFC (1er. a 7mo. ejercicios)

Ese crecimiento se asentaba en la paulatina organización de un eficiente sistema de servicios por parte del IMFC, y fue alimentado por la activa participación de los dirigentes cooperativos en las tareas de promoción, basado en el trabajo personal y la difusión boca a boca:

«Los miembros de la comisión salíamos a visitar los comercios personalmente, íbamos a las casas de las personas que veíamos o creíamos que podían incorporarse y así, muchas veces después de salir cada uno de nuestros trabajos, hacíamos una gira de tres, cuatro y cinco horas. En algunos lados nos invitaban con mate, en otros con una copa de vino y así íbamos haciendo nuestra visita. Fue un trabajo personalizado, no con una propaganda en diarios, en revistas o por radio, nada de eso»<sup>30</sup>.

Siguiendo las recomendaciones del IMFC, la suscripción inicial de capitales era ínfima, no alcanzando a veces siquiera para los gastos necesarios para comenzar la operatoria, por lo que estos eran cubiertos por un préstamo otorgado por el Instituto. El rápido incremento posterior se basaba en la expansión de los créditos otorgados, ya que las cooperativas vinculaban la suscripción de acciones al acto cooperativo, en este caso el crédito, descontando de las liquidaciones un porcentaje que habitualmente era de un 10%. Esto se compensaba con las bajas tasas de intereses, por lo que, aun sumándole el capital social descontado, el costo financiero total no solía superar al que cobraban los bancos.

<sup>30</sup> Rey, Rodolfo, dirigente de Nueva Caja de Crédito Ramos Mejía Ltda., Ramos Mejía (Buenos Aires), 17 de julio de 1996.

al 31 de enero de	Importe nominal (en millones de pesos)	Importe a valor constante* (en millones de pesos)	Crecimiento interanual
1960	146	146	
1961	269	249	71%
1962	484	343	38%
1963	942	518	51%
1964	2.815	1.227	137%
1965	4.904	1.726	41%
1966	6.995	2.053	19%

Fuente: Elaborado con memorias y balances IMFC (1er. a 7mo. ejercicios)

\* Actualizado según IPIM (INDEC)

En cuanto a los depósitos captados por las Cajas, aumentaron más de doce veces entre 1960 y 1966, por lo que habrían llegado a representar entre el 10% y el 11% del total de los depósitos del sistema financiero. Este porcentaje aparece mencionado en diferentes documentos de la época, aunque todos parecen tomar como base un informe elaborado por el Centro de Estudios Económicos Latinoamericanos para el Banco Interamericano de Desarrollo<sup>31</sup>. En el actual estado de la investigación no es posible corroborar ese dato, ya que no existen cifras de los depósitos efectuados en el total de las cajas de crédito. La única referencia es que los casi 21.00 millones de pesos depositados en enero de 1966 en las 538 entidades asociadas al IMFC, representaban el 4,3% de los depósitos del total de los bancos<sup>32</sup>. A esa cifra deberían sumarse los depósitos de las 436 cajas de crédito no asociadas al mismo, entre las que se encontraban algunas entidades porteñas de gran envergadura.

---

<sup>31</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, *El mercado de capitales en Argentina. Informe del Banco Interamericano de Desarrollo al gobierno argentino*, México, CEMLA Centro de Estudios Económicos Latinoamericanos, 1968

<sup>32</sup> BCRA. Gerencia de Estadísticas Monetarias. *Balances consolidados del sistema financiero*.

al 31 de enero de	Importe nominal (en millones de pesos)	Importe a valor constante* (en millones de pesos)	Crecimiento interanual
1960	851	851	--
1961	1.428	1.320	55%
1962	2.711	1.921	46%
1963	4.010	2.207	15%
1964	8.633	3.762	70%
1965	15.200	5.349	42%
1966	20.900	6.133	15%

Fuente: Elaborado con memorias y balances IMFC (1er. a 7mo. ejercicios)

\*Actualizado según IPIM (INDEC)

El notable crecimiento de los depósitos estaba relacionado fundamentalmente con la difusión de la orden de pago cooperativa, que permitió generalizar el uso de las cuentas a la vista. La existencia de estas se sostenía sobre ciertas lagunas de la legislación, ya que si bien los bancos tenían garantizada la exclusividad respecto al uso de cuentas corrientes y cheques, nada impedía legalmente a particulares o entidades financieras no registradas, como las cajas de crédito, operar con aquellos sucedáneos<sup>33</sup>. Por tal motivo, para los asociados de las cajas de crédito «la orden de pago terminó siendo, prácticamente, un cheque. Porque el pequeño comerciante, que no recibía créditos de los bancos, ni descubierto, ni nada, venía a la cooperativa y recibía una chequera. Y el hombre, que observaba que había predisposición a ayudarlo, depositaba sus recursos en la cooperativa. Y después, al pagar, lo hacía con esa orden de pago, obligando al comerciante que le vendía los productos a recibirla, a pesar de que en muchos casos eran

<sup>33</sup> Scheinfeld, Moisés, *Banco Central y cooperativas de crédito*, Buenos Aires, Ediciones Depalma, 1966; Strubbia, Mario, *Cooperativismo de crédito y economía de servicio. Consideraciones y observaciones al anteproyecto de Ley de Instituciones de Crédito*, Buenos Aires, Ediciones Depalma, 1968; y Mizrahi, Mauricio Luis, *Cooperativas de Crédito. Naturaleza. Desarrollo. Régimen Legal. Propuestas de cambio*, Buenos Aires, Ediciones Depalma, 1976.



empresas monopolistas que no querían hacerlo»<sup>34</sup>.

Este fue uno de los principales temas de conflicto con el Banco Central de la República Argentina que, desde 1962, intentó sin éxito incorporar a las cajas de crédito al sistema financiero oficial y limitar la circulación de las órdenes de pago impidiendo su endoso.

Por otra parte, la operatoria con cuentas a la vista es uno de los elementos que muestra que la relación entre las cajas y sus asociados se basaba fundamentalmente en la mutua confianza generada por la proximidad territorial y el reconocimiento social de los dirigentes cooperativos, ya que los depósitos carecían de cualquier control o garantía estatal, y las órdenes de pago eran simples documentos entre particulares, muy difíciles de cobrar judicialmente en caso de incumplimiento por parte del firmante.

La persistente ampliación de los depósitos posibilitó un aumento equivalente en el monto de créditos otorgados. Según la información brindada en los balances de cajas de crédito asentadas en diferentes localidades del país, las mismas desarrollaban su política financiera sobre la base de tres tipos de operaciones: créditos personales, dirigidos a pequeños empresarios y asalariados para satisfacer necesidades personales; préstamos directos en cuotas mensuales, destinados a cubrir las necesidades operativas o de inversión de pequeñas y medianas empresas; y descuento de pagarés de terceros<sup>35</sup>.

Las ventajas comparativas que encontraban los asociados a las Cajas eran múltiples. En primer lugar, la financiación de necesidades personales no formaba parte en aquel momento de las políticas desplegadas por los bancos privados, y estaba muy poco desarrollada entre los públicos. Por otra parte, desde la reforma del sistema bancario de 1957, las entidades financieras, públicas o privadas, concentraban su actividad en la financiación de las grandes empresas y/o en la producción

---

<sup>34</sup> Cwaigemberg, Harry, dirigente de Caja Popular Villa Mitre S.C.L. y Maturín S.C.deC.L., Ciudad de Buenos Aires, 26 de junio de 1996.

<sup>35</sup> Memorias y balances 1960 – 1966.

y comercialización agrícola<sup>36</sup>. Por eso, «cuando se hizo la caja de crédito el pueblo se revolucionó, porque la gente no conocía los bancos, y los que los conocían tenían que andar agachando la cabeza para entrar. Y cuando se abrió esta Caja, que entraba desde el empleado hasta el más potentado, entonces ¡Dios me libre y guarde! Porque... ¡En todos los bancos juntos no había la gente que había ahí!»<sup>37</sup>.

al 31 de enero de	Importe nominal (en millones de pesos)	Importe a valor constante* (en millones de pesos)	Crecimiento interanual
1960	1.121	1.121	
1961	1.414	1.307	17%
1962	2.492	1.766	35%
1963	4.150	2.284	29%
1964	8.110	3.534	55%
1965	13.410	4.719	34%
1966	18.645	5.471	16%

Fuente: Elaborado con memorias y balances IMFC (1er. a 7mo. ejercicios)

<sup>36</sup> Santillan, Carlos Alberto, *Las cooperativas de crédito hacia un nuevo régimen económico- legal*, Buenos Aires, Editorial Intelecto, 1968; Treber, Salvador, *La economía argentina. Análisis, diagnóstico y alternativas*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1977; Cottely, Esteban, «Banco Central. Etapas de su vida», en AAVV, *El Banco Central de la República Argentina en su 50 aniversario*, Buenos Aires, Banco Central de la República Argentina, 1985, 141 a 199; y Strubbia, op. cit.

<sup>37</sup> Lorenzo, Diego, dirigente de Caja de Crédito Lincoln Centenario Ltda., Lincoln (Buenos Aires), 8 de noviembre de 2003.

\* Actualizado según IPIM (INDEC)

En cuanto al destino sectorial de los créditos, una encuesta realizada por el IMFC en 1962, a la que respondieron 66 de sus asociadas santafesinas, mostraba que el 30,9% se dirigía a la actividad comercial; 19,5% a la industria; 15,8% al agro; 13,7% a obreros y empleados; 4,6% a profesionales; 3,7% al transporte y 11,8% a destinos varios<sup>38</sup>. Con ligeras variantes regionales, estos porcentajes se corresponden con los que surgen del análisis de memorias y balances de más de treinta cajas de crédito de todo el país, realizado para esta investigación.

El rasgo distintivo de la operatoria crediticia de las Cajas era la simplificación de los trámites y la flexibilización de los requisitos, claramente expresado en el siguiente testimonio:

«El consejo de administración determinaba los créditos. El gerente traía las carpetas de créditos a la mesa y el análisis era más o menos así: estaba todo el consejo reunido, y el gerente decía el nombre de la persona, lo que pedía, y daba alguna referencia. Y como era gente de la zona, generalmente lo conocíamos. Y el conocimiento personal era el elemento determinante para el crédito. Decían: “¿Quién lo conoce?” Y: “Sí, es una persona honesta, yo lo conozco”. Esa era la condición necesaria para el otorgamiento del crédito. Prácticamente sin papelerío, y entonces se le pedía una garantía, o dos, porque había conciencia de que había que cuidar los dineros, que eran de los socios que confiaban en que iban a ser bien manejados. Y en general, como eran épocas de bonanza, donde el crédito era determinante para desarrollar una industria, y que le vaya bien, generalmente se pagaban los créditos. Muy, muy pocos entraban en mora»<sup>39</sup>.

Este testimonio, al igual que el conjunto de los guarismos expresados en los cuadros precedentes, adquiere mayor relevancia si se

---

<sup>38</sup> IMFC. Memoria y balance 4to. ejercicio 1963.

<sup>39</sup> Szir, Marcos, dirigente de Cabildo Norte S.C.L., Ciudad de Buenos Aires, 25 de febrero de 1998.

tiene en cuenta la profunda crisis económica que se desarrolló durante 1962 y 1963, que se expresó en una caída del PBI y la Inversión Bruta Fija, aumento de la inflación y reducción del poder de compra de los salarios, endeudamiento externo, iliquidez monetaria y ruptura de la cadena de pagos, recesión y desempleo industrial, y la virtual cesación de pagos internos y externos por parte del Estado. En el sector bancario hubo una pronunciada caída en los depósitos totales del sistema, una drástica disminución del crédito y demoras en la recuperación de los mismos, mientras que muchas entidades quedaron en una situación de incumplimiento de los requisitos de efectivo mínimo indisponible fijados por el BCRA<sup>40</sup>.

En ese contexto, el conjunto de las cajas de crédito mantuvo un crecimiento ininterrumpido, observándose sólo una baja en el porcentaje del crecimiento interanual 1962 / 1963<sup>41</sup>. Por otra parte, el análisis de las memorias y balances de casi cuarenta instituciones muestran que los porcentajes de morosidad se mantuvieron estables, y por debajo del promedio del sistema bancario.

El incremento en la cantidad de entidades, en su consolidación patrimonial y en el volumen de la actividad financiera, observados en los cuadros precedentes, produjo a su vez el crecimiento de la operatoria del propio IMFC. Así se observa una significativa capitalización y un notable aumento de los saldos depositados en concepto de valores al cobro, cuentas de cooperativas asociadas y saldos del sistema de canje recíproco de valores.

Ese acrecentamiento de depósitos le permitió desarrollar una activa política crediticia, que redundaba a su vez en un crecimiento de la operatoria de las cooperativas de base. La financiación era acordada teniendo en cuenta el grado de promoción de las actividades de cada cooperativa beneficiada o considerando el interés de la ubicación de tales fondos para promover un mejor desarrollo de las condiciones

---

<sup>40</sup> García Heras, Raúl, *El Fondo Monetario y el Banco Mundial en la Argentina. Liberalismo, populismo y finanzas internacionales*, Buenos Aires, Lumiere, 2008, 91 a 97 y BCRA. *Memoria anual 1962 y 1963*.

<sup>41</sup> Ver cuadros 7 y 8.

económicas del sector o la zona<sup>42</sup>.

La incidencia de la financiación del IMFC a las Cajas se expresa en que la misma pasó de representar el 2,1% del total de los créditos otorgados en 1962 por todas las cooperativas de crédito asociadas, al 3,1% en 1963; 2,7% en 1964; 4,7 % en 1965 y 9,3% en 1966<sup>43</sup>.

al 31 de enero de	Importe nominal (en miles de pesos)	Importe a valor constante* (en miles de pesos)	Crecimiento interanual
30/04/1960	531	531	
31/01/1961	2.334	2.157	306%
31/01/1962	8.183	5.799	169%
31/01/1963	16.464	9.062	56%
31/01/1964	30.228	13.173	45%
31/01/1965	71.468	25.151	91%
31/01/1966	138.132	40.532	61%

Fuente: Elaborado con memorias y balances IMFC (1er. a 7mo. ejercicios)

\* Actualizado según IPIM (INDEC)

al 31 de enero de	Importe nominal (en miles de pesos)	Importe a valor constante* (en miles de pesos)	Crecimiento interanual
30/04/1960	200.000	200.000	
31/01/1961	1.632.000	1.508.000	654%
31/01/1962	5.382.000	3.814.000	153%
31/01/1963	11.797.000	6.493.000	70%
31/01/1964	28.432.000	12.390.000	91%
31/01/1965	81.507.000	28.684.000	132%
31/01/1966	206.073.000	60.469.000	111%

Fuente: Elaborado con memorias y balances IMFC (1er. a 7mo. ejercicios)

<sup>42</sup> IMFC. *Memoria y balance* 2do. ejercicio 1961, p.11.

<sup>43</sup> Ver cuadros 8 y 11.

\* Actualizado según IPIM (INDEC)

al 31 de enero de	Importe nominal (en miles de pesos)	Importe a valor constante* (en miles de pesos)	Crecimiento interanual
30/04/1960	60	60	
31/01/1961	5.510	5.092	8.386%
31/01/1962	53.741	38.085	648%
31/01/1963	132.004	72.658	91%
31/01/1964	222.012	96.751	33%
31/01/1965	641.457	225.743	133%
31/01/1966	1.738.273	510.066	126%

Fuente: Elaborado con memorias y balances IMFC (1er. a 7mo. ejercicios)

\* Actualizado según IPIM (INDEC)

En 1961 el IMFC comenzó a implementar el sistema de cámaras compensadoras a través de la creación de una oficina establecida en Rosario con la participación de siete cajas de crédito, ya que el intenso tráfico de valores hizo necesario contar con un procedimiento que permitiera agilizar en forma definitiva y satisfactoria la tramitación y gestión de cobranza de las órdenes de pago en circulación<sup>44</sup>.

Las cifras iniciales fueron modestas, pero los ejercicios siguientes muestran un notable y progresivo incremento en la cantidad y el valor de las órdenes compensadas y las localidades atendidas.

Región/ zona	31/1/1963		31/1/1964		31/1/1965		31/1/1966	
	OP*	\$**	OP*	\$**	OP*	\$**	OP*	\$**
Rosario	191	1.656	450	4.386	1.117	14.942	1.977	32.229
Buenos Aires	51	364	109	853	579	6.173	2.562	35.247
Tucumán	27	243	76	914	209	3.418	311	5.651

<sup>44</sup> IMFC. *Memoria y balance* 3er. ejercicio 1962, p.14.

## El desarrollo del cooperativismo de crédito argentino como sistema financiero alternativo (1959 – 1966)

---

Córdoba	-		10	117	93	1.027	226	2.448
La Plata	-		-		-		25	221
Mendoza	-		-		-		21	352
<b>Total</b>	269	2.26 3	645	6.27 0	1.998	25.56 0	5.123	76.14 8

Fuente: Elaborado con memorias y balances IMFC (3er. a 7mo. ejercicios)

\* (En miles de órdenes de pago) - \*\* (En millones de pesos)

El evidente éxito de esa operatoria se basó en la estructuración de un *clearing* nacional, que cubría en menos de 96 horas más de diez conglomerados urbanos, y más de trecientas localidades en un plazo máximo de una semana<sup>45</sup>. Esto contrastaba con el servicio ofrecido hasta ese momento por el sistema bancario, que sólo cubría las grandes plazas financieras y relegaba el resto a la operatoria de valores al cobro. Según uno de los funcionarios que participó activamente en el diseño de los circuitos operativos del IMFC.

«Podríamos decir que los “inventores” de lo que después se denominó canje acelerado de valores, fuimos nosotros. El canje en la misma plaza no era ninguna novedad, lo que nosotros hicimos fue hacerlo en el orden nacional con órdenes de pago, en un tiempo breve. Y realmente era una cosa muy sencilla: un comerciante de Buenos Aires vendía a Tucumán una mercadería y recibe una orden de pago. La deposita hoy, día lunes, en la caja de crédito, y estaba esta noche o el martes a la mañana a bordo de un avión rumbo a Tucumán. Llegaba e iba a la Caja, y se pagaba. La caja de crédito tucumana llamaba por teléfono, y decía si había valores rechazados. Por lo tanto nosotros esa noche, martes, acreditábamos los valores no rechazados, y a la mañana siguiente informábamos a la cooperativa. Es decir que el día miércoles estaba acreditado un valor sobre Tucumán. Los Bancos, en cambio, un cheque de Tucumán lo recibían como valor al cobro, y podía demorar diez o quince días, y cobraban comisiones. Y nosotros no cobrábamos nada, y acreditábamos una orden de pago en 48 horas»<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Gorini, Floreal, op. cit.

<sup>46</sup> Canosa, Rogelio, funcionario del IMFC, Ciudad de Buenos Aires, 10 de

El éxito del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos dio lugar a que otras centrales pretendieran aprovechar el impulso que este había producido en el movimiento cooperativo. En 1963, la Federación Argentina de Cooperativas de Crédito, que hasta ese momento sólo representaba gremialmente a sus 169 asociadas, creó un “Ente Económico” que realizaba parte de las operatoria desarrollada por el IMFC, proporcionando créditos directos, redescuentos, giros en descubierto, negociación de valores sobre localidades del interior del país y el *clearing* de las órdenes de pago, al que se incorporó la mayor parte de las cooperativas afiliadas de Capital Federal y provincia de Buenos Aires<sup>47</sup>. Según testimonios de dirigentes y funcionarios, el IMFC colaboró en el armado del mismo, interconectando además en 1965 a las dos cámaras compensadoras a través del “Clearing intercooperativo de órdenes de pago” en el que operaban más de trescientas cooperativas<sup>48</sup>.

Simultáneamente se crearon nuevas entidades: en Rosario, la Federación General San Martín de Cooperativas de Crédito y la Asociación de Cooperativas de Crédito Ltda.; en Buenos Aires, la Unión General de Cooperativas; en Córdoba, la Asociación de Cooperativas del Interior; y en Mendoza, la Federación Cuyana de Cooperativas de Crédito. Ninguna pudo equiparar el nivel de representatividad y operatoria que tenía el Instituto, ni pudo o quiso sobrevivir a las medidas restrictivas impuestas por la dictadura militar en 1966.

La notable expansión del movimiento cooperativo de crédito provocó rápidamente opiniones encontradas y generó una creciente reacción fundamentada en razones políticas, ideológicas y –principalmente- económicas. El informe encargado en 1967 a la consultora Deltec Panamericana S.A. por el Banco Interamericano de Desarrollo es una síntesis de esas posiciones. Luego de señalar el gran crecimiento de las cajas de crédito, afirmaba que este podía explicarse por el hecho de que las mismas «se dedican a atender una clientela de

---

agosto de 2007.

<sup>47</sup> Brauner, Susana, op. cit., p.6.

<sup>48</sup> Rottman, Domingo, funcionario del IMFC, Ciudad de Buenos Aires, 26 de noviembre de 1997; Gorini, Floreal, op. cit.; Bonini, Ernesto y Brauner, Susana, op. cit.



pequeños comerciantes, industriales y profesionales a la que no sirven adecuadamente los bancos cuyos recursos –limitados por una política de crédito restrictiva- se destinan con preferencia a firmas importantes que ofrecen mayores seguridades y más bajos costos de manejo que en el caso de los pequeños prestatarios»<sup>49</sup>.

El informe expresa, además, que según datos extraoficiales los depósitos sumaban a mediados de 1965 alrededor de 35.000 millones de pesos (aproximadamente doscientos millones de dólares), lo que significaba más del 10% del total de los depósitos del sistema financiero. Considera luego que era el accionar del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos lo que permitía explicar ese crecimiento, pues estima que la cámara compensadora nacional y los redescuentos eran dos ventajas importantes para proporcionar recursos a las cooperativas asociadas en caso de necesidad.

Finalmente, y en el marco de una serie de recomendaciones sobre la necesidad de desarrollar un programa de estabilización monetaria que al ser aplicado provocó una fuerte liquidación de pequeñas y medianas empresas así como un proceso de transferencia de sociedades de capital nacional al capital extranjero, proponía que el Banco Central interviniera restringiendo la operatoria de las cajas de crédito y suprimiendo las funciones financieras del IMFC «por razones de política monetaria, para seguridad de los depositantes y por otras consideraciones»<sup>50</sup>.

## Conclusiones

El análisis del desarrollo del cooperativismo de crédito en el período 1958 – 1966, y del papel jugado por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos en el mismo, permite arribar a una serie de conclusiones.

En primer lugar, puede afirmarse que la fundación del IMFC por decisión del Congreso Argentino de Cooperativas fue la culminación de un laborioso proceso en el que participó un grupo de cooperativas de

---

<sup>49</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, op. cit., p.38.

<sup>50</sup> Ibidem, p.43.

crédito, pero también agrarias, de consumo, de transporte y eléctricas, de primer y segundo grado, en el que se debatieron los principales problemas sociales y económicos del país, los caminos para superarlos y el aporte que podían hacer las entidades cooperativas al respecto.

El contexto en que se realizó el Congreso estaba marcado por los profundos cambios que en materia de política económica sobrevinieron luego del Golpe de Estado de 1955. En ese marco, la convocatoria del Congreso se planteaba brindar una respuesta a las restricciones que impusieron esas transformaciones mediante la creación de una entidad de segundo grado que integrara y potenciara el accionar de las cooperativas de crédito existentes, y promoviera la creación de nuevas entidades en todo el territorio nacional.

Pese al reducido número de entidades que participaron en la fundación del IMFC, su actividad puso en marcha una dinámica socioeconómica que produjo un crecimiento exponencial de las instituciones cooperativas, en un proceso que excedió incluso las expectativas iniciales de sus promotores. En siete años de funcionamiento el número de cooperativas en el país casi se quintuplicó, operando en más de trescientas localidades de diecisiete provincias y alcanzando una participación aproximada del 10% del total de depósitos del sistema financiero.

Las casi ochocientas nuevas cooperativas fueron creadas por grupos de vecinos que acudían convocados por el IMFC, o motivados por el éxito de las instituciones creadas en barrios o localidades vecinas. Por este motivo, hacia 1966 el Instituto Movilizador había logrado incorporar a su seno al 55% de las cajas de crédito existentes en el país, la mayoría de las cuales le reconocía su carácter de promotor inicial. Además el IMFC brindaba servicios operativos –directa o indirectamente- a gran parte de las cooperativas no asociadas, en particular aquellos relacionados con la transferencia y compensación de órdenes de pago.

Por eso, puede afirmarse que si bien el cooperativismo de crédito se desarrolló tempranamente en nuestro país, y se expresó en diferentes tipos de experiencias, sólo alcanzó un impacto nacional con el desarrollo de la operatoria de las cajas de crédito impulsada a partir de la creación

del IMFC.

Las Cajas buscaron cubrir las necesidades financieras de diferentes sectores económicos y sociales en regiones de características socioeconómicas disímiles, tanto en el ámbito urbano como el rural, pero prosperaron, sobre todo, desarrollándose fuertemente en el sector de las pequeñas y medianas empresas de capital nacional, en expansión durante ese período, lo que produjo un fenómeno en el que el desarrollo de unas alimentó y nutrió el de las otras.

Puede concluirse así, que el crecimiento de la operatoria del IMFC y sus cooperativas asociadas permitió atender necesidades insatisfechas de servicios financieros de un sector del pequeño y mediano empresariado agobiado por la asfixia crediticia, que tenía necesidad de encontrar mecanismos de financiación propia, sustitutivos de las fuentes tradicionales cuyo acceso les resultaba progresivamente vedado.

En cuanto al sistema de servicios implementado por el IMFC, el crecimiento en el número de asociados y de la actividad financiera de las cajas de crédito se basó en la estructuración de una operatoria cuasi bancaria asentada en la apertura de cuentas a la vista y la utilización de órdenes de pago compensadas a nivel nacional, lo que facilitaba la captación y sedimentación de recursos y favorecía la colocación de pequeños y medianos créditos a productores, industriales, comerciantes y asalariados.

Los depósitos captados por las cooperativas de crédito aumentaron, en valores constantes, más de doce veces entre 1960 y 1966, lo que permitió un incremento equivalente en el monto de créditos otorgados. La consolidación de la actividad financiera, administrativa, educativa y social de las cajas de crédito se alimentaba, además, con el rápido incremento del capital accionario, que se basaba a su vez en la expansión de los créditos otorgados, ya que las cooperativas vinculaban la suscripción de acciones al acto cooperativo, en este caso el crédito, descontando un porcentaje de las liquidaciones de los mismos.

En síntesis, la experiencia desarrollada por el movimiento cooperativo de crédito nucleado en torno al IMFC durante sus ocho primeros años de vida demuestra que la existencia de una necesidad insatisfecha, la voluntad de auto-organizarse inspirada en sentimientos

solidarios y la edificación de un sistema cohesionado en torno a los valores cooperativos constituyeron sustento suficiente para el florecimiento de un movimiento social que se mantuvo en el tiempo más allá de los avatares políticos y económicos vividos en la Argentina en el último medio siglo.

## **Bibliografía**

Acha, Omar, *Las huelgas bancarias, de Perón a Frondizi (1945 – 1962)*, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini, 2008.

Arnaudo, Aldo, *Cincuenta años de política financiera argentina (1934-1983)*, Buenos Aires, El Ateneo, 1987.

Banco Interamericano de Desarrollo, *El mercado de capitales en Argentina. Informe del Banco Interamericano de Desarrollo al gobierno argentino*, México, CEMLA Centro de Estudios Económicos Latinoamericanos, 1968.

Brauner, Susana, “La Federación Argentina de Cooperativas de Crédito y sus prácticas políticas, 1950 – 1966”, *Revista electrónica OIDLES*, Vol. 1, Nº 1, septiembre 2007:

en <http://www.eumed.net/rev/oidles/01/Brauner.htm>, 15 de diciembre de 2012.

----- *Ortodoxia religiosa y pragmatismo político. Los judíos de origen sirio*, Buenos Aires, Lumiere, 2009.

Brooman, Frederick, “El desarrollo del sistema bancario comercial argentino desde 1957”, *Desarrollo Económico*, 1966, Vol. V, Nº 20, 523 a 528.

Cottely, Esteban, “Banco Central. Etapas de su vida”, en AAVV, *El Banco Central de la República Argentina en su 50 aniversario*, Buenos Aires, Banco Central de la República Argentina, 1985, 141 a 199.

García Heras, Raúl, *El Fondo Monetario y el Banco Mundial en la Argentina. Liberalismo, populismo y finanzas internacionales*, Buenos Aires, Lumiere, 2008.

Gleizer, Aro, “La experiencia del movimiento cooperativo de crédito en la República Argentina como instrumento de transformación económica y social”, *Revista Idelcoop* Nº 4, 1981, 429 a 448.

Grela, Plácido, *Cooperativismo y Monopolio*, Buenos Aires, Editorial

Platina, 1965.

Itzcovich, Samuel, *Los intermediarios financieros extrabancarios en la República Argentina*, Buenos Aires, Instituto Torcuato Di Tella, 1966.

Kreimer, Jaime, “Apuntes de un cooperativista. La gestación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos”, *Revista Idelcoop* N° 4, 1980, 370 a 385.

Mallon, Richard y Juan Sourrouille, *La política económica en una sociedad conflictiva: el caso argentino*, Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1976.

Martinez, José Heriberto, *La banca privada argentina en la economía nacional*, Buenos Aires, Asociación de Bancos de la República Argentina, 1970.

Mizrahi, Mauricio Luis, *Cooperativas de Crédito. Naturaleza. Desarrollo. Régimen Legal. Propuestas de cambio*, Buenos Aires, Ediciones Depalma, 1976.

Olarra Jiménez, Rafael, *Evolución Monetaria Argentina*, Buenos Aires, EUDEBA, 1971.

Plotinsky, Daniel, “El papel del I.M.F.C. en la transformación y expansión del cooperativismo de crédito en la Argentina 1958 – 1966”, *Cuadernos de GECLA*, Año 2, N° 2, UADER, octubre de 2006, 9 a 18.

----- “El Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos: un proyecto de sistema financiero alternativo en la República Argentina”, *Revista Idelcoop* N° 182, 2007, 522 a 541.

----- “Cooperativismo y dictadura: de las cajas de crédito a los bancos cooperativos (1976 – 1979)”, *Revista Idelcoop* N° 202, 2011, 28 a 44.

----- “La Caja de Créditos San Genaro y el desarrollo socio- económico regional. 1959-1966”, *Revista Idelcoop* N° 210, 2013, 217 a 236.

Santillan, Carlos Alberto, *Las cooperativas de crédito hacia un nuevo régimen económico- legal*, Buenos Aires, Editorial Intelecto, 1968.

Scheinfeld, Moisés, *Banco Central y cooperativas de crédito*, Buenos Aires, Ediciones Depalma, 1966.

Seoane, María, *El burgués maldito*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2003.

Strubbia, Mario, *Cooperativismo de crédito y economía de servicio. Consideraciones y observaciones al anteproyecto de Ley de Instituciones de Crédito*, Buenos Aires, Ediciones Depalma, 1968.

Treber, Salvador, *La economía argentina. Análisis, diagnóstico y alternativas*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1977.

## **Entrevistas**

*Entrevistador y transcriptor: Daniel Plotinsky*

Binetti, Ángel, dirigente y empleado de Caja de Créditos San Genaro C.L., San Genaro (Santa Fe), 30 de abril de 2004.

Bonini, Ernesto, funcionario del IMFC (Rosario, Santa Fe), Ciudad de Buenos Aires, 8 de noviembre de 1999.

Camuratti, Segundo, dirigente de Caja de Crédito de Villa Mugueta C.L. (Santa Fe), Ciudad de Buenos Aires, 27 de noviembre de 2003.

Canosa, Rogelio, funcionario del IMFC, Ciudad de Buenos Aires, 10 de agosto de 2007.

Cwaigemberg, Harry, dirigente de Caja Popular Villa Mitre S.C.L. y Maturín S.C.deC.L., Ciudad de Buenos Aires, 26 de junio de 1996.

Fortunato, Alberto, funcionario de Coop. de Crédito de Wilde Ltda. (Buenos Aires), Ciudad de Buenos Aires, 26 de agosto de 1998.

Gorini, Floreal, funcionario y dirigente del IMFC, Ciudad de Buenos Aires, 26 de octubre y 15 de noviembre de 1999.

Guinsburg, Oscar, dirigente de Primera Caja Mercantil C.deC.L., Ciudad de Buenos Aires, 25 de julio de 1996.

Imen, Mauricio, dirigente de Caja Popular Villa Ortúzar S.C.L., Ciudad de Buenos Aires, 28 de octubre de 1999.

Lorenzo, Diego, dirigente de Caja de Crédito Lincoln Centenario Ltda., Lincoln (Buenos Aires), 8 de noviembre de 2003.

Rey, Rodolfo, dirigente de Nueva Caja de Crédito Ramos Mejía Ltda., Ramos Mejía (Buenos Aires), 17 de julio de 1996.

Rottman, Domingo, funcionario del IMFC, Ciudad de Buenos Aires, 26 de noviembre de 1997.

Sidam, Manuel, funcionario del IMFC, San Miguel de Tucumán, 30 de julio de 2004.

Spinogati, Santiago, dirigente de Saavedra C. de C. L., Ciudad de

Buenos Aires, 28 de noviembre de 1996.

Szir, Marcos, dirigente de Cabildo Norte S.C.L., Ciudad de Buenos Aires, 25 de febrero de 1998.

Szir, Rafael, funcionario de El Libertador S.C. de C.L., La Confianza S. C. de C.L. e IMFC, Ciudad de Buenos Aires, 23 de diciembre de 1999.

Vimo, Juan Carlos, dirigente de Caja de Créditos San Genaro Ltda., San Genaro (Santa Fe), 30 de abril de 2004.

Waichman, Natalio, dirigente de El Libertador S.C.deC.L., Ciudad de Buenos Aires, 12 de noviembre de 1996.

Zylber, Elías, dirigente de Primera Caja Mercantil C.deC.L., Ciudad de Buenos Aires, 9 de setiembre de 1996.





# **Trayectorias de empresas productoras de ‘bienes complejos’ en el ámbito latinoamericano: los casos de INVAP S.E. y EMBRAER S.A.**

Mariana S. Versino  
CONICET/CEUR – MAECyT/UBA - UNLP

## **Resumen**

El desarrollo económico de los países latinoamericanos puede caracterizarse como tecnológicamente dependiente y especializado en actividades productivas que utilizan bienes de capital y conocimientos tecnológicos producidos por industrias situadas en los países desarrollados. Existen en dichos países escasos ejemplos de empresas o sectores de actividad en los que se haga uso de conocimiento científico-tecnológico e ingenieril producido localmente.

El trabajo presenta el inicio de las trayectorias de dos empresas productoras de bienes complejos, situadas en Argentina (INVAP) y Brasil (EMBRAER), con el objeto de reflexionar acerca de las características del desarrollo de productos con alto valor agregado en conocimiento en territorios en que este tipo de producciones constituye una excepción antes que la regla. Se trata del estudio de la producción de bienes pertenecientes a los sectores nuclear, espacial y aeronáutico, por parte de empresas de capital estatal hasta su privatización en uno de los casos.

Si bien se indagan procesos específicos y localizados de producción de bienes complejos se lo hace desde un abordaje analítico que intenta a un mismo tiempo recuperar la especificidad de los casos estudiados y también comprender la dinámica más amplia en la que se desarrollan los procesos de cambio tecnológico.

## **Palabras clave**

Empresas Públicas, Sector Nuclear, Sector Aeronáutico, Tecnología Conocimiento, Intensiva, Bienes Complejos

## **Abstract**

The economic development of Latin American countries can be characterized as technologically dependent and specialized in productive activities that use capital and technological knowledge produced by industries from developed countries. There are few examples in these countries of companies or sectors that use scientific, technological and engineering knowledge locally produced.

The paper presents the beginning of the paths of two companies producers of complex goods, located in Argentina (INVAP) and Brazil (Embraer), in order to reflect on the characteristics of the development of products with high added value in knowledge in countries where such productions is an exception rather than the rule. It is the study of the production of goods belonging to the nuclear, aeronautics and space industries, by companies of state capital until its privatization in one case.

Specific processes and localized production of complex goods is researched from an analytical approach that tries to simultaneously recover the specificity of the cases studied, but also understand the broader dynamics in which technological processes are developed.

## **Keywords**

Public Enterprises, Nuclear Sector, Aeronautical Sector, Knowledge, Intensive Technology, Complex Goods

## 1. Introducción

El desarrollo económico de los países latinoamericanos puede caracterizarse como tecnológicamente dependiente y especializado en actividades productivas que utilizan bienes de capital y conocimientos tecnológicos producidos por industrias localizadas en los países desarrollados<sup>1</sup>. Existen en dichos países escasos ejemplos de empresas o sectores de actividad en los que se haga uso de conocimiento científico-tecnológico e ingenieril producido localmente.

En el ámbito internacional, los sectores que compiten sobre la base de la incorporación de nuevos conocimientos a la producción se estructuran en mercados liderados por grandes empresas con capacidades endógenas de I+D. Dichas empresas poseen los recursos para generar o apropiarse de nuevos conocimientos aplicables para su uso comercial, radicando la mayor parte de sus actividades de investigación y desarrollo en sus países de origen caracterizados por poseer densos tejidos productivos, abundante mano de obra calificada y relaciones interinstitucionales altamente desarrolladas.

El trabajo presenta el surgimiento de las trayectorias de dos empresas productoras de bienes complejos, situadas en Argentina (INVAP S.E.) y Brasil (EMBRAER S.A.), con el objeto de reflexionar acerca de las características del desarrollo de este tipo de bienes en territorios en que estas producciones constituyen una excepción antes que la regla. El objetivo es indagar en torno a los orígenes de estas trayectorias aun cuando hacia el final se presenta un cuadro de conjunto que llega hasta la actualidad.

---

<sup>1</sup> Si bien la participación de los países subdesarrollados en las exportaciones mundiales totales de sectores de “alta tecnología” se incrementó considerablemente en la última década del siglo XX, dicho crecimiento se explica en función de las exportaciones de tan solo cinco países (Singapur, Malasia, Filipinas, Tailandia y Corea), ninguno de ellos latinoamericano, en Mani, Sunil. "Exports of High Technology Products from Developing Countries: Is it Real or a Statistical Artifact", *Discussion Papers*, Maastricht: UNU-INTECH, 2000.

Se trata de un estudio acerca de la producción de bienes pertenecientes a los sectores nuclear, espacial y aeronáutico, por parte de dos empresas de capital estatal hasta su privatización en uno de los casos analizados<sup>2</sup>. La relevancia de la reflexión se relaciona con la importancia que tiene este tipo de emprendimientos en la promoción de dinámicas territoriales generadoras de empleo calificado, entramados socio-productivos más densos y mayores interacciones entre instituciones públicas de investigación y desarrollo y el sector productivo.

Se parte de la consideración de que en los procesos de producción de tecnologías intensivas en conocimientos y, en particular, en el caso de la producción de bienes complejos, no solo “la economía importa” sino que también “importan las ideas”, “las instituciones” y el “espacio socio-territorial” en que se desenvuelven y, por ello, se realiza el análisis desde un abordaje que permita captar este supuesto.

Así, si bien se indagan procesos específicos y localizados de producción de bienes complejos se lo hace desde un abordaje analítico que intenta a un mismo tiempo recuperar la especificidad de los casos estudiados, pero también comprender las dinámicas más amplias en las que se desarrollan. Conocer las condiciones que hicieron posible la producción de tecnologías localmente desarrolladas que actualmente están siendo utilizadas para la producción de bienes complejos destinados tanto a mercados nacionales como internacionales resulta de especial interés para comprender las actuales restricciones, pero también las posibilidades, de las economías latinoamericanas para promover producciones que incorporen un alto valor agregado en conocimientos.

---

<sup>2</sup> La empresa INVAP es una sociedad del estado y la empresa EMBRAER fue una empresa estatal hasta su privatización a inicios de la década de 1990.

## **2. Marco analítico, metodología y forma de presentación de los casos**

La noción de *trayectoria* permite la definición del ámbito de estructuración de relaciones que generan articulaciones diferenciadas en el caso de distintos actores. Las *trayectorias* dan cuenta de las fases por las que atraviesa la historia de un actor particular, en este trabajo, las empresas analizadas. Así, para esta presentación en particular, la trayectoria de cada empresa estructura los recortes realizados en el ejercicio descriptivo-analítico de los casos seleccionados.

Cada trayectoria contribuye a la conformación / reproducción de una dinámica de desarrollo determinada y no existe trayectoria que no se vea limitada en su desarrollo por los elementos introducidos por las dinámicas más amplias en el marco de las cuales opera. En este sentido, se privilegia un abordaje microsocioal que considera a la empresa como una construcción social determinada por las configuraciones históricas en el marco de las cuales tienen lugar. Asimismo, el abordaje se nutre de la perspectiva de la “historia de empresa” para el análisis de los procesos particulares de emergencia, crecimiento y transformación empresaria.

Se analizan en el trabajo dos empresas productoras de bienes complejos. En ambos casos se realizaron entradas de campo con la realización de entrevistas a cuadros gerenciales que protagonizaron las distintas etapas por las que atravesaron las trayectorias de las firmas. También en ambos casos se analizó tanto el material obtenido en cada empresa (balances, documentos de propaganda o divulgación de las firmas, entre otros), como las entrevistas realizadas a sus protagonistas. En el caso de la empresa brasileña, además de las entrevistas a informantes clave, se hizo uso de la información secundaria que se registra en la abundante bibliografía que se dedica a su análisis.

Se presentan a continuación entonces las trayectorias de la empresa *Investigación Aplicada S.E.* y de la *Empresa Brasileña de Aeronáutica S.A.* en base a una descripción del surgimiento de las mismas y las principales características adquiridas a lo largo de su historia. La

descripción de cada trayectoria introduce fases en el desempeño de las firmas que se definen a partir de la existencia de un conjunto de modificaciones que introducen cambios sustantivos en la operatoria de las mismas a lo largo del tiempo. En este trabajo solo se desarrollan más detalladamente las dos primeras fases de cada trayectoria, que son las que más elementos introducen tanto para el establecimiento de similitudes y diferencias entre las mismas como para la comprensión de los elementos requeridos para haber hecho posible su existencia.

### 3. El caso de INVAP S.E.<sup>3</sup>

La empresa Investigación Aplicada (INVAP S.E.) – fundada en 1976 – es una Sociedad del Estado que ha generado capacidades en diversos sectores de producción de bienes complejos intensivos en conocimiento: diseño y construcción de reactores nucleares para investigación científica y producción de radioisótopos; producción de tecnología aeroespacial (satélites de investigación y más recientemente satélites de comunicaciones y radares primarios y secundarios para vigilancia y control del aeroespacio), equipamiento médico y automatización industrial (plantas químicas, tratamiento de residuos industriales peligrosos), entre otros. Se encuentra localizada en la

---

<sup>3</sup> Esta descripción, con un desarrollo más detallado de las fases I a IV, se encuentra en Versino, Mariana. “*Análise socio-técnica de processos de produção de tecnologias intensivas em conhecimento em países subdesenvolvidos. A trajetória de uma empresa nuclear e espacial argentina (1970-2005)*”, Tesis de Doctorado, Universidade Estadual de Campinas, Editora UNICAMP, 2006. También en Thomas, Hernán; Versino, Mariana y Lalouf, Alberto, “La producción de tecnología nuclear en Argentina: el caso de la empresa INVAP”, en *Desarrollo Económico* N°188, Vol.47, Enero-Marzo, 2008, p. 543-575 y Thomas, Versino y Lalouf, “Invap: una empresa nuclear y espacial argentina”, en Thomas, Hernán; Santos, Guillermo y Fressoli, Mariano, *Innovar en Argentina. Seis trayectorias empresariales basadas en estrategias intensivas en conocimiento*. Buenos Aires: Lenguaje Claro Editora, 2013.

ciudad de Bariloche (Provincia de Río Negro) a 1.640 km de Buenos Aires.

El análisis de la trayectoria que hizo lugar a la existencia de esta firma puede dividirse en cinco fases con un periodo de crisis profunda en el que la viabilidad de la empresa estuvo seriamente amenazada. Las fases identificadas a partir de momentos diferenciados en relación a los objetivos coyunturales y los elementos económicos, socio-políticos, institucionales y geoestratégicos en el marco del cual se desarrollaron las actividades de la firma son las siguientes:

- Fase I (1971/1976) **Antecedentes**: el Programa de Investigaciones Aplicadas del Centro Atómico Bariloche (CAB) de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA).

- Fase II (1976/1984) **Conformación de la firma Investigación Aplicada S.E.**: contratista del Estado (Plan Nuclear argentino).

- Fase III (1984/1988) **Reorientación de los objetivos de la firma**: inserción en el mercado internacional.

- Periodo 1989/1991 **Crisis profunda**.

- Fase IV (1992/2004) **Recuperación y diversificación radical**: apertura del Área Espacial.

- Fase V (2005/2013) **Crecimiento sostenido y reorientación hacia el mercado interno**: redefinición del Área Espacial como Área Aeroespacial y de Gobierno.

A continuación caracterizaremos brevemente las dos primeras fases que dan cuenta del surgimiento de la firma.

**3.1. Antecedentes (1971-1974):** el *Programa de Investigaciones Aplicadas (PIA)* del Centro Atómico Bariloche (CAB) de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA)

Luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial, la Argentina define al área nuclear como de interés estratégico del Estado. A partir de ese momento se consolida en el país una tradición en investigación y

desarrollo nuclear, cuyo principal protagonista institucional es la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA). Hacia mediados de la década de 1950 se crean dos dependencias de la CNEA fundamentales para la formación de recursos humanos y para el desarrollo de capacidades tecnológicas autónomas: el Instituto de Física en el Centro Atómico Bariloche (actualmente Instituto Balseiro), en donde se imparten cursos de física teórica y experimental; y el Departamento de Metalurgia, sector clave para el desarrollo tecnológico, el entrenamiento técnico del personal y la transferencia de tecnología a la industria.

A principios de 1958, la CNEA logra desarrollar y construir íntegramente un reactor nuclear de experimentación en Argentina que se constituye en el primero de América Latina<sup>4</sup>. La existencia de políticas estatales sostenidas de apoyo al sector nuclear permitió consolidar y ampliar dicha acumulación tecnológica. Los sucesivos Planes Nucleares nacionales promovieron la construcción de centrales nucleoelectricas, el desarrollo de combustibles nucleares y la producción de radioisótopos, creando una demanda sectorial de insumos relativamente dinámica. La ideología tecno-nacionalista e industrialista de parte de los integrantes de la CNEA, coadyuvó a la obtención de una capacidad tecnológica cercana a la autonomía en materia nuclear y fomentó la creación de empresas locales proveedoras del sector.

La primera fase de desarrollo de la empresa que hemos denominado de pre-creación o de antecedentes de la firma tiene lugar entre los años 1971 y 1976. La misma se desarrolla en el marco de la segunda etapa del modelo económico de industrialización por sustitución de importaciones (1958-1976), caracterizada por una activa participación del Estado en la producción de bienes y servicios, la participación de capitales transnacionales en el marco de una fuerte regulación estatal de la actividad económico-productiva, la planificación y promoción de

---

<sup>4</sup> Hurtado, Diego, *El sueño de la Argentina atómica: política, tecnología nuclear y desarrollo nacional. 1945-2006*, Buenos Aires: Edhasa, 2014.



actividades consideradas estratégicas y la orientación de la producción industrial hacia el mercado interno. En la planificación estatal, el área nuclear era considerada prioritaria, tanto en el plano del desarrollo tecno-económico como en el geoestratégico.

Todo el período correspondiente a esta primera etapa de consolidación del grupo que luego haría lugar al surgimiento de la empresa analizada se caracterizó por un sostenido desarrollo industrial con tasas de crecimiento anuales de entre el 4% y el 8% durante el decenio 1964-74 y un aumento de la participación del sector manufacturero en el PBI. La industria manufacturera alcanza a dar cuenta de la cuarta parte del total exportado en 1974. Aun cuando las ramas de mayor complejidad tecnológica estuvieron lideradas por empresas transnacionales, se registra una participación significativa de empresas privadas nacionales y algunas estatales.

Si bien esta fase es anterior a la constitución de la firma como empresa, adquiere una importancia determinante en el desarrollo de su trayectoria tecno-productiva. En 1971, un grupo de investigadores del Centro Atómico Bariloche de la CNEA creó el Programa de Investigaciones Aplicadas (PIA). El principal objetivo del PIA era utilizar los conocimientos disponibles en la CNEA y las capacidades acumuladas en el Centro Atómico Bariloche para contribuir al desarrollo de tecnologías para la industria local.

El PIA surgió por iniciativa de un egresado del doctorado en Física del Instituto Balseiro (CAB-CNEA)<sup>5</sup> quien, a su regreso de una estancia de pos-doctorado en la Universidad de Stanford (EEUU), propone a la institución generar un grupo de “investigación aplicada”. El viaje de quien luego será el primer Gerente General de la firma tuvo lugar a inicios de la década de 1970, en el momento de auge de la creación de empresas de microelectrónica en el *Silicon Valley*. La observación de la estrecha vinculación entre dicha Universidad y las empresas radicadas

---

<sup>5</sup> El Instituto Balseiro, dependiente de la CNEA y la Universidad Nacional de Cuyo, es un centro de excelencia de reconocido prestigio internacional en la formación de físicos e ingenieros nucleares.

en sus alrededores, generó su adhesión al proyecto de orientar la investigación a la resolución de problemas de la industria.

El PIA se concretó con el apoyo de algunos miembros de la Comisión que compartían la visión de sectores de la CNEA de Buenos Aires, en particular, el de los integrantes del Departamento de Metalurgia a cargo de Jorge Sábato<sup>6</sup>. Los miembros fundadores de la firma participaron en su totalidad de este equipo de trabajo.

Uno de los principales obstáculos registrados por los miembros del PIA para realizar sus actividades de asistencia a la industria era la complejidad burocrática y la dificultad para el establecimiento de contratos comerciales con terceros, derivados del carácter público de la institución de la que dependían (la CNEA). Cuanto más se ampliaba la cantidad de contrataciones, mayor era la dificultad administrativa y de gerenciamiento de los emprendimientos que se realizaban dentro del Programa. En parte por estas dificultades, hacia fines de 1975, los integrantes del PIA consideraron conveniente constituir una empresa, bajo la figura legal de Sociedad del Estado.

Durante este período, se desarrollaron en el PIA cuatro líneas de productos tecnológicos: procesos metalúrgicos, producción de materiales semiconductores, de productos derivados del carbono y de procesos de producción de materiales a través de su tratamiento con haces de partículas. En general, se desarrollaban actividades de I+D y puesta a punto de procesos y productos por encargo de empresas estatales y privadas interesadas en la fabricación (a escala relativamente reducida) de estos elementos.

Durante esta fase, la totalidad de clientes correspondió al ámbito local<sup>7</sup>. Si bien, en líneas generales, la fase se caracterizó por la

---

<sup>6</sup> Jorge Sábato, representante del denominado Pensamiento Latinoamericano en Ciencia, Tecnología y Desarrollo, estuvo estrechamente vinculado a los miembros fundadores de la firma y sus ideas formaron parte del ambiente intelectual de la época de su creación.

<sup>7</sup> La mayor parte de esta cartera estaba constituida por empresas o instituciones estatales: ENTEL, CITEFA, ALUAR, SENID, así como proyectos desarrollados dentro de la CNEA que requerían colaboración del PIA. En menor proporción y

utilización de conocimientos y tecnologías disponibles es posible registrar algunas innovaciones incrementales (adecuando procesos a las capacidades productivas locales, por ejemplo, para la producción de ferritas) y uno de innovación mayor (proceso de purificación de zinc).

### **3.2. Conformación de la firma (1976-1984): contratista del Estado (Plan Nuclear argentino)**

Esta fase de evolución de la firma coincidió con el periodo de la Dictadura Militar iniciada en marzo de 1976. La política económica de la Dictadura se caracterizó por un *shock* aperturista y un retroceso del Estado como dinamizador de la economía nacional. Aunque la tendencia general de esta política fue el desmantelamiento del aparato regulatorio proteccionista de la industrialización sustitutiva, la Dictadura continuó – y de hecho acentuó – la consideración del sector nuclear como estratégico. Así, aun en el marco de un momento de apertura externa de la economía, la firma continuó desarrollando sus actividades como en la etapa anterior a partir de la demanda estatal.

En tanto el conjunto de la economía nacional se encontraba en crisis, la empresa no sufrió efectos negativos: su nivel de inserción institucional en el aparato estatal y la percepción geoestratégica de las Fuerzas Armadas le garantizaron un contexto estable a lo largo del periodo.

Esta fase concluyó debido a una convergencia de cambios en el escenario político-institucional y económico. A partir de 1984, tras la restauración del sistema democrático y el inicio de la gestión del presidente Ricardo R. Alfonsín, la situación generada por la crisis de la deuda externa y la inestabilidad monetaria llevó a la adopción de una política de ajuste del gasto público que impactó directamente sobre el desarrollo del Plan Nuclear, el cual comenzó a ver crecientemente recortado su financiamiento.

---

con cierta discontinuidad, también se realizaron trabajos para empresas privadas: FATE Electrónica, Ciarrapico, Metalúrgica Austral.

La empresa INVAP S.E. fue constituida en 1976 a partir de un acuerdo entre la CNEA y la provincia de Río Negro, teniendo como objetivos centrales apoyar el Plan Nuclear argentino y crear fuentes de trabajo genuinas en la provincia. En sus inicios, la empresa puede ser descripta como una continuación del Programa de Investigaciones Aplicadas, bajo una forma organizacional diferente. La mayor flexibilidad operacional y libertad contractual de la nueva figura legal, sumadas a los vínculos de confianza con la CNEA constituyeron ventajas clave en esta fase.

INVAP S.E. no recibe aportes presupuestarios del Estado, dependiendo exclusivamente de la venta de servicios y equipamientos y la ejecución de contratos de locación de obra en Argentina y en el exterior. Su práctica empresarial es, en este sentido, equivalente a la de una firma privada con fines de lucro.

Si bien la firma se propuso continuar con la realización de ventas a los mismos clientes del PIA, a menos de dos años de su creación la empresa se encontró volcada por entero a los requerimientos del Plan Nuclear. El primer trabajo encargado por la CNEA a la empresa fue el desarrollo de una planta de producción de esponjas de circonio. Luego, la empresa se encargó de proyectos secretos del Plan Nuclear argentino, en particular, del desarrollo de una planta de enriquecimiento de uranio.

En 1978, la empresa inició su participación en un proyecto de alta complejidad de la CNEA: la construcción de un reactor de investigación para el Centro Atómico Bariloche. Hacia 1980, INVAP S.E. fue contratada por la CNEA como proveedor de instrumentos para un proyecto de construcción de otro reactor similar, en Perú. El ritmo de evolución fue sostenido a lo largo de todo el período. La disponibilidad de fondos – para desarrollos considerados estratégicos a escala nacional – permitió el rápido crecimiento de la estructura de la firma, así como de su planta funcional. Hacia 1984, la firma había completado algunos de los contratos más importantes como lo fueron la construcción de la planta de enriquecimiento de uranio y los reactores de experimentación del Centro Atómico Bariloche y de Perú.

Durante esta fase, INVAP S.E. se concentró en la satisfacción de demandas del Estado. A diferencia de la fase anterior, estas demandas provenían con exclusividad del área nuclear y su principal ente coordinador fue la CNEA. En el área de metalurgia, se construyó una planta piloto para la producción de esponja de circonio, materia prima para la producción de aleaciones usadas para muchos componentes de las centrales nucleares.

En 1978, a partir del pedido de la CNEA, la empresa inicia la producción de ciclo completo (diseño, construcción, puesta en funcionamiento y operación) de una planta de enriquecimiento de uranio a través del proceso de difusión gaseosa<sup>8</sup>. Durante el transcurso de la fase, la empresa fue ampliando su participación en la construcción de reactores nucleares de experimentación. Paralelamente se diseñaron algunos artefactos electro-mecánicos de aplicación médica (que llegaron a producirse a escala reducida). Sin considerar la planta industrial de enriquecimiento de uranio, la producción se centró en la generación de ejemplares únicos (prototipos y plantas piloto).

En todos los proyectos de esta etapa hay algún grado de innovación incremental. En el mayor de los proyectos – la planta de enriquecimiento de uranio – se realizó el desarrollo completo de las membranas cerámicas –insumo clave para el éxito del proceso – y se introdujeron mejoras en la eficiencia de los sellos de los compresores y el sistema de carga y descarga de fluoruro de uranio mediante sublimadores-condensadores. Es claro que la tecnología necesaria para el enriquecimiento ya había sido desarrollada en otros países, pero dado que este *know how* no tenía estado público, fue necesario re-producir el diseño completo del proceso.

El desarrollo de proyectos tecnológicos fue el desafío principal de esta etapa y la dinámica de trabajo se consolidó desde sus orígenes como la de una “organización basada en proyectos”<sup>9</sup>. Los “proyectos” o “paquetes” tecnológicos (PT’s) se constituyen para la firma en las

---

<sup>8</sup> Este proyecto abarca, no sólo el proceso de difusión mismo, sino todos los procesos de producción de los insumos y equipos para el proceso de enriquecimiento.

unidades operativas que organizan la ingeniería, administración y distribución de recursos humanos y financieros.

Los aprendizajes derivados de la realización de grandes proyectos para la CNEA, implicaron importantes avances en los aspectos organizacionales y de gestión de proyectos. La firma amplió su capacidad de organizar equipos multidisciplinarios orientados a la resolución de problemas. La superación de las dificultades derivadas de la imposibilidad de obtener conocimientos de libre circulación y la necesidad de mantener el secreto acerca de su realización como en el caso del proyecto de enriquecimiento de uranio, contribuyó al desarrollo de dichas capacidades. Los profesionales de la empresa adquirieron durante este periodo un 'espíritu de cuerpo' caracterizado por una fuerte auto-confianza en su capacidad para enfrentar y resolver desafíos tecno-productivos: "nosotros podemos hacerlo".

La continuidad de la trayectoria de la firma continúa hasta la actualidad con diferentes momentos en que las estrategias de supervivencia/crecimiento se vieron afectadas por las dinámicas más amplias que afectaron su desempeño.

#### **4. El caso EMBRAER S.A.**

EMBRAER S.A. es una empresa que prácticamente representa a la industria aeronáutica de Brasil. Es la cuarta empresa de aviones comerciales del mundo luego de Boeing, el consorcio Airbus y el grupo Bombardier, su principal competidor. Es actualmente líder en el mercado de *jets* regionales y hasta el momento produjo alrededor de 5.100 aviones que operan en 69 países. Actualmente cuenta con alrededor de 19.000 empleados de los cuales casi el 90% se encuentran en Brasil. Fundada el 19 de agosto de 1969 a través del Decreto Ley N°

---

<sup>9</sup> Hobday, Mike, "The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?" *Research Policy* 29, 2000, p. 871-893.

770, como empresa de capital mixto vinculada al Ministerio de Aeronáutica, fue privatizada el 7 de diciembre de 1994.

La trayectoria de la empresa EMBRAER puede dividirse en cuatro fases y un periodo de crisis profunda en el que, al igual que en el caso analizado en el apartado anterior, la viabilidad de la empresa también estuvo seriamente amenazada. Como en el caso previo, las fases identificadas en esta trayectoria fueron establecidas centralmente en base a los elementos económicos, socio-políticos, institucionales y geoestratégicos en el marco del cual la firma desarrolló sus actividades<sup>1</sup> y son las siguientes:

- Fase I (1965/1969) **Antecedentes**: el Programa IPD-6504 del Grupo del Departamento de Aeronaves del Instituto de Investigación y Desarrollo (PAR) del Centro Tecnológico de Aeronáutica (CTA).
- Fase II (1970/1978) **Conformación de la firma Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.**: contratista del Estado (Ministerios de Aeronáutica y Agricultura).
- Fase III (1979/1990) **Consolidación** e inserción en el mercado internacional.
- Periodo 1991/1994 **Crisis profunda**: proceso de privatización.
- Fase IV (1995/2013) **Recuperación y expansión sin diversificación**: nueva estrategia competitiva.

Al igual que en el caso anterior desarrollaremos las etapas que caracterizan el inicio de la empresa.

**4.1. Antecedentes (1965-1969):** el Programa IPD-6504 del Grupo del Departamento de Aeronaves del Instituto de Investigación y Desarrollo (PAR) del Centro Tecnológico de Aeronáutica (CTA)

---

<sup>1</sup> Asimismo también los criterios son arbitrarios y están orientados por el interés de la reconstrucción.

En los años 1950, luego de terminada la Segunda Guerra Mundial, el gobierno de Getulio Vargas con el apoyo del Ministerio de Aeronáutica, creado en 1941, definen como una política estratégica de Estado el desarrollo de la industria aeronáutica brasileña. Se crean en este marco el Centro Tecnológico da Aeronáutica (CTA) en 1945 y el Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) en 1947, instalándose (a partir de 1950 en el caso del ITA que previamente funcionó en Río de Janeiro) en la ciudad de São José dos Campos en el interior de São Paulo. La creación de estas dos instituciones marca el inicio de la puesta en marcha de una estrategia de largo plazo para el apoyo a la generación de recursos humanos y capacidades locales de I+D para el sector aeronáutico.

Así, el papel adoptado por el Estado brasileño se orientó a estimular el dominio de la tecnología aeronáutica centralmente a partir del apoyo al entrenamiento de ingenieros en el exterior (casi todos militares), contratos de transferencia de tecnología con empresas extranjeras, fomento y manutención de centros de I+D y contratación de profesores e ingenieros de otros países –centralmente EEUU y Alemania.

La creación del ITA fue una iniciativa del entonces teniente-coronel Casimiro Montenegro Filho concretada a través de la cooperación con el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) de los EEUU. El primer rector y organizador del ITA fue un profesor del MIT, director del Departamento de Ingeniería Aeronáutica. Este Instituto tuvo “un impacto revolucionario en la enseñanza superior de la Ingeniería y, sobre todo, en la construcción del imaginario tecnológico brasileño (...) La actitud de ‘poder hacer’ (*can do attitude*) en investigación tecnológica con base científica implementada por el ITA por investigadores formados en el MIT fue, por ejemplo, responsable en gran parte de algunos de los programas tecnológicos desarrollados en las décadas del 60 y 70 (aeronáutica, informática, microelectrónica, espacial)”.<sup>2</sup> Por su parte, el ITA se constituye en un Instituto de

---

<sup>2</sup> Botelho, Antonio José Junqueira, "Da utopia tecnológica aos desafios da política científica e tecnológica: o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (1947-1967)", *Revista Brasileira de Ciências Sociais* - Vol. 14 Nro. 39, 1999, p.139.



formación en donde se difunde la ideología nacionalista que orientaba a los sectores militares hegemónicos de ese momento.

En 1953, el CTA, crea un Núcleo de Investigación que al año siguiente da origen al Instituto de Investigación y Desarrollo (IPD), que contrata a alrededor de 50 ingenieros alemanes para trabajar en sus proyectos. En dicho Instituto se inician investigaciones estructuradas en cuatro departamentos: electrónica, materiales raros, aeronaves y motores. El Departamento de Aeronaves (PAR) en sus inicios quedó a cargo del ingeniero Henrich Focke que se trasladó con un equipo de 20 ingenieros desde Alemania con el objetivo de desarrollar el ambicioso proyecto de “Heliconair” o “Convertiplano” (avión de despegue vertical). El proyecto no se completó, pero fue significativo en términos del aprendizaje del equipo técnico involucrado.

El Departamento de Aeronaves desarrolla otros proyectos de helicópteros (el *Beija-Flor*, entre otros) y actividades de homologación. En 1965, a cargo de quien luego sería su primer presidente de la empresa, se inicia el desarrollo de un avión turbo-hélice: el IPD-6504 Bandeirante. El proyecto fue aprobado –luego de dos intentos fallidos– con un valor estimado en 70 millones de dólares<sup>3</sup> y se desarrolló durante tres años a partir del trabajo del equipo del ITA/CTA<sup>4</sup>, bajo la dirección técnica del francés Max Holste.

En esta época se conformó el equipo técnico que se incorporaría luego a la firma. Según las palabras de su primer gerente “fue la fase en que se definió la cultura de la compañía, la estrategia de la compañía y el segmento de mercado en el que operaría”<sup>5</sup>. La figura de este “emprendedor público”<sup>6</sup> fue clave para que los proyectos pudieran concretarse ante la resistencia y escepticismo de otros actores del

---

<sup>3</sup> El proyecto es aprobado sin la adjudicación de recursos adicionales y con el objetivo de servir como entrenamiento para la formación del personal, en Silva, O. *A decolagem de um sonho*. São Paulo: Lemos Editorial, 1998, p.144.

<sup>4</sup> El equipo técnico del Departamento de Aeronaves estaba integrado por alrededor de 100 técnicos a los que se sumaron dos ingenieros cedidos por el ITA: Guido Fontalagant Pessotti y Plínio Junqueira.

<sup>5</sup> Entrevista a Ozires Silva, 2003.

Ministerio de Aeronáutica y para organizar un equipo altamente motivado y participativo.

En ese momento, el escaso desarrollo de los medios de comunicación y la situación geográficamente alejada de los grandes centros industriales en donde se desarrollaron las actividades, limitó el horizonte espacio-temporal de los actores. Gran parte del conocimiento del mercado mundial, tanto en términos de proveedores como de clientes, se basó en las informaciones recolectadas a través de las relaciones y contactos personales. El proyecto se desarrolla con el objetivo de apoyar a la industria privada aeronáutica nacional, buscando no obstante responder a las necesidades de un mercado más amplio que el que constituía la demanda de la Fuerza Aérea Brasileña (FAB).

Una vez desarrollado el primer prototipo del *Bandeirante* se buscó interesar al capital privado nacional para fabricarlo en serie. Las distintas iniciativas orientadas a ello fracasaron y el gobierno decide crear una sociedad de economía mixta con participación mayoritaria del Estado.

El principal producto de este período consiste en el desarrollo de dos prototipos del luego denominado *EMB-110 Bandeirante*: un avión bimotor turbohélice para 19 pasajeros que vuela por primera vez en octubre de 1968.

Paralelamente el equipo del PAR desarrolla los proyectos de un avión monomotor agrícola *EMB-200/201 Ipanema* (IPD-6909) y un planeador de alta *performance* *EMB-400 Urupema*, que más tarde construirá en serie la fábrica Neiva.

Durante esta fase de la trayectoria de la empresa, antes de su creación, los desarrollos constituyeron proyectos estatales financiados totalmente por el tesoro nacional. El objetivo que orientó estos desarrollos fue la posterior transferencia de la tecnología a la industria privada nacional.

---

<sup>6</sup> Ramamurti, Ravi, *State-Owned Enterprises in High Technology Industries. Studies in India and Brazil*. New York: Praeger Publishers, 1987.

En el periodo previo a la creación de EMBRAER la industria nacional de aviones dependía enteramente de la demanda del Ministerio de Aeronáutica. El sector privado, representado principalmente por las empresas Neiva y Aerotec (productoras de aviones leves), estaba sujeto a la demanda estatal y el mercado nacional estaba dominado por la oferta extranjera.

Los proveedores extranjeros durante esta fase fueron una fuente importantísima para la adquisición de conocimientos y los procesos de *learning by buying* fueron deliberadamente desarrollados. En sistemas hidráulicos y trenes de aterrizaje, una empresa francesa proveyó el conocimiento. En este sentido, la estrategia fue comprar a una empresa pequeña el tren de aterrizaje, con la condición de desarrollar el proyecto de sistemas hidráulicos en Brasil. Se destinaron alrededor de 9 ingenieros para aprender sobre sistemas hidráulicos y la empresa proveedora envió a dos especialistas para realizar el desarrollo del proyecto en Brasil. Otro tanto se realizó con el área eléctrica, también con una empresa pequeña francesa y con los motores canadienses. En todos los casos la compra de subsistemas incluía la venida de especialistas al país para desarrollar o instalar las piezas localmente, al tiempo que los ingenieros del equipo del CTA adquirían el conocimiento para su manejo. Esta metodología de trabajo continuó desarrollándose a lo largo de la historia de la empresa, pero tiene sus orígenes ya en esta etapa.

Durante este período los ingenieros formados en el ITA integrantes del PAR desarrollaron la parte estructural del prototipo del *Bandeirante* y la parte aerodinámica de desempeño del avión. De la parte electrónica y neumática no había conocimientos acumulados previamente. Se sabía algo sobre sistemas electrónicos, pero no existía ninguna base técnica para la instrumentación. Todo esto fue adquirido a través del intercambio con los proveedores.

Antes de la existencia de EMBRAER, en las empresas Neiva y Aerotec, los desarrollos en control automático de vuelo, instrumentación, comunicación e identificación fueron prácticamente inexistentes. El *Bandeirante* fue la primera experiencia en el área denominada de aviónica y fue concebido con la ayuda de algunas

empresas americanas como parte de su estrategia de ventas y marketing.<sup>7</sup>

La empresa se concentró en las ‘tecnologías-llave’ que determinan al avión como producto final, renunciando a la idea de construir un avión enteramente nacional. Así, dejó de lado la fabricación de los motores y algunas piezas –componentes y aviónicos– que por escala, mercado, confiabilidad y tecnología no podían ser fabricados localmente. Contrariamente, se concentró en el dominio de la aerodinámica, fuselaje e integración del proyecto, áreas que resultaron estratégicas para la posterior inserción en el mercado. En particular, los conocimientos relativos al fuselaje no son fácilmente adquiribles en el mercado, de allí que su desarrollo y dominio fue una de las condiciones que permitieron adquirir autonomía y competitividad a la empresa.<sup>8</sup>

Simultáneamente a la incorporación de conocimientos a través de los proveedores se enviaron ingenieros financiados por la FAB o el CNPq a realizar pasantías en el exterior, por ejemplo, a partir de convenios como el realizado con la ASTEF (*Association pour l'organisation des Stages en France*), Asociación francesa para la formación de mano de obra técnica. Se fue creando en este periodo un estímulo al desarrollo simultáneo de las más variadas vías y metodologías de absorción y apropiación del conocimiento.

La dirección técnica del equipo estuvo a cargo del francés Marc Holste, con una excelente formación técnica, pero que renunció ante la imposibilidad de adaptarse a las condiciones de trabajo y dificultades que se encontraron en el desarrollo del proyecto del Bandeirante. Cuando Guido Pessoti asume como Director de Ingeniería de la flamante empresa constituye un equipo enteramente brasileño con capacidad para re-proyectar el prototipo del Bandeirante, no solo en sus

---

<sup>7</sup> Cabral Arnoldo, *Análise do desempenho tecnológico da indústria aeronáutica brasileira*. Tesis de doctorado, ITA, São José dos Campos, Brazil, 1988.

<sup>8</sup> Dagnino, Renato, *A indústria de armamentos brasileira: uma tentativa de avaliação*. Tesis de doctorado, UNICAMP, 1989.

partes estructurales estáticas, sino también en los aspectos de las cargas dinámicas que influyen sobre la estructura de cualquier aeronave.

#### **4.2. Conformación de la firma (1970/1978):** contratista del Estado (Ministerios de Aeronáutica y Agricultura)

La creación de EMBRAER se concretó en el momento en que un triunvirato integrado por los Ministros del Ejército, Aeronáutica y Marina asumió el poder debido a la muerte del Presidente Costa e Silva. El gobierno de Costa e Silva significó un cambio en las facciones militares al mando de la "Revolución". Los "castelistas" fueron separados y surge una nueva coalición comandada por grupos nacionalistas liderados por el coronel Albuquerque Lima. El fin de la década del sesenta e inicios de los 1970 se caracterizó por altas tasas de crecimiento, estabilidad interna con una inflación controlada, equilibrio fiscal y superávit comercial.

La ideología nacionalista de los militares en el gobierno y el espíritu desarrollista de la época se cristaliza en el I Plan Nacional de Desarrollo para el periodo 1972/74, implementado durante el gobierno de Médici. El Plan tuvo como objetivo incluir a Brasil entre los países desarrollados duplicando para 1980 la renta *per cápita* y alcanzar una tasa de crecimiento de entre el 8 y 10 % para el periodo. Basado en una estrategia industrialista, buscó el fortalecimiento de la industria nacional, especialmente a partir del apoyo a los sectores de bienes de capital y de alta intensidad tecnológica.

El Plan Básico de Desarrollo Científico y Tecnológico (PBDCT) para el periodo contempló el desarrollo de áreas tecnológicas prioritarias (energía nuclear, investigación espacial, oceanografía, industrias intensivas en tecnología e investigación para el sector agrícola), el fortalecimiento de la capacidad de innovación de la empresa nacional, privada y pública, la transferencia de tecnología y la integración entre la industria y la universidad.

El argumento geopolítico tradicional de los militares que sustenta el ideal de “Brasil-Potencia” basándose en el peso demográfico y económico del país y en los recursos naturales y su posición geoestratégica dentro del ámbito internacional, se complementó con la apelación a la importancia del desarrollo científico-tecnológico para el logro de la autonomía y la soberanía nacionales.

A mediados de la década de 1970 el nuevo gobierno del general Ernesto Geisel (1974-1978) adopta una política nacional desarrollista, a pesar de los efectos recesivos de la economía mundial después de la crisis del petróleo de 1973. El II Plan Nacional de Desarrollo continuó dando importancia estratégica al conocimiento científico y tecnológico, como soporte a un programa ambicioso de industrialización pesada y de redireccionamiento de la economía hacia un modelo basado en las exportaciones.

La empresa fue creada por iniciativa federal y fundada el 2 de enero de 1970 como sociedad de economía mixta de capital abierto, controlada por la Unión y el Ministerio de Aeronáutica. La idea original fue crear una empresa privada, pero los esfuerzos realizados para lograr que el capital nacional se interesara no tuvieron éxito.

Su conformación bajo la ley de empresa privada en la que el Estado participa mayoritariamente a través de su Directorio es señalada por algunos autores como la forma de camuflar el hecho de ser una empresa pública, en aquel momento no preferidas como la forma de desarrollo económico privilegiada. No obstante, el formato de empresa pública asociada al capital privado ya existente en la época –como en el caso de Petrobrás– era una solución aceptable y relativamente prestigiosa dada la eficiencia y cierta garantía de transparencia que tenían algunas empresas públicas en la época – como era el caso de Embratel. Este formato dio a la empresa una relativa autonomía de funcionamiento que explica el tipo de administración desplegada por la iniciativa.

Luego de las gestiones del entonces director del CTA se consiguió la aprobación del proyecto. Un incentivo fiscal fijado en el 1% de deducción a las tasas del Impuesto a la Renta de las empresas que

invirtiesen en el proyecto fue utilizado como sistema de capitalización por parte de inversiones privadas.

Recibió un importante apoyo del Estado bajo la forma de incentivos fiscales y beneficios<sup>9</sup>, políticas de compra gubernamental<sup>10</sup>, estímulo a la formación de recursos humanos de alto nivel, fomento de la investigación básica y aplicada.

EMBRAER fue concebida como una montadora final<sup>11</sup> dedicada al montaje de aviones a partir de un proyecto aeronáutico endógenamente generado. Considerada el “brazo tecnológico industrial” del Ministerio de Aeronáutica fue contratada inicialmente para la fabricación del turbohélice Bandeirante.

A lo largo de su trayectoria el apoyo del Centro Tecnológico de Aeronáutica (CTA) y el Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) fue clave. En este sentido, tuvo a una escuela y un centro de tecnología cautivos a los que sumó un alto grado de interacción con las universidades y centros e institutos de investigación nacionales.<sup>12</sup>

Ya a fines de 1974 EMBRAER tenía 3.500 empleados y un capital de cerca de 20 millones de dólares. Esta fase de la empresa fue definida por uno de los entrevistados como la fase del “pionerismo”. La

---

<sup>9</sup> En 1974, por decreto-Ley Nro. 1386, EMBRAER fue exenta del pago del Impuesto a los Productos Industrializados (IPI) y en 1976 con exenciones al pago del Impuesto sobre Circulación de Mercaderías (ICM). (Bernardes 2000: 172)

<sup>10</sup> En 1975 con la creación del Sitar (Sistema Integrado de Transportes Aéreos Regionales) se dividió al país en 5 regiones operadas por 4 empresas de transporte aéreo a las que se otorgó líneas de financiamiento para comprar Bandeirantes, especialmente adaptados a sus necesidades operativas. Como resultado de esta medida fueron compradas 52 unidades.

<sup>11</sup> Dagnino, Renato, “To the barracks or in the labs? Military programmes and Brazilian S&T policy”. *Science and Public Policy*, 20, 1994.

<sup>12</sup> Dagnino, Renato, “Estudo da competitividade da indústria brasileira: Competitividade da indústria aeronáutica”. Nota técnica setorial. In Coutinho, Luciano & Ferraz, João Carlos, (Eds.), *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: IE/UNICAMP/MCT/ FINEP/PADCT, 1993.

producción del periodo abarca *aviones comerciales, militares y aviones leves*.

Entre los *aviones comerciales* se destaca el EMB 110/111 Bandeirante, un turbohélice para 19 pasajeros, que fue el 1er. avión producido localmente por la empresa y un gran éxito comercial (500 unidades vendidas) dado que ocupó una demanda de mercado no solo interna, sino también externa —especialmente de los EEUU. El EMB 110 es certificado por el CTA en 1972 y como producto de la empresa se mantiene entre 1971 y 1992.

El EMB 121 Xingu, un avión turbohélice ejecutivo para 7 u 8 pasajeros fue el otro modelo desarrollado durante esta fase. Fue el primer avión presurizado de la empresa. No tuvo mucho éxito comercial (100 unidades vendidas) porque prácticamente en el mismo momento la empresa *American Company Beech* lanzó un avión más económico en la misma franja de mercado. Para este desarrollo la empresa no contó con una encomienda previa del Ministerio de Aeronáutica (aunque contó con el pedido de la Fuerza Aérea francesa) y fue concebido como uno de los proyectos dentro de un conjunto de aviones bajo el concepto de familia (Araguaia y Tapajós) que luego no fueron concretados.

Entre los *aviones militares* desarrollados en esta fase se destacan: el EMB-326G Xavante fabricado en el marco de un acuerdo de cooperación con Italia realizado por el Ministerio de Aeronáutica a partir de la compra de 112 Xavantes de la empresa italiana AerMacchi. Se importó en forma de *kits* para ser armados en Brasil y los primeros aviones fueron entregados en 1971; y el EMB-312 Tucano que marcó el inicio, en 1978, del desarrollo de aviones militares propios con el proyecto para reemplazar los aviones de entrenamiento de la Academia de la Fuerza Aérea. En la fase siguiente de la empresa, a partir de 1983 son vendidas las primeras unidades. La versión diseñada para ser vendida a la Fuerza Aérea británica que introdujo varias modificaciones fue denominada Super Tucano.

Entre los *aviones leves* se destacan: la línea de aviones leves producidos a partir de un acuerdo de licenciamiento realizado en 1974



con la empresa *Piper Aircraft Company*, que luego serán fabricados por la futura subsidiaria Neiva e inician su comercialización en 1975<sup>13</sup>; el EMB 200/201 Ipanema: un avión de uso agrícola desarrollado como el Bandeirante en el CTA y que vende sus primeras unidades al Ministerio de Agricultura en 1972; y el planeador EMB-400 Urupema que fue también transferido desde el CTA para su producción en EMBRAER y vendió 10 unidades al Ministerio de Aeronáutica.

El Estado nacional fue el principal cliente durante toda esta fase de la empresa, no obstante, en 1975 se logran las primeras exportaciones de Bandeirantes con certificación brasileña a países de América Latina – primero a Uruguay y luego a Chile.

El convenio de cooperación con *Aermacchi* para la producción bajo licencia del avión de entrenamiento para la Fuerza Aérea, el Xavante, le permitió a la firma el desarrollo de los conocimientos necesarios para la producción en serie que aun no había desarrollado. El entonces presidente de EMBRAER participó de las comisiones de compra de los aviones e incluyó en los contratos cláusulas relativas a la transferencia del “*know how*” de producción de la firma italiana, necesarios para la fabricación en serie del Bandeirante.

Con la *Piper Aircraft Company* a partir de 1974 firmó dos convenios para la producción de aviones livianos de uno y dos motores para el mercado interno<sup>14</sup>, también bajo licencia, que permitieron a la firma desarrollar importantes aprendizajes para la comercialización de sus productos y para la asistencia post-venta. En el programa de montaje de aviones leves más de 50 empresas locales recibieron

---

<sup>13</sup> Los aviones monomotor Dakota, Turbo Arrow IV, Archer II y dos versiones Saratoga, fueron rebautizados por EMBRAER con los nombres de EMB-710 Carioca, EMB-711 Corisco, EMB-712 Tupi, EMB-720 Minuano y EMB-721 Sertanejo, respectivamente. El bimotor Seneca mantuvo la misma denominación EMB-810 Seneca y el Chieftain se llamó EMB-820 Navajo.

<sup>14</sup> El programa de cooperación con la empresa *Piper* comenzó a comercializar sus primeros aviones al siguiente año de firmado en 1975, y en los primeros 6 años del convenio ya se habían producido más de 1.500 unidades.

subcontrataciones y a partir de 1980 la empresa Neiva se hace cargo del programa, ya como subsidiaria del grupo EMBRAER.

Un ejemplo de la racionalidad que guió a los dirigentes de la empresa en aquel momento lo constituye la opción de celebrar el acuerdo con la empresa *Piper* en lugar de la *Cessna*, que en aquel momento detentaba el 60% del mercado de aviones leves de Brasil. Dicha empresa no aceptó que EMBRAER pudiese incorporar modificaciones a los modelos *Cessna* fabricados en Brasil para no arriesgar la calidad de sus productos. Esta desconfianza en las capacidades de EMBRAER, que fue considerada ofensiva por parte de sus dirigentes, sumado a la no aceptación del pago de *royalties*, llevaron a concretar el acuerdo con la *Piper*. *Cessna* prácticamente quedó fuera del mercado brasileño (de vender alrededor de 400 aviones en 1973, pasó a un total de 5 en 1976), luego de que el Estado en 1975 subiese el impuesto para aviones importados de esa categoría del 7 al 50% y exigiese a los importadores un depósito de un año sin intereses equivalente al precio de los productos industrializados importados. La “Ley de similares” existente en Brasil desde 1890 y que no había tenido efecto hasta el momento, limitó seriamente las importaciones de aviones dado que estipulaba que cuando un producto fuese producido en cantidad y calidad suficientes en el territorio nacional sería protegido de las importaciones.

En esta fase inicial y en un contexto de escaso desarrollo industrial, EMBRAER se ocupó de consolidar una red de proveedores locales para sus necesidades. La empresa se encargó de transferir las normas técnicas y de control de calidad a las empresas proveedoras e inclusive inspeccionar el material utilizado, especialmente cuando se trataba de material importado. Durante una década la empresa compró la materia prima para los proveedores.

La participación del presidente de la firma en la Comisión del Ministerio de Aeronáutica encargada de la compra de un avión supersónico para la FAB, impulsó una contratación que permitió la absorción de los conocimientos necesarios para la fabricación en serie. El prototipo del Bandeirante estaba compuesto por piezas únicas, con diseños particulares, que precisaban de sistemas de archivos especiales

para ser encontradas en los estantes de almacenamiento. Los conocimientos necesarios para la fabricación en serie, con lo que ello implica en términos de requisitos de padronización del equipamiento, numeración de piezas, códigos internacionales de catalogación, documentación técnica que debe acompañar al avión, no habían sido aun desarrollados por la empresa. La compra de los aviones Mirage y Xavante supuso el trabajo de hasta 60 franceses e italianos en la planta, transfiriendo los conocimientos de producción en serie a los equipos de trabajo locales<sup>15</sup>. A través de esta experiencia EMBRAER en 5 años consiguió fabricar 4 Bandeirantes por mes.

Ya en 1973 EMBRAER comienza a desarrollar la tecnología de producción de materiales compuestos a partir de la transferencia de conocimientos por parte de la empresa norteamericana *Northrop United Technologies*, cuando fue contratada por la Fuerza Aérea para producir los empenajes del caza supersónico F-5. Este acuerdo permitió la capacitación en soldaduras metal-metal, materiales compuestos y en el uso de máquinas de control numérico. Actualmente, la empresa está en condiciones de proveer los paneles de montaje de los satélites para el INPE y los *flaps* para el *trijet* MD-11 de la empresa *Mc Donnell Douglas*.

Además de la tecnología de presurización desarrollada para el Xingu, en el área de aviónica este proyecto introdujo tecnologías no utilizadas hasta el momento. El sistema de navegación, comunicación e identificación y el piloto automático aunque analógicos, salvo el radar que era digital, introdujeron nuevas prestaciones. Las generaciones sucesivas del Bandeirante fueron incorporando navegadores omegas digitales basados en minicomputadoras y el EMB-111 incorporó un navegador inercial digital ya en 1976.

---

<sup>15</sup> En el contrato con Aermachi se estableció la fórmula de “crédito hombres/hora” para el traslado a Brasil de los técnicos italianos que asesoraron en cuestiones relativas a la organización y logística de los procesos de fabricación. Según el relato de uno de los entrevistados este “crédito” fue utilizado también para cubrir las necesidades de fabricación del Bandeirante.

En el área de aerodinámica el desarrollo de perfiles (alas) en EMBRAER comenzó con la utilización de perfiles de dominio público desarrollados y publicados por la NACA (actual NASA). Tanto el Bandeirante como el Xingu fueron diseñados de esta manera.<sup>16</sup>

En el acuerdo para la producción de aviones leves, la *Piper* fue responsable del *know how* necesario para el montaje y fabricación de las piezas, así como de la asistencia técnica en control de calidad, en la manipulación de materiales y en la fabricación. La empresa americana recibió un porcentaje por los componentes enviados a EMBRAER, el cual se redujo a medida que se substituyeron en forma progresiva por piezas producidas localmente. No obstante, aun con el 100% de producción nacional, la empresa recibía un porcentaje por la manutención y otros servicios técnicos. En una primera fase, se enviaron las estructuras completas de fuselaje, empenajes y las alas para su montaje e instalación final. En la segunda fase, se reciben sub-montajes estructurados para montar y, en la tercera fase, la *Piper* envía todas las piezas y componentes para ser montados en Brasil.

La relación con esta empresa fue muy importante para el aprendizaje en la comercialización de los productos y generó la rutina interna de seguir los padrones de homologación y certificación para vuelos internacionales. Este ítem fue clave para la inserción de la empresa en mercados externos. A partir de 1977 EMBRAER inicia su participación en las ferias internacionales aeronáuticas, a las que nunca dejará de asistir en adelante. En la Feria Aeronáutica de *Le Bourget* en Francia realiza las primeras ventas internacionales. En 1978 logra la homologación/certificación americana del Bandeirante.

Desde aquellos inicios hasta la actualidad la empresa continúa su trayectoria que la constituye actualmente y, a partir de 1994 gerenciada por capitales privados, en una de las principales productoras de aviones de porte medio.

## 5. Consideraciones finales

---

<sup>16</sup> Cabral, op.cit.

El trabajo se centra en los orígenes de las firmas con el objeto de indagar los elementos que hicieron posible la conformación de estos emprendimientos en el ámbito local/regional. Las dos empresas surgen en el marco de regímenes políticos militares que consideran las áreas de desarrollo iniciales de las firmas (nuclear y aeronáutica respectivamente) como estratégicas para el desarrollo tanto tecnológico como industrial y de defensa de sus países.

Tanto los fundadores de INVAP como los de EMBRAER inician sus actividades como integrantes de programas al interior de instituciones de ciencia y tecnología nacionales (CNEA y CTA, respectivamente) dedicadas al desarrollo tecnológico en sus sectores de pertenencia y con una cercanía muy fuerte a instituciones de formación en el área (Instituto Balseiro e ITA, también respectivamente).

En ambos casos el origen de las empresas se ve posibilitado por una demanda garantizada por el sector estatal – CNEA mediante el Plan Nuclear Argentino y contratos con los Ministerios de Aeronáutica y Agricultura en el caso de Brasil – y los aprendizajes iniciales se ven asociados a las actividades de las instituciones en el marco de las cuales surgen los primeros proyectos de desarrollo.

Por último, en ambos casos la ideología tecno-nacionalista caracteriza a los grupos que estuvieron en la base de los emprendimientos. Tanto en Brasil como en Argentina la ideología de los grupos creadores de las iniciativas cultivó un espíritu de cuerpo en donde la máxima del “nosotros podemos/debemos poder hacerlo” permitió abordar desafíos productivos poco usuales en nuestros territorios.

Las fases siguientes de las firmas (ver cuadro 1) permiten identificar las semejanzas aunque desde ya también muchas de las diferencias que caracterizan a estas iniciativas. El análisis de dicha trayectorias en su totalidad queda para un trabajo futuro.

### **CUADRO 1 - Las trayectorias de la firmas EMBRAER S.A. e INVAP S.E**

	<b>EMBRAER S.A.</b>		<b>INVAP S.E</b>	
<b>Fase I</b>	1965– 1969	<b>Antecedentes:</b> Programa IPD-6504 del Grupo del Departamento de Aeronaves del Instituto de Investigación y Desarrollo (PAR) del Centro Tecnológico de Aeronáutica (CTA)	1971 – 1976	<b>Antecedentes:</b> Programa de Investigaciones Aplicadas (PIA) de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA)
<b>Fase II</b>	1970– 1978	<b>Creación de la firma:</b> contratista del Estado (Ministerios de Aeronáutica y Agricultura)	1976 – 1984	<b>Creación de la firma:</b> contratista del Plan Nuclear Argentino
<b>Fase III</b>	1979– 1990	<b>Consolidación e inserción en el mercado internacional</b>	1984 – 1988	<b>Inserción en el mercado internacional:</b> Área nuclear
<b>Crisis</b>	1991/ 1994	<b>Crisis profunda y proceso de privatización</b>	1989 / 1991	<b>Crisis financiera e institucional</b>
<b>Fase IV</b>	1995– 2013	<b>Recuperación y expansión sin diversificación:</b> nueva estrategia competitiva	1992 – 2002	<b>Recuperación y diversificación:</b> Área Espacial
<b>Fase V</b>			2003 – 2013	<b>Crecimiento sostenido y reorientación al mercado interno</b>

Si bien es una afirmación muy comúnmente adoptada en la literatura económica el que las decisiones tecnológicas son típicamente decisiones económicas y la lógica del capital está por detrás de su desarrollo<sup>17</sup>, habría que rever esta afirmación a la luz de los casos analizados. En sus inicios, las iniciativas surgen al amparo de proyectos estratégicos estatales financiados – si bien de diferente manera– con recursos públicos. En los orígenes de las iniciativas no se

<sup>17</sup> Hughes, Thomas P., *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1880-1930*. Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1983 y Mac Kenzie,

comprometieron inversiones privadas para su ejecución, aun cuando en uno de los casos -Embraer- ello fue buscado deliberadamente. En los hechos, la apuesta claramente estuvo en manos del sector público. Y puede sostenerse que las trayectorias analizadas solo fueron posibles gracias a las motivaciones "extra-económicas" de los actores protagónicos que involucran el valor simbólico asociado al desafío que representa realizar este tipo de empresas en un espacio en que ello es poco común.

Aunque no lo analizamos aquí en su totalidad el rol del Estado en la evolución de las trayectorias analizadas es insoslayable. En el inicio constituye el espacio de formación de los actores que la llevaron adelante, luego, el mercado/cliente y la fuente de conocimientos que hizo viable su existencia. Sin la demanda del Estado nacional por desarrollos en el área nuclear y aeronáutica, las acciones de los actores protagónicos no hubiesen tenido lugar.

## **Bibliografía**

Adler, Emanuel, *The power of ideology. The quest for technological autonomy in Argentina and Brazil*. Berkeley: University of California Press, 1987.

-----"State Institutions, Ideology, and Autonomous Technological Development: Computers and Nuclear Energy in Argentina and Brazil". *Latin American Research Review*, 23, 1988, p. 59-90.

Arrow, Kenneth, "The economic implications of learning by doing." *The Review of Economic Studies* 29, 1962, p.155-173.

Bernardes, Roberto, *EMBRAER, elos entre Estado e Mercado*. São Paulo: Editora Hucitec, FAPESP, 2000.

Botelho, Antonio José Junqueira "Da utopia tecnológica aos desafios da política científica e tecnológica: o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (1947-1967)", *Revista Brasileira de Ciências Sociais* - Vol. 14 Nro. 39, 1999, pp.139-154.

Cabral, Arnaldo, *Análise do desempenho tecnológico da indústria aeronáutica brasileira*. Tesis de doctorado, ITA, São José dos Campos, Brazil, 1988.

Dagnino, Renato, *Brazilian Aeronautics Industry*, IG/UNICAMP. Campinas, 1987.

----- *A indústria de armamentos brasileira: uma tentativa de avaliação*. Tesis de doctorado, UNICAMP, 1989.

-----“Estudo da competitividade da indústria brasileira: Competitividade da indústria aeronáutica”. Nota técnica setorial. In. Coutinho, Luciano & Ferraz, João Carlos (Eds.), *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: IE/UNICAMP/MCT/FINEP/PADCT, 1993.

----- “To the barracks or in the labs? Military programmes and Brazilian S&T policy”. *Science and Public Policy*, 20, 1994.

Dagnino, Renato y Proença Jr, Domicio. “Brazilian Aeronautics Industry”, *International Employment Policies Working Paper 23*, Geneva: ILO, 1989.

Hobday, Mike, "The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?" *Research Policy* 29, 2000, p. 871-893.

Hurtado, Diego, *El sueño de la Argentina atómica: política, tecnología nuclear y desarrollo nacional. 1945-2006*, Buenos Aires: Edhasa, 2014.

Hughes, Thomas P., *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1880-1930*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.

Mac Kenzie, Donald y Judy, Wajcman, *The Social Shaping of Technology. How the refrigerator got its hum*. Milton Keynes, Philadelphia: Open university Press, 1985.

Mani, Sunil, "Exports of High Technology Products from Developing Countries: Is it Real or a Statistical Artifact", *Discussion Papers*, Maastricht: UNU/INTECH, 2000.

Ramamurti, Ravi, *State-Owned Enterprises in High Technology Industries. Studies in India and Brazil*. New York: Praeger Publishers, 1987.



Silva, Ozires, *A decolagem de um sonho*. São Paulo: Lemos Editorial, 1998.

Spina Forjaz, Maria Cecilia, "As origens da Embraer", *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*, v. 17, n. 1, 2004, p. 281-298.

Solingen, Etel, *Industrial Policy, Technology, and International Bargaining. Designing Nuclear Industries in Argentina and Brazil*. Stanford, California: Stanford University Press, 1996.

Teitel, Simón, "Understanding Firm Performance: The Case of Developing Countries's Firms that Compete Internationally In Technologically Advanced Industries", *International Centre For Economic Research*, Working Paper No. 43, Torino, Italia, 2007.

Thomas, Hernán; Versino, Mariana y Lalouf, Alberto, "La producción de tecnología nuclear en Argentina: el caso de la empresa INVAP", en *Desarrollo Económico* N°188, Vol.47, Enero-Marzo, 2008, p. 543-575.

----- "Invap: una empresa nuclear y espacial argentina", en Thomas Hernán; Santos, Guillermo y Fressoli, Mariano, *Innovar en Argentina. Seis trayectorias empresariales basadas en estrategias intensivas en conocimiento*. Buenos Aires: Lenguaje Claro Editora, 2013.

Versino, Mariana, "*Análise socio-técnica de processos de produção de tecnologias intensivas em conhecimento em países subdesenvolvidos. A trajetória de uma empresa nuclear e espacial argentina (1970-2005)*", Tesis de Doctorado, *Universidade Estadual de Campinas*, Editora UNICAMP, 2006.

Wajcman, Donald y Wajcman, Judy, *The Social Shaping of Technology. How the refrigerator got its hum*. Milton Keynes, Philadelphia: Open university Press, 1985.

## **Entrevista referenciada**

Entrevista a Ozires Silva, primer presidente de la firma, Sao José dos Campos, 11 de junio de 2003.



# **O governo João Goulart e o empresariado industrial: tensões e rupturas na última valsa do social-desenvolvimentismo no Brasil (1961-1964)**

Rafael Moraes  
UNICAMP/SP-Brasil

## **Resumo**

O trabalho aqui desenvolvido tem como objetivo apresentar as tensões envolvendo o governo João Goulart (1961-1964) e uma parcela fundamental do empresariado industrial brasileiro, concentrada sob as hostes da FIESP. Através dele procura-se demonstrar as dificuldades inerentes ao modelo de desenvolvimento proposto pelo presidente em seu breve governo, a partir das ações e reações do empresariado industrial. Neste sentido, conclui-se que a ausência do apoio industrial, tão caro à estratégia de desenvolvimento empenhada pelo presidente, foi crucial para seu malogro final.

## **Palavras chaves**

Governo João Goulart, empresariado industrial, crise, reformas.

## **Abstract**

The work done here aims to present the tensions involving the government of João Goulart (1961-1964) and a fundamental part of the Brazilian industrial business, concentrated in the hosts FIESP. Through it seeks to demonstrate the difficulties inherent in the development proposed by the president in his brief rule, from the actions and reactions of the industrial business. In this sense, is possible to conclude that the lack of industrial support, so important to the development strategy of the president, was crucial to its ultimate failure.

Key words: Government João Goulart, industrial business, crisis, reforms.

## Introdução

O período de que trata o presente trabalho – setembro de 1961 a março de 1964 – compreende o governo liderado pelo presidente João Belchior Marques Goulart, que pode ser dividido em duas fases: parlamentarista e presidencialista. O mesmo inicia-se sob forte tensão política após a renúncia do presidente eleito em 1960, Jânio Quadros. A relutância de setores militares em aceitar a posse constitucional do vice-presidente João Goulart, obriga-o a assumir a presidência com poderes reduzidos, diante da instauração, às pressas, de regime parlamentarista. Tal regime permanece até janeiro de 1963, quando em plebiscito é decidido o retorno ao presidencialismo. Assim, após três gabinetes parlamentaristas – Tancredo Neves (PSD/MG – 09/61-06/62), Francisco Brochado da Rocha (PSD/RS – 07/62-09/62) e Hermes Lima (PTB/GB – 09/62-01/63) – o presidente João Goulart assume o comando do país, com plenos poderes, em 24 de janeiro de 1963. Em 1º de abril de 1964, um golpe de Estado liderado pelas Forças Armadas Nacionais depõe o presidente Goulart, encerrando este conturbado período.

Na área econômica, os anos aqui estudados constituem parte de um interregno entre o sucesso do Plano de Metas (1955-1960) e o áureo período do “Milagre Econômico” (1968-1973), sendo marcado por grave crise. O Produto Interno Bruto (PIB), que nos seis anos anteriores (1956-1961) havia crescido em média 8,2% ao ano, cresceu de 1962 até 1964, em média 2,6% ao ano. Por seu turno, a inflação, medida pelo IGP-FGV que havia registrado aumento de 28,7% em 1960 elevou-se para mais de 90% em 1964, tendo sido reduzida para 28,4%, apenas em 1967.

Outra característica marcante da crise econômica vivida no período foi o descontrole das contas pública e externa. Neste sentido, a existência de déficits em transações correntes, que remontavam à década de 1950, apresentava forte empecilho à continuidade do processo de desenvolvimento do País, pois impossibilitava a ampliação das importações de bens de capital e de insumos à indústria nacional. Por seu turno, a necessidade de constantes apelos a empréstimos internacionais, visando a sanar a escassez de divisas do país, o tornava cada vez mais dependente de seus credores externos, o que lhe gerava restrições no que

tange à elaboração de suas políticas econômicas. Durante os anos do período abordado, o país só apresentou superávits em transações correntes em 1964, devido, principalmente, à redução das importações, consequência do desaquecimento do mercado interno. Durante todo o governo Goulart, no entanto, a ocorrência de sucessivos déficits correntes contribuiu para ampliar o desequilíbrio das contas externas.

Nas contas internas, o Governo Central apresentou déficit durante todo o período. Durante os cinco anos do Governo Juscelino Kubitschek de Oliveira, tal déficit havia ficado próximo de 2% do PIB, nos anos do Governo Goulart, o mesmo alcançou a faixa de 4% do PIB, para recuar até uma média de 1,5% nos anos Castelo Branco.

Diante deste quadro fez-se latente a percepção de que o crescimento da economia poderia ser retomado somente se uma série de ajustes e reformas fosse realizada. A partir desta constatação não é difícil entender a razão pela qual o governo de João Goulart esteve durante toda a sua existência, envolto em medidas e projetos de contenção de crises políticas e econômicas. O Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social, apresentado por João Goulart em 1963 e o programa de “Reformas de Base” discutido durante todo o período constituem-se nos arquétipos melhor estruturados das ações e projetos deste governo. O insucesso destas medidas, e consequentemente do governo, em estancar, ou ao menos frear, as crises política e econômica, deflagraram o trágico fim de 1º de abril de 1964.

O rápido êxito dos governos militares em conter o processo inflacionário e retomar o crescimento da economia nacional ajudou a consagrar, entre os analistas do período, a tese de que teria sido o governo João Goulart inepto, ineficiente, confuso e irregular dentre uma série de outros adjetivos, que explicariam sua dificuldade em lidar com a crise. Muitos trabalhos, mesmo mais recentes apontam o suposto comportamento errático do presidente como uma vertente protagonista do insucesso de seu governo.

Nos últimos anos, alguns estudos de história econômica têm se debruçado sobre o tema com outro olhar, visando a apontar outra interpretação para os acontecimentos do período em questão. Estes estudos, partindo de um ponto de vista menos centrado na ação do

Estado, apresentam resultados diferentes da literatura econômica tradicional. Em suas conclusões, o governo Goulart aparece não como errático ou inepto, mas sim como coerente diante de um modelo de ações e reações, frente a estímulos advindos de sua relação com a sociedade civil.

Neste artigo, nos propomos a retomar o estudo deste período tomando como proposta metodológica a análise das relações do governo Goulart com a sociedade civil organizada, especificamente, neste caso, com o empresariado industrial. Parte-se do pressuposto de que, diferente do que sugere a maior parte dos estudos nesta área, as ações do poder público não são isoladas ou independentes das ações da sociedade civil. Pelo contrário, em muitos casos - na maior parte deles - o peso e a influência deste organismo social têm papel crucial, seja no conteúdo das ações públicas, seja na concretização de seus resultados. Em outras palavras, a ação da sociedade civil, pode não apenas influenciar uma tomada de decisão do governante, como também inviabilizar o êxito de uma política sua, que a afronte.

Em síntese, podemos afirmar ser incompleto, ou ao menos parcial, um estudo de História Econômica centrado apenas nas ações do poder público, que não leve em conta seus aspectos condicionantes e condicionados, oriundos de sua relação com a sociedade civil. Como dito, o agente público, apesar de constituir-se no executor das políticas econômicas, não existe como um ente isolado. Suas ações originam-se no cerne de suas relações com os demais espectros da sociedade. Da mesma forma, os resultados obtidos por suas políticas são fortemente determinados não apenas por suas intenções, erros ou acertos, mas especialmente pela maneira como são recebidas e assimiladas pelos agentes sociais. Neste sentido, a percepção, reação e ação do empresariado industrial, classe fundamental na escalada do desenvolvimento capitalista, diante das ações públicas, constituem um aspecto fundamental para a interpretação dos êxitos ou fracassos das políticas econômicas de um período.

Neste contexto, fica delimitado o objetivo deste artigo como sendo a análise da relação entre o governo João Goulart e o empresariado industrial, buscando os possíveis reflexos desta relação nas políticas

econômicas do governante, bem como nos resultados das mesmas. Propõe-se desta maneira a realização de um trabalho de corte historiográfico, alternativo àqueles que centram-se nas ações do chefe do executivo como objeto de análise. Considera-se, que até então, a literatura econômica acerca do assunto não tenha dado a devida importância ao papel desempenhado pelas ações e reações de grupos sociais, como o empresariado, nos desdobramentos políticos e econômicos do período estudado.

O caminho utilizado para viabilizar a concretização desta análise será o estudo do discurso dos industriais frente às ações do presidente. Postula-se aqui que tais discursos contêm em suas linhas e entrelinhas o posicionamento deste setor contrário ou favorável a tais ações. No caso em tela, faremos um rastreamento nos discursos analisados procurando aqueles que tratem dos temas aqui elencados, quais sejam: crise econômica, inflação, Plano Trienal, Reformas de base e Governo João Goulart. Desta forma pretendemos sintetizar o pensamento expresso pelos industriais, com respeito a estes temas. É perceptível que não se trata de uma análise definitiva, tendo em vista que os mesmos empresários aqui estudados podem ter expresso opinião diferente em outras ocasiões não captadas pelas pesquisas, ou mesmo, pode ocorrer que as opiniões ali expressas não representem “a opinião” empresarial. Deve ser levado em conta, no entanto que a representatividade da instituição estudada e o simples fato de os discursos aqui analisados terem sido espontaneamente publicados por ela, representa que as conclusões por meio deles obtidas representam posição que ao menos naquele momento correspondia a visão empresarial. Ademais, uma vez que as publicações possuíam nítido papel instrutivo e formador de opinião, aquilo que ali foi escrito serviu certamente de base para ação de muitos de seus leitores. Por fim, entende-se que os discursos, mesmo quando não revelam o verdadeiro teor de uma ideologia, expressam uma visão com a qual quem o pronuncia deseja ver-se relacionado. Neste sentido, o discurso público do empresariado é aqui visto como uma forma de pressão, como um mecanismo de combate que visa a influenciar e/ou direcionar as ações seja do governo, seja de seus pares industriais.

Pelas razões acima elencadas, neste trabalho optou-se por uma entidade representativa da indústria como foco de análise. Tal escolha foi realizada com base na percepção do importante papel desempenhado por estas instituições como aglutinadoras dos industriais, que tiveram grande adesão às suas fileiras durante o período abordado. A entidade escolhida foi a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). A opção por esta instituição e não pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI) responde à existência de graves conflitos internos neste último órgão no período, o que levou a que o mesmo não fosse reconhecido por parcela significativa do setor como representante de seus interesses de classe. Em segundo lugar, a escolha da FIESP passa pela forte liderança da indústria paulista que, então, representava mais de 50% do parque industrial do país. Por fim, como fonte para os pronunciamentos, discursos, estudos e enunciados produzidos por esta entidade será utilizado o Boletim Informativo do CIESP/FIESP, publicado por esta organização e distribuído a todos os seus associados e a outros segmentos da sociedade civil.

## **O Estado**

Desde sua conturbada posse em 1961 até o início de 1963, quando é reinstalado o presidencialismo, Goulart teve seus poderes parcialmente diluídos nos Gabinetes parlamentaristas. Suas ações devem ser entendidas, portanto neste contexto de instabilidade e ausência de delimitação de poderes. Diante deste cenário a manutenção do conservador Ministro Moreira Salles na pasta da Fazenda é entendida como uma busca de credibilidade e legitimidade .

A política econômica da gestão Moreira Salles foi fundamentalmente conservadora, tendo como principal objetivo o combate à inflação por meio do controle dos gastos públicos e da contração do crédito, o que em alguma medida era contrarrestado pela concessão de reajustes salariais e liberação de crédito acima do estipulado. Considera-se que as políticas retracionistas da gestão Moreira Salles evitaram um descontrole ainda maior nas contas públicas. O efeito colateral desta política, no entanto, mostrou-se na redução considerável



dos investimentos públicos. A despeito destes resultados, Mesquita demonstra que as metas de controle de gastos e expansão de crédito não foram atingidas.<sup>18</sup>

Pode-se afirmar, seguindo Fonseca e Monteiro, que este início mais conservador do governo Goulart responde em parte a própria estratégia de concertação nacional, pactuada como condição para sua posse, o que lhe tolhia seriamente seus poderes, e, em parte a necessidade de legitimação do presidente junto as diversas camadas sociais que compunham a sua necessária base de apoio.<sup>19</sup> É nítido que durante todo o período parlamentarista, o principal objetivo do presidente consistia na retomada de seus poderes constitucionais revogando a emenda parlamentarista, por meio de plebiscito.

Sob este clima de dificuldades em combater a inflação, aliado cada vez mais ao desaquecimento da economia, o presidente João Goulart teve seus poderes restituídos e definiu seu primeiro ministério presidencialista. O Ministério da Fazenda tendo ficado a cargo do esquerdista moderado Francisco de San Tiago Dantas, do PTB mineiro. A expectativa do presidente era de que livre das limitações institucionais ao poder Executivo, a gestão da crise se tornasse menos árdua.

Diante da nova configuração do poder, Goulart apresenta à Nação seu plano de desenvolvimento econômico e combate a inflação a ser aplicado durante os três anos restantes de sua gestão, o Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social, coordenado pelo economista Celso Furtado. O Plano Trienal mesclava políticas consideradas mais conservadoras, como controle na expansão dos meios de pagamento e redução das despesas públicas, com ações que visavam o aprofundamento do processo de industrialização como a realização de investimentos para ampliar a oferta agrícola, energética e no setor de

---

<sup>18</sup> Mesquita, Mario, “1961-1964: a política econômica sob Quadros e Goulart.” *Dissertação de Mestrado*. (Mestrado em Economia) - Departamento de Economia, Pontífice Universidade Católica, Rio de Janeiro, 1992.

<sup>19</sup> Fonseca, Pedro Cezar Dutra; Monteiro, Sérgio Marley M. “Credibilidade e Populismo: a política econômica dos governos Vargas e Goulart”. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, vol. 59, n.2, abr./jun. 2005, p. 215-243.

transportes. Esta aparente contradição respondia a própria interpretação estruturalista da inflação na qual estava baseado o Plano. Em outras palavras, se por um lado era preciso conter de maneira emergencial os desequilíbrios externos e públicos, a definitiva superação da crise passava pelo aprofundamento do processo de desenvolvimento industrial do país, por meio das reformas estruturais.

Apenas por meio deste quadro torna-se possível entendermos a consistência de metas aparentemente contraditórias, como “assegurar uma taxa de crescimento da renda nacional [...] estimada em 7% anual; [...] reduzir progressivamente a pressão inflacionária [para 10% em 1965]”, criar condições para melhor distribuição da renda, ampliando os salários ao menos a taxa de produtividade do conjunto da economia, além de promover as reformas de base, com destaque para a reforma da estrutura agrária .

Desta forma, ainda que no Plano Trienal, o combate à inflação fosse apontado como prioridade, devido à situação conjuntural em se encontrava a economia nacional, não era possível, no escopo global do governo, promover o combate definitivo à inflação sem a realização das chamadas reformas estruturais . Devido a este quadro, compreende-se que a política do governo Goulart é mais bem compreendida quando se lê o Plano Trienal inserido no rol das propostas de reformas de base apresentadas pelo presidente. A concretização destas reformas, no entanto, dependia essencialmente do aval do Congresso Nacional, que resistia a rupturas mais drásticas da estrutura econômica do país.

Ao mesmo tempo em que o governo convivia com enormes dificuldades em convencer o Parlamento a acatar suas propostas de reformas, sua dificuldade em combater o processo inflacionário, aliado a percepção generalizada de que seu plano econômico, o Plano Trienal, possuía viés contracionista, reduzia drasticamente suas margens de manobra. De um lado as classes produtoras se mostravam insatisfeitas com o enxugamento do crédito e com o avanço dos movimentos grevistas. Por seu turno as organizações trabalhistas exigiam a correção de seus salários no ritmo do aumento do custo de vida e criticavam o que consideravam atos “entreguistas” do governo para com o exterior e as classes dominantes . Com o passar dos dias o governo foi ficando cada

vez mais isolado diante de uma sociedade cada vez mais polarizada. Os gestos conciliatórios do governo, como o próprio Plano Trienal, acabavam por desagradar a todos os lados. Neste contexto o programa de estabilização, contido no Plano Trienal foi abandonado, e o governo, já percebendo o canto dos cisnes de sua administração optou por também radicalizar.

Vistas como partes separadas, estas políticas de Goulart, (ao longo do regime parlamentariasta, do Plano Trienal e a defesa das Reformas) são apresentadas pela literatura tradicional como um combinado de políticas mais ortodoxas emaranhadas em ações consideradas pouco conservadoras, qualificadas de populistas e demagógicas. De modo geral estas oscilações da política econômica do governo João Goulart são vistas, por estes autores, como o reflexo de sua postura pouco hábil e de sua incapacidade de gerir o país em um período tão conturbado .

Nesta linha, abordagens como as Wells<sup>20</sup> e Serra<sup>21</sup> avaliam a retração do produto após 1962, como consequência do excesso de contração do crédito, levada a cabo pelo Plano Trienal. Por seu turno, de acordo com Leff <sup>22</sup>, foi a excessiva liberalidade com as emissões que permitiram e reforçaram o fortalecimento da escalada inflacionária. Carlos Lessa<sup>23</sup> avalia as políticas econômicas de João Goulart como transitórias, instáveis e sem rumos definidos. Mesmo autores que incorporaram outros agentes em sua análise, como movimentos sociais e

---

<sup>20</sup> Wells, John Richard, Growth and Fluctuations in the Brazilian Manufacturing Sector during the 1960s and Early 1970s. *Tese de doutoramento*: Universidade de Cambridge, 1977.

<sup>21</sup> Serra, José. “Ciclo e mudanças estruturais na economia brasileira do pós guerra”. In: Belluzzo, Luiz Gonzaga de Mello y Coutinho, Renato (Orgs.). *Desenvolvimento capitalista no Brasil*. Campinas: Instituto de Economia-Unicamp, 1980.

<sup>22</sup> Leff, Nathaniel. Política econômica e desenvolvimento no Brasil, 1947-1964. São Paulo: Perspectiva, 1967.

<sup>23</sup> Lessa, Carlos. *Quinze anos de política econômica*. São Paulo: Brasiliense, 1964.

empresariado, acabam resvalando na inabilidade do presidente em encontrar pactos possíveis em torno de um programa mínimo, como a explicação para o malogro de sua política econômica .

Na seção seguinte apresentamos a visão do empresariado industrial, concentrado na FIESP, e suas relações com o Governo João Goulart, de forma a referendar nossa tese de que a atuação desta classe foi de grande importância para consubstanciar as dificuldades encontradas pelo governo, diante de sua insistência em manter-se fiel ao seu plano de reformas, aparentemente contrário aos interesses desta fração de classe.

### **A crise e o empresariado industrial**

Como já foi apresentado neste trabalho, a crise em que viu inserida a economia brasileira durante a década de 1960 sustentou-se em um tripé composto de alta inflação, déficits externos e, a partir de 1962, redução do crescimento. A FIESP/CIESP como representante da indústria paulista, que então englobava mais de 50% do parque fabril nacional, tinha por papel assessorar seus associados e refletir suas opiniões acerca dos desdobramentos desta crise. De forma a consubstanciar suas ideias, teses e políticas para o enfrentamento da mesma, estas entidades utilizavam-se não apenas do conhecimento prático do singular grupo de empresários que compunha sua diretoria, como também de técnicos – economistas e juristas, entre outros – que realizavam estudos e pareceres sob encomenda. A publicação semanal de ampla divulgação entre industriais , o Boletim Informativo do CIESP/FIESP, cumpria a função de condensar e disseminar estes estudos e interpretações a respeito dos acontecimentos pertinentes à indústria nacional. Neste boletim encontramos as opiniões dos industriais acerca de praticamente todos os acontecimentos do período atinentes à indústria, ou que sobre ela produzissem efeitos.

Para a indústria de modo geral, como apresenta Saretta<sup>24</sup>, o processo inflacionário havia desempenhado importante papel durante os anos 1950. Neste momento, entretanto, o descontrole da aceleração de preços passava a produzir mais desequilíbrios que benefícios e tornava-se impossível, ou ao menos prejudicial conviver com a inflação. A FIESP/CIESP, desta forma, adota a política de apoiar medidas de contenção inflacionária. Todavia, não quaisquer medidas. Estas entidades desenvolvem e apresentam uma interpretação do descontrole inflacionário que poderia ser qualificada como monetarista clássica, não fosse sua vertente pragmática de defesa da continuidade do desenvolvimento econômico do país, especialmente no tocante à manutenção da expansão do crédito. Para estas entidades, e de certo modo para a indústria em geral, a inflação possuía características de uma inflação de demanda, fruto dos desajustes da rápida expansão industrial capitaneada pelo Estado. Este não era, entretanto o principal foco originário da inflação. As principais fontes causadoras da inflação seriam os déficits públicos e a política salarial dos governos.

No caso dos déficits, os industriais paulistas os consideravam consequência de más políticas públicas e não fruto do excesso de investimentos e financiamentos públicos. Em sua publicação Boletim Informativo, a FIESP/CIESP defendia que o déficit orçamentário era consequência especialmente de cinco fatores: “excesso de funcionalismo público; má distribuição de investimentos em obras públicas; déficit de autarquias e empresas governamentais; deficiência do organismo arrecador de tributos e despesas com viagens de turismo e com funcionários no Exterior” .

Por sua vez, a política salarial pressionava os custos elevando assim os preços industriais. Como se lê no discurso do presidente da FIESP/CIESP, Rafael Noschese, publicado em seu boletim semanal:

---

<sup>24</sup> Saretta, Fausto. “A reação da Confederação Nacional da Indústria ao Plano de Estabilização Monetária.” In: *Segundo Congreso Latinoamericano De Historia Económica* (Cladhe II), 2010. [Memorias del Segundo Congreso Latinoamericano de Historia Económica], Ciudad de Mexico: Cladhe, 2010. p. 1-22.

“Outro aspecto que não pode ser esquecido, no combate à inflação, é o de manter os aumentos salariais dentro dos limites de elevação do custo de vida. Qualquer política que vise abrandar a espiral inflacionária ficará comprometida, se as elevações salariais se processarem de forma imoderada”

Durante os anos em que o país foi governado por João Goulart, tanto sob o parlamentarismo, como após o retorno do regime presidencialista, não faltaram nas páginas do Boletim Informativo referências aos equívocos governamentais que alimentavam a ciranda inflacionária, que se pretendia combater. Como veremos a seguir, para estas entidades os problemas advindos da administração pública originavam uma complexa rede viciosa que se encontrava na raiz do tripé representativo da crise. Desta forma, para a FIESP/CIESP as mesmas ações – ou omissões – que impediam o controle e aceleravam o processo inflacionário contribuíam também para a estagnação da economia e, de certa forma para a crise externa. Alinhavando uma série de excertos das publicações da entidade é possível reconstruir esta cadeia de acontecimentos da forma como eram vistos pelas entidades.

Primeiramente, se para a FIESP/CIESP a contenção do processo inflacionário passava essencialmente pelo controle dos gastos excessivos do setor público e pelo reajuste salarial na medida do aumento do custo de vida, algumas políticas defendidas ou apresentadas pelo governo Goulart e seus partidários eram vistas como altamente inflacionárias. Falamos das políticas ditas redistributivistas, que visavam a ampliar os direitos trabalhistas. Estas políticas, algumas apresentadas pelo presidente, outras por parlamentares de sua base, eram vistas pelos industriais como grandes majorações em seus custos. Melhor repartir a renda, refletia o editorial da publicação mensal das entidades industriais paulistas, não é o mesmo que onerar custos. “E isto apenas – onerando os custos - é o que está sendo feito ultimamente com esse bom número de proposições legislativas de pretenso efeito redistributivistas”. Algumas destas proposições arroladas no discurso empresarial já haviam sido votadas e transformadas em lei, outras se encontravam próximas de serem aprovadas com o endosso do governo. Referia-se o mesmo editorial, entre estas políticas, às que decretavam férias de trinta dias,

dias de seis horas para mulheres, o décimo-terceiro mês de salário, entre outras. Seguia ainda afirmando que tais medidas, “por compulsórias, imediatamente se convertem em adicionais encargos sociais, onerando os custos e elevando os preços, sem, portanto, repartir efetivamente a renda”. Desta forma, os industriais desqualificavam as medidas do governo afirmando que nem mesmo em atingir seus intuitos redistributivistas tais leis obtinham êxito, dado que a elevação de preços por elas acarretada corroía os ganhos reais dos trabalhadores. Não bastasse, criticavam os industriais, diante deste complexo quadro gerado pelas leis redistributivistas, ficava o governo sobre a seguinte encruzilhada; ou, em contrapartida ao excesso de liberalidade quanto aos benefícios sociais, reduzia o dinamismo industrial por meio de uma rígida política de crédito, levando o país à recessão e ao desemprego, ou, se mostrava duplamente flexível e tolerante, e com isto continuava atirando cada vez mais lenha na fogueira da inflação .

Por outro lado, o histórico “trabalhista” do presidente havia deflagrado, com sua posse, o acirramento de uma série de reivindicações de reajustes salariais por parte do funcionalismo público. O caso, talvez mais expressivo, era o dos trabalhadores portuários, que possuíam sindicatos muito bem organizados e que conquistaram, sob a anuência de Goulart, relativa autonomia da estrutura corporativa “getulista”, o que os levou inúmeras vezes a conquistas salariais expressivas. Tal quadro era apresentado pela indústria como verdadeira afronta aos interesses nacionais. Afirmavam os industriais ser o porto de Santos um dos mais caros do mundo, devido principalmente ao alto custo atribuído aos trabalhos de recebimento e carregamento de mercadorias. Para eles tal situação inviabilizava qualquer programa de contenção de custo de vida que o governo quisesse executar . Edição após edição, o Boletim Informativo do CIESP/FIESP continuava apontando o mesmo problema, sem que, ao menos aparentemente, o governo apresentasse alguma medida que atendesse aos seus anseios:

“Os serviços de mão-de-obra dos nossos portos são os mais caros do mundo, existem privilégios inconfessáveis, mas nada disso pesou na balança. Os sindicatos representativos das categorias que monopolizam as atividades de trabalho nos portos ameaçaram com uma

greve caso não fossem atendidos, e mais uma vez o governo recuou. [...] O Loide é uma organização deficitária que custa anualmente bilhões e bilhões aos cofres da nação. Quem paga os déficits do Loide é povo através de impostos, ou na insuficiência destes, fazendo funcionar a máquina de emissão, o que dá no mesmo” .

Não se resumia, entretanto, ao setor portuário o “problema” do excesso de benefícios trabalhistas. Para as entidades de representação industrial do estado de São Paulo, era motivo de preocupação crescente, segundo afirmavam, a política salarial que vinha sendo adotada pelas empresas estatais. Defendiam os industriais que algumas dessas empresas eram donas de verdadeiros monopólios, o que as permitia, por consequência, estabelecer preços conforme entendessem e assim auferirem lucros cada vez maiores. “Os salários pagos aos seus funcionários, as gratificações de fim de ano, as vantagens de toda ordem atribuídas aos trabalhadores não pode[ria]m ser acompanhadas por empresas privadas”, defendiam as entidades paulistas, dado que estas empresas não desfrutavam do ambiente livre de concorrência que desfrutavam os monopólios estatais. Exigiam os industriais, desta forma, que a política salarial do governo, que era quem controlava estas empresas, não fosse diferente da existente nas empresas privadas, que resultava, segundo os mesmos, das próprias condições econômicas do país .

Diante deste quadro, liam-se nas publicações da indústria paulista pronunciamentos apelando ao exercício da autoridade federal contra as reivindicações salariais consideradas excessivas. Preocupado com os reflexos da política salarial do governo em seus estabelecimentos particulares, o empresariado também se pronunciava solicitando ao mesmo que reajustasse de forma “responsável” o salário mínimo, apenas no nível dos aumentos do custo de vida. Ponderavam que se os níveis salariais excedessem aos aumentos apurados no custo de vida, o governo estaria estimulando a corrida de preços, enquanto sua função deveria ser exatamente a oposta, buscando contê-la de todas as formas .

Dias depois de circularem as publicações industriais solicitando reajustes “responsáveis”, o governo anunciava os novos salários e a reação da indústria paulista era imediata:



“[...] o governo impulsionado por motivos que ignoramos, entendeu abstrair o aspecto legal do problema e decretou a revisão dos mínimos salariais então vigentes para entrarem em vigor a partir do dia 16 do corrente, em bases que consideramos acima dos níveis apurados do aumento do custo de vida” .

A política salarial “frouxa” era, segundo o empresariado, acompanhada de uma política creditícia “rígida”. Ou seja, ao mesmo tempo que o governo não continha seus gastos através de reajustes mais “realistas” dos salários do funcionalismo, pretendia fazê-lo reduzindo o crédito público. Com a Instrução 225 da SUMOC, ampliou-se a restrição de crédito para os bancos privados através do aumento dos percentuais de depósitos compulsórios. Tal medida foi duramente criticada pelos industriais, principalmente pelo seu contexto político, como visto no excerto seguinte:

“Se o setor empresarial privado foi enquadrado dentro de uma política creditícia desinflacionaria, através da Instrução nº 225 da SUMOC, de maio do ano corrente, que aumentou os depósitos compulsórios dos Bancos particulares, é preciso, que os demais setores (salarial e público) se ajustem a uma política simétrica de combate à inflação” .

O círculo vicioso submerso na interpretação da crise realizada pela FIESP/CIESP começa a se completar na medida em que as contradições das ações do poder público começam a influenciar as ações privadas. Em outras palavras, argumentavam as entidades que a ação governamental de complacência com as reivindicações – muitas vezes por meio de greves consideradas ilegais – de benefícios excessivos por parte de setores trabalhistas, acabava gerando um clima de instabilidade geral na sociedade. Outros setores, em vista do sucesso dos sindicatos radicais, acabavam se encorajando a exigirem benefícios similares. A política “omissa e complacente” do governo de não apenas tolerar os movimentos trabalhistas “radicais” como também de, frequentemente, atender suas aspirações produzia um clima de conflito entre trabalhadores e empresários.

“Quem folhear as colunas da nossa imprensa ou ouvir os programas informativos dos rádios e televisão, ficará estarecido e crente

plenamente de que tudo esta perdido neste país, que caminhamos a passos de gigante para uma convulsão social que levará de roldão nossas instituições e as conquistas democráticas do povo brasileiro” .

Esse clima de confronto, essa total ausência de perspectivas de controle da inflação, bem como dos rumos da economia produziam um efeito psicológico na classe empresarial que as próprias entidades representativas do setor apontavam como inibidores de novos investimentos. Analisando estudo da Fundação Getúlio Vargas acerca do comportamento da economia durante o ano de 1961 o Boletim Informativo do CIESP/FIESP infere:

“[...] que predominou em alguns setores industriais certo clima de incerteza em relação ao futuro. Este clima, conquanto não tenha influído no andamento dos projetos em curso, induziu os empresários a retardar o início e execução de novos projetos, fato que poderá refletir negativamente, se bem que em pequena escala, na expansão industrial futura” .

Não é preciso longa tergiversação para preencher a tese subliminar do discurso industrial. Se já estavam dadas as fontes da crise inflacionária e do aprofundamento da estagnação, a crise externa era apontada como reflexo da ausência de uma política de incentivo às exportações, e completada pelo afastamento de capitais externos, gerado pelas políticas de corte nacionalista e pela insegurança institucional do governo brasileiro.

Diante deste quadro, a principal reivindicação política dos industriais, durante o período parlamentarista do governo Goulart, consistiu no uso da autoridade pública em defesa da ordem jurídica. A ordem jurídica, que na visão destes, não era suficientemente zelada pelas autoridades, correspondia à defesa dos princípios democráticos, da livre iniciativa e da propriedade privada. A ação governamental pleiteada consistia no combate às greves ilegais, no não atendimento às reivindicações que comprometessem o andamento do sistema econômico e na segurança e tranquilidade aos empreendimentos produtivos.

“Nenhum fundamento justifica a ausência ou a omissão quanto aos deveres da autoridade, no que respeita à observância daquela ordem [jurídica], porque esse procedimento corresponde à própria negação da

legalidade e produz sempre um duplo e maléfico efeito na vida social. Determina clima de insegurança e inquietação para quantos se empenham nas múltiplas atividades cotidianas, sendo que, de outro passo, estimula e exacerba a ação conturbadora dos que, sob os mais variados intuitos, passam a atuar com crescente audácia. Como é óbvio, um ambiente dessa natureza não pode favorecer, mas, ao contrário afugenta os investimentos de que carecem muitos setores da nossa economia, o que depois repercute na vida do trabalho, onde os índices de emprego passam a sofrer redução contínua” .

Estava completo o círculo vicioso. Os déficits públicos financiados de forma inflacionária eram ampliados pelo inchaço da folha de pagamentos pública. A ampliação dos salários públicos pressionava o setor privado para que efetuasse reajustes salariais maiores, o que aliado ao aumento de benefícios trabalhistas elevava os custos e, conseqüentemente, os preços industriais. O clima de preços sem controle aliado ao acirramento de ânimos entre capital e trabalho, assentado sobre a omissão do poder público, tornava crítico o ambiente para novos projetos de investimento. A redução dos investimentos nacionais e estrangeiros consolidava, assim, a crise vista no quadro de estagflação ocorrido, principalmente, nos anos 1962-63, no Brasil.

Em síntese, os industriais viam a inflação como a fonte da crise financeira que se alastrava sobre o país, ao mesmo tempo em que as ações políticas demagógicas aliadas à ausência de autoridade, eram vistas como as raízes da crise política reinante desde a renúncia de Jânio Quadros. O empresariado paulista reconhecia que o momento era crítico e, portanto, exigia sacrifícios de todas as partes. Mostrava-se, ao menos no discurso, disposto a aceitar restrições, desde que percebesse que outros setores – trabalhadores e governo – também estivessem dispostos a tolerá-las. Como vimos, não foi este o caso, na visão dos associados da FIESP/CIESP, ocorrido durante o governo de João Goulart.

“Infelizmente, entre nós, pretendemos vencer a crise que nos infelicita aumentando os encargos sobre a produção, o que vale dizer, tornando-a mais cara, mais inacessível ao povo, quando o caminho deveria ser outro. Na verdade o problema crucial que teremos de resolver

é o de produzirmos mais, em condições econômicas mais satisfatórias, e isso não será alcançado com iniciativas como as que vimos apontando” .

### **O Plano Trienal, as reformas e o empresariado industrial**

João Goulart iniciou seu governo sob o regime presidencialista em janeiro de 1963, diante da necessidade de manter sua base política trabalhista, ao mesmo tempo em que dependia, para sua sustentação, de legitimar suas ações, especialmente as reformistas, diante do empresariado industrial. Como afirma Fonseca<sup>25</sup>, as ações do governo Goulart estiveram sempre carregadas de sua busca por reconhecimento. Neste caso, consideramos que o histórico político de Goulart já o legitimava diante dos setores trabalhistas. Sendo assim, não seria este seu propósito fundamental. A legitimidade pretendida por Goulart não seria diante da sociedade civil como um todo, mas sim diante do empresariado industrial.

Inspirado e assessorado por técnicos estruturalistas, o governo Goulart considerava tarefa possível legitimar-se diante dos industriais, ao mesmo tempo em que mantinha sua trajetória trabalhista. Para os estruturalistas, o momento histórico que vivia a nação opunha exatamente os setores progressistas – indústria e operários – contra os setores retrógrados ou “entreguistas” representados pelos grandes proprietários rurais, pelos setores comerciais e financeiros ligados a interesses internacionais e seus representantes políticos. Esta aliança havia sustentado o governo Vargas e, pode-se afirmar, a “construção do capitalismo” no Brasil. Diante deste contexto, o presidente Goulart iniciou seu governo presidencialista alicerçando sua política econômica no conhecido Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social.

O Plano Trienal, a ser implementado a partir de 1963, propunha-se a uma tarefa, cara às correntes estruturalistas, e também aos

---

<sup>25</sup> Fonseca, Pedro Cezar Dutra, “Legitimidade e Credibilidade: impasses da política econômica do governo Goulart”. *Estudos Econômicos*, São Paulo, v. 34, n. 3., jul./set. 2004, p. 587-622.

industriais, de conter a aceleração inflacionária sem, contudo, comprometer o desenvolvimento do país. Ao menos de início parecia ser possível a conciliação pretendida pelo governo Goulart. O Plano reduziria o custo de vida, manteria a economia aquecida, gerando emprego e renda, e paralelamente, ainda pretendia angariar o apoio da indústria para a realização das reformas sociais. A indústria encontra seus anseios previstos no Plano, e imediatamente declara seu apoio.

“O desejo manifesto de corrigir o crônico desequilíbrio orçamentário, fonte primeira do nosso processo inflacionário, significa, para os homens de empresa, a volta do tão desejado ambiente de tranqüilidade para novas inversões e para o incremento da produção. [...] O Plano do Governo e a série de esclarecidas e oportunas manifestações emanadas do Senhor Ministro da Fazenda, dando aos nossos problemas econômicos uma solução adequada, merecem o aplauso da indústria nacional”.

Com o Plano Trienal, o Governo Federal se propunha a conter o déficit orçamentário sem cortar investimentos cruciais à indústria. Por sua vez, defendia reajustes “responsáveis” ao funcionalismo público e corte de despesas consideradas supérfluas. Concomitantemente, o governo preparava uma missão aos Estados Unidos e à Europa, com a finalidade de renegociar dívidas vincendas e angariar novos empréstimos junto a estas nações. Tudo parecia desanuviar o ambiente para a indústria. Os anseios de legitimidade de Goulart pareciam se concretizar, quando seu Ministério alcançava seus objetivos de ser referendado pela indústria.

“Convenhamos que a presença de homens como José Ermírio de Moraes, Santiago Dantas, Hélio de Almeida, Antonio Balbino, Teotônio Monteiro de Barros e Paulo Pinheiro Chagas no novo Ministério, é uma garantia de que os negócios públicos serão conduzidos dentro de uma linha de bom senso e equilíbrio, de respeitabilidade e de decência. [...] criou-se, assim, um clima de otimismo e de confiança que nos permitirá, Deus o queira, deslancharmos daqui por diante”.

O otimismo empresarial era seguido, entretanto, pela desaprovação pelos setores trabalhistas das ações governamentais. O Plano Trienal foi, desde sua apresentação, combatido fortemente pelos

setores “à esquerda” mais radicais. Este setor foi alcunhado por membros do governo como “esquerda negativa”, contraposta à “esquerda positiva”, composta por Santiago Dantas e Celso Furtado, dentre outros favoráveis à “aliança com a burguesia nacional”. O governo, desta forma, ao mesmo tempo em que avançava e tinha êxito em sua política de se legitimar diante da indústria, perdia terreno entre os sindicatos, sua principal e histórica base de apoio. Setores organizados dos trabalhadores, estudantes, entre outros, como o Comando Geral dos Trabalhadores (CGT) e a União Nacional dos Estudantes (UNE) posicionaram-se frontalmente contrários ao Plano. O próprio Ministro do Trabalho Almino Afonso, considerado da esquerda do PTB, tinha dificuldades em defender o Plano Trienal.

A indústria, otimista com plano, e, como forma de pressionar o governo a manter-se firme em seu rigor de cumpri-lo, apresentava um rol de colaborações que se dispunha a oferecer, conclamando os empresários a cumprir uma série de metas:

“1° - Os reajustamentos de preços dos produtos industriais devem restringir-se à efetiva e estrita elevação dos custos, evitando-se, destarte, os efeitos danosos provenientes da desarticulação da política anti-inflacionária, resguardadas naturalmente, as empresas, das consequências nocivas da descapitalização; 2° - as compras, para “estocagem”, devem ser refreadas ao nível das necessidades do comprador, independentemente do seu poder aquisitivo, a fim de impedir pressões desnecessárias sobre a demanda de bens; 3° - acordo voluntário e urgente, entre as classes empresariais, objetivando a diminuição do número de prestações nas vendas a crédito; 4° - incrementar a produtividade, com a indispensável colaboração dos trabalhadores, visando à diminuição dos custos” .

Diversos sindicatos patronais, o das indústrias automobilísticas na vanguarda, se manifestaram de forma favorável ao plano, comprometendo-se com os itens acima arrolados. Todos os comunicados da indústria, no entanto, se apresentavam sempre, condicionados: o apoio industrial se concretizaria “desde que” o governo “desse o exemplo”.

Já em março a indústria paulista inicia ponderações acerca do excessivo arrocho no crédito ao setor privado por parte dos bancos oficiais, que somada à ampliação da exigência de depósitos compulsórios dos bancos particulares, inviabilizava a liquidez de diversas empresas, deixando outras em situação complicada. Já aparecem nas publicações da indústria referências a problemas do Plano Trienal a serem equacionados. Em reunião da diretoria da FIESP e do CIESP realizada em 18 de março de 1963, a questão da escassez de crédito é debatida. Duas semanas depois, em 8 de abril, os diretores deliberam o envio de telegrama ao Ministro Santiago Dantas, informando-lhe da situação e solicitando providências. Em 15 do mesmo mês, a diretoria apresenta a resposta de Dantas assegurando a criação de agência especial para atender as demandas de capital de giro das empresas, por meio de recursos do BNDE e do Banco do Brasil. O problema, entretanto, ainda não estava resolvido, e em 22 de abril, Raphael Noschese, presidente das entidades, afirma ter entregue a Dantas dossiê referente ao problema de crédito.

“Podemos afirmar hoje, que o rigorismo aplicado nas limitações de crédito, criou uma situação de grandes dificuldades na indústria paulista. De um modo geral, a indústria sofreu forte redução de vendas de seus produtos, e viu-se obrigada a acumular stocks (sic), cujo ônus financeiro não poderá suportar por mais tempo”.

Ao lado do problema da escassez do crédito, outras políticas públicas, inviabilizavam, segundo a indústria, o cumprimento de suas metas de contribuição. Dentre estas, destacavam os industriais, os reajustes salariais acordados ainda em 1962 a serem concretizados em 1963, e a desvalorização cambial realizada pelo governo que tornavam mais caras as matérias-primas importadas, fatores estes ampliados pelo aumento das exigências de depósitos antecipados para importação. Ainda citavam o aumento dos custos com matérias-primas, devido aos reajustes de preços dos bens intermediários produzidos pelas empresas estatais. Por fim, outro fator que teria aumentado os custos industriais havia sido a elevação dos estoques devido à redução de aquisições do varejo, em vista da expectativa de redução dos preços geradas com o Plano Trienal (BI 715, 1963). A “falta de colaboração” dos sindicatos operários era

outro fator preocupante diante da pressão que novos reajustes salariais acarretariam sobre os custos industriais, e conseqüentemente sobre os preços. O Boletim da FIESP/CIESP já começava a reproduzir o descontentamento industrial:

“É preciso, portanto, que as autoridades dêem o exemplo, tomem medidas objetivas, pois do contrário, tão bons propósitos manifestados por setores vitais da produção não resistirão, dentro de algum tempo, à pressão aumentista. Um fator profundamente negativo, por exemplo, foi o acordo inter-sindical realizado com os trabalhadores metalúrgicos do Interior. O aumento foi de 70%, a partir de 1º de março de 1962, compensando-se os acréscimos já concedidos a partir daquela data base. [...] Muito mais ponderável sob a influência que terá nos preços porém, é o anunciado aumento dos produtos de Volta Redonda. [...] Se a intenção dessa empresa prevalecer, de realizar um aumento de 20 a 30% em seus produtos, adeus o plano de contenção de preços ao qual se comprometeu aderir a indústria automobilística” .

Aliado a estas dificuldades, em meados do ano a indústria já começava a sentir os sinais do desaquecimento na economia que se demonstraria no pífio crescimento de 1% ao final do ano, e creditava tal acontecimento ao excessivo arrocho creditício do Plano Trienal.

O retorno do pessimismo aos setores industriais foi traduzido no Boletim Informativo de 17 de setembro, em seu editorial:

“Quando o Congresso Nacional devolveu ao Chefe da Nação os poderes que ele reclamava, levando-se à conta do parlamentarismo o desgoverno que imperava no país, todos respiravam aliviados. Íamos ter, finalmente, um governo de verdade, disciplinado, ordenado, comandando, tomando providências, finalmente impulsionando os negócios públicos. Os meses passaram-se e para a desolação de todos, a situação não melhorou” .

Os problemas detectados pela indústria durante os anos do parlamentarismo voltam ao seu discurso. A ausência de autoridade, os reajustes salariais, os benefícios sociais “irresponsáveis”, as greves ilegais não combatidas, as propostas de encampação e estatização de empresas, além dos discursos enfáticos em prol das reformas de base passam a “atormentar” a indústria e direcioná-la à oposição declarada ao



governo. Um projeto legislativo, apoiado pelo governo, que propunha reajustes automáticos nos salários em decorrência de aumentos da inflação, foi o estopim para a indústria se posicionar oficialmente na trincheira oposta ao governo. A proposta, que ficou conhecida como Projeto de Salário Móvel, foi interpretada pelos industriais como sendo a desistência das autoridades federais do combate à inflação. Afirmava o semanário do empresariado paulista, que tal projeto governamental implicava, em seu bojo, a tomada de posição de que a inflação não mais consistia numa “enfermidade social e econômica” que se devia enfrentar e combater. Com o salário móvel, a inflação assumia para o governo, segundo a publicação, o status de fenômeno permanente, contra o qual não valia mais a pena lutar .

O projeto acabou não seguindo em frente, mas a reconciliação entre os industriais e o governo não parecia mais ser possível, e o Plano Trienal fracassou. Na visão das indústrias por falta de empenho governamental em controlar as pressões de grupos demagógicos e populistas. Na visão do governo, por falta de colaboração da indústria e dos sindicatos em aceitarem perdas imediatas em seus lucros e salários, visando à resolução do problema maior. O governo, ou ao menos parte dele, percebeu que a legitimidade que parecia haver conquistado junto à indústria quando do anúncio do Plano Trienal, nunca se estendera para a defesa das chamadas reformas de base. Em síntese, a defesa das reformas em momento nenhum foi encampada pela indústria, nos termos em que eram expressas pelo governo.

Tal fato fica claro, quando notamos que, ainda durante o período parlamentarista e, portanto, meses de forte preocupação da indústria com os rumos do país, em reunião das diretorias da FIESP/CIESP, em 13 de dezembro de 1961, seus membros já apresentavam sua insegurança quanto às reformas. Afirmava, então, um dos diretores das entidades, Oswaldo Palma, que de acordo com o resultado de enquête realizada pelo jornal Correio da Manhã entre os industriais, podia-se concluir que “[...] há[via] indecisão e temor, principalmente entre os jovens industriais, em apoiar as reformas de base que, tão insistentemente, têm sido preconizadas” .

A defesa das reformas, algumas de consequências verdadeiramente revolucionárias na estrutura econômico-social do país, em meio ao contexto de incertezas do período parlamentarista, parecia mais afugentar que aglutinar os industriais. Em novembro de 1961, em editorial de seu Boletim Informativo, as classes industriais paulistas apresentavam sua sensação diante da defesa das reformas:

“Comentamos o fato de estar o país todo perturbado pela incessante proclamação de que ele precisa de reformas de base, sem que, na verdade, elas surjam ou sequer pareçam que vão surgir. [...] Por isso, a ansiedade que domina todas as classes, em virtude das afirmações reiteradas de que grandes e profundas reformas devem ser feitas no Brasil, é sobremodo intensa” .

Algumas reformas, como a bancária, que preconizava a criação de um Banco Central, entre outras medidas tendentes a reorganizar e dar maior eficiência ao sistema financeiro nacional, até eram apoiadas pela indústria. Neste caso, defendiam os industriais ser a reforma justificada devido ao fato de ter a estrutura econômica evoluído a passos largos, enquanto a legislação teria ficado reconhecidamente obsoleta, não sendo capaz de atender às necessidades urgentes que o desenvolvimento econômico dela cobrava. Sem esta reforma, reconheciam os industriais, poderia se comprometer o próprio desenvolvimento econômico nacional, especialmente no que dizia respeito à questão da circulação creditícia .

Outras, como a reforma fiscal, eram combatidas mais por seu conteúdo que por seu mérito. Neste caso específico, o que se combatia era seu viés onerador. Para a indústria, as alíquotas cobradas já eram altas. Assim, o que reduzia sobremaneira as receitas públicas seria o enorme índice de sonegação, propiciado pelo ineficiente mecanismo arrecadador do Estado. Desta forma, ao invés de ampliar as alíquotas, ou mesmo de criar novos impostos, a reforma deveria, na visão da indústria, ser administrativa, com a finalidade de fortalecer as agências de arrecadação e de fiscalização e combate à sonegação de impostos.

“Há anos que se aguarda com ansiedade uma reforma tributária que se adapte ao nosso processo de desenvolvimento econômico, que o estimule mediante medidas fiscais de incentivo. Se o governo se aparelhasse devidamente, não haveria necessidade de novos aumentos,

pois algumas alíquotas, sobretudo de imposto de renda, já são realmente extorsivas. Agravá-las e exigir que somente uma parte dos contribuintes pague, como até hoje, enquanto que a outra sonega, é uma injustiça que clama aos céus” .

Se, no caso destas reformas, o apoio dos industriais era concedido, ou condicionado, no caso da reforma agrária, a principal dentre as reformas, a posição industrial era mais clara. Os industriais tinham uma interpretação própria da questão agrária, e em vários aspectos, diametralmente oposta à visão oficial. Os industriais e os estruturalistas do governo concordavam que a agricultura não havia acompanhado o desenvolvimento econômico do país e que, portanto, apresentava sinais de atraso que precisavam ser superados. As formas de superá-los, entretanto, eram significativamente diferentes entre as propostas de reforma oficial e a industrial.

“Ninguém pode ser contra a Reforma Agrária desde que por isso se entenda a melhoria do padrão de vida do homem do campo, melhor saúde, maiores possibilidades de educação; desde que por isso se entenda melhoria da técnica de plantio e de produtividade; desde que por isso se entenda melhores transportes para os produtos agrícolas e uma rede eficiente de armazéns e silos para que se possa garantir o fornecimento na entre-safra (a perda dos produtos agrícolas por falta de armazéns e silos é calculada em cerca de 30 a 40% da produção); desde que por isso se entenda financiamento pronto e adequado para que o homem do campo não se veja na mão dos intermediários (poucos e poderosos) que são verdadeiros aproveitadores do esforço, do trabalho e do sacrifício do lavrador. Mas tudo isso não significa que se deva ser a favor de projetos que, para se aproveitar do clima emocional forjado por políticos profissionais, se intitulem de Reforma Agrária quando, na realidade, não passam de simples esquiteamento de áreas maiores em menores, sem proveito para ninguém e com prejuízo para a lavoura e a economia do país” .

Os industriais não concordavam com a necessidade de se distribuir a terra e acabar com os grandes latifúndios que caracterizavam a propriedade rural brasileira. Para eles o que faltava ao campo era uma política de incentivos creditícios que possibilitasse ao setor rural se

desenvolver e se automatizar e, assim, ampliar sua produtividade e eficiência. A simples divisão de terras não parecia aos industriais apresentar ganhos. E, sua imposição poderia acarretar em conflitos, desestabilização do campo e, portanto, mais problemas que soluções.

Ficava claro que a aliança – empresariado (ou burguesia industrial) e trabalhadores – tal como preconizavam os adeptos da “esquerda positiva” parecia não fazer mais parte do projeto industrial, como, aliás, o desfecho do segundo governo Vargas já havia demonstrado. Neste sentido, é fundamental a apreciação da formatação deste projeto, que após criar suas raízes no final do segundo governo Vargas, tem na administração de Kubitscheck, definida sua expressão .

A aproximação de Kubitscheck com o capital externo, tendo-o como uma das bases de seu tripé de desenvolvimento, além da convivência pacífica de seu projeto desenvolvimentista com o setor agrário “arcaico e conservador”, reflete stricto sensu, a estrutura do padrão de desenvolvimento capitalista pretendido pelo projeto de classe industrial. A citada aliança empresário/trabalhador, tão crucial na formatação do Estado Novo de Vargas, dá lugar à aliança de classe – indústria e agricultura – frente aos avanços das reivindicações dos trabalhadores. A ideologia do projeto industrial, assim, o afasta a passos largos do modelo de desenvolvimento pretendido pelos estruturalistas e por Goulart, e neste sentido a defesa das chamadas Reformas de Base, constitui-se no marco da incompatibilidade entre ambos os projetos para o país.

## **Conclusões**

Notamos através da literatura que aborda o período, bem como dos discursos do presidente Goulart, sua predisposição em legitimar-se diante da sociedade. Levantamos aqui a hipótese de que o governo buscasse na verdade legitimar-se diante do empresariado. Isto ocorreu, pois, acreditava o governo, ser necessária uma conciliação entre empresariado e operários – os setores progressistas do país – para superar o atraso e realizar as reformas necessárias para o país. Desta forma, o governo, principalmente os representantes da chamada

“esquerda positiva”, procurava se afastar de ações que pudessem ser consideradas demagógicas e populistas e se mostrar empenhado, não só em conter a inflação, como em manter o desenvolvimento econômico, ganhando para tanto o apoio da indústria. O governo, no entanto, demorou a perceber que este apoio não se estenderia para seus projetos de reforma. A indústria já se encontrava em outro patamar de desenvolvimento.

Neste sentido, se para o governo Goulart a dicotomia existente na sociedade a dividia entre progressistas e atrasados, para a indústria a divisão era outra. Claramente, a indústria situava-se no campo da defesa da livre iniciativa e da propriedade privada contra o que classificava como estatismo e “demagogia populista”. Desta forma, enquanto o governo Goulart agia no sentido de se aproximar da indústria, esta se aproximava cada vez mais das bases dos grandes proprietários de terra, que com ela dividia as fileiras da defesa da propriedade privada e da livre iniciativa, e se afastava do governo, que reunia parte dos setores que a indústria agora se propunha a combater.

A citação a seguir, publicada em seu semanário, deixa evidente quais eram os antagonistas do projeto industrial:

“Feita nossa profissão de fé no regime em que vivemos, na democracia, na livre empresa, alertados os nossos homens responsáveis para o perigo da destruição dos pilares da nossa sociedade livre pelo estatismo, desejamos demonstrar como se está processando essa estatização, apoiada tanto pelos que se dizem apenas “nacionalistas”, sem se confessarem esquerdistas, como também pelos esquerdistas que se dizem nacionalistas”.

Analisando o governo Goulart a partir de sua relação com a indústria, notamos que diferente do que sugerem alguns analistas, o mesmo não foi um governo errático e sem rumo. Foi perceptível o projeto do governo em conciliar as classes industriais e trabalhadoras em torno de seu programa reformista. Na medida, entretanto, que o governo foi deparando-se com as dificuldades, ou mesmo a impossibilidade desta conciliação, ele optou em manter-se ao lado das reformas. Como, para a percepção empresarial, estas reformas representavam uma “afronta” à propriedade privada – principalmente no meio rural, o governo Goulart

acabou por angariar, como opositores, os setores que se incumbiam de por ela zelar – os empresários.

Os industriais ainda tentaram durante todo o período, direcionar o governo Goulart para um caminho mais próximo dos seus interesses. A relutância do governante em abandonar seu viés estruturalista, entretanto, mostraria ao empresariado que sua única saída seria a oposição. Sem o apoio industrial, que praticamente inexistiu durante todo o seu governo, Goulart não teve como obter êxito em seu programa de controle inflacionário, que dependia fortemente - por se tratar de um pacto social - da colaboração de empresários e trabalhadores. Os projetos do governo e do empresariado seguiam caminhos diferentes, e coerentemente com suas crenças e ideologias, nenhum se desviou de sua rota.

Concluimos, assim, que buscar explicações para o fracasso da administração Goulart, em uma possível inabilidade sua e de seu governo, consiste em grave miopia analítica. O período do qual trata este trabalho, deve ser caracterizado como um momento de definição e consolidação das estruturas econômicas que demarcariam o futuro do desenvolvimento capitalista no Brasil. E, é dentro deste quadro que o governo Goulart deve ser analisado. A vitória do projeto industrial, percebida no entusiástico apoio de seus líderes ao governo autoempossado após o golpe de 1964, delimita de forma duradoura os marcos do modelo de desenvolvimento brasileiro. Em poucos anos, tanto a inflação, quanto a crise estariam superadas e o país assistiria ao Milagre do desenvolvimento industrial. A rigidez com que os militares combateram as manifestações por demandas sociais e reajustes de salários, deixaram claramente delimitados, em campos opostos, quem eram os vencedores e quem eram os derrotados.

### **Referências bibliográficas**

Abreu, Marcelo de Paiva, “Inflação, Estagnação e Ruptura: 1961-1964”. In Abreu, Marcelo de Paiva (org.), *A Ordem do Progresso: cem anos de política econômica republicana 1889-1989*. Rio de Janeiro: Campus, 1990. p. 197-212.

- Almeida, Mario Augusto Morato Pinto de, “A política econômica do Governo João Goulart: restrições estruturais e vetos políticos”. Dissertação de Mestrado apresentada ao PPG em *Desenvolvimento Econômico*. UNICAMP, Campinas, 2010.
- Bandeira, Moniz, *O Governo João Goulart: as lutas sociais no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- Bielschowsky, Ricardo, *Pensamento Econômico Brasileiro: o ciclo ideológico do desenvolvimento*. 5. ed. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1988.
- Boletim Informativo do CIESP/FIESP (BI). São Paulo: CIESP/FIESP, 1961-1967. Semanal.
- Brasil. Presidência da República. Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social. Brasília: Imprensa Nacional, 1962.
- Diniz, Eli y Boschi, Renato Raul. *Empresariado nacional e Estado no Brasil*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1978.
- Dreifuss, René Armand, *1964: A Conquista do Estado: ação política, poder e golpe de classe*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1981.
- Ferreira, Jorge, *Jango: uma biografia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.
- (org.). *O populismo e sua história: debate e crítica*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- Ferreira, Jorge y Gomes, Ângela Castro, *1964: o golpe que derrubou um presidente, pôs fim ao regime democrático e instituiu a ditadura no Brasil*. São Paulo: Civilização Brasileira, 2014.
- Ferreira, Marieta de Moraes, *João Goulart: entre a memória e a história*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- Figueiredo, Argelina Cheibub, *Democracia ou Reformas? Alternativas democráticas à crise política – 1961-1964*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.
- Fonseca, Pedro Cezar Dutra, *Vargas: o capitalismo em construção*. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- “Legitimidade e Credibilidade: impasses da política econômica do governo Goulart”. *Estudos Econômicos*, São Paulo, v. 34, n. 3., jul./set. 2004, p. 587-622.

Fonseca, Pedro Cezar Dutra; Monteiro, Modesto y Marley, Sérgio, “Credibilidade e Populismo: a política econômica dos governos Vargas e Goulart”. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, vol. 59, n.2, abr./jun. 2005, p. 215-243.

Furtado, Celso, “A Fantasia Desfeita”. In: Furtado, Celso. *Obra Autobiográfica de Celso Furtado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 27-306. Tomo II.

----- “A Fantasia Organizada”. In: Furtado, Celso. *Obra Autobiográfica de Celso Furtado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 87-360. Tomo I.

----- *A Pré-Revolução Brasileira*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

Goulart, João. *Desenvolvimento e Independência*. Brasília: Gráfica IBGE, 1962.

----- *Desenvolvimento e Independência*. Brasília: Gráfica IBGE, 1963.

----- “João Goulart 1962-1964”. In: *BRASIL. Presidente. Mensagens Presidenciais 1947-1964*. Brasília: Centro de Documentação e Informação/Coordenação de Publicações, 1978. p. 361-435.

IBGE. *Estatísticas do Século XX*. Rio de Janeiro: IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações, 2003.

Leff, Nathaniel, *Política econômica e desenvolvimento no Brasil, 1947-1964*. São Paulo: Perspectiva, 1967.

Leopoldi, Maria Antonieta P, *Política de Interesses na Industrialização Brasileira: As associações industriais, a política econômica e o Estado*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

Lessa, Carlos, *Quinze anos de política econômica*. São Paulo: Brasiliense, 1964.

Loureiro, Felipe Pereira, “Relativizando o Leviatã: empresários e política econômica no governo Jânio Quadros (jan-ago de 1961)”. In: *Encontro Nacional De Economia Da Associação Nacional De Centros De Pós-Graduação Em Economia*, 36. 2008, Salvador. [Anais do XXXVI Encontro Nacional de Economia], Salvador, ANPEC, 2008. p. 1-19. CD-ROM.



----- A “Última Chance”; o governo Kennedy e o Plano Trienal. In: IX CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA E 10ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS, 2011, Curitiba. [Anais do IX Congresso Brasileiro de História Econômica e 10ª Conferência Internacional de História de Empresas], Curitiba, 2011.

Macedo, Roberto Brás Matos, “Plano Trienal de Desenvolvimento Econômico e Social (1963-1965)”. In: Lafer, Betty Mindlin, *Planejamento no Brasil*. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1975. p. 51-68.

Melo, Hildete Pereira de; Bastos, Carlos Pinkusfeld Monteiro y Araújo, Victor Leonardo, “Um governo sitiado: a política econômica do Governo Jango”, In: *Congresso Brasileiro De História Econômica*, 6. 2005, Conservatória. Anais do VI Congresso Brasileiro de História Econômica e 7ª Conferência Internacional de História de Empresas, Rio de Janeiro: Abphe, 2005. p. 1-30.

----- “A política macroeconômica e o reformismo social: impasses de um governo sitiado”. In: Ferreira, Marieta de Moraes, *João Goulart: entre a memória e a história*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Mesquita, Mario, “1961-1964: a política econômica sob Quadros e Goulart.” *Dissertação de Mestrado*. (Mestrado em Economia) - Departamento de Economia, Pontífice Universidade Católica, Rio de Janeiro, 1992.

Monteiro, Modesto y Marley, Sérgio, *Política Econômica e Credibilidade: uma análise dos governos Jânio Quadros e João Goulart*. Tese de Doutorado (Doutorado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

Munteal, Oswaldo; Ventapane, Jacqueline y Freixo, de Adriano (org.). *O Brasil de João Goulart: um projeto de nação*. Rio de Janeiro: PUC-Rio/Contraponto, 2006.

Pinheiro Neto, João, *Jango: um depoimento pessoal*. Rio de Janeiro: Record, 1993.

Plano Trienal. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, v. 16, n.4, dez. 1962. Edição Especial.

- Resende, André Lara, “A política Brasileira de Estabilização 1963/68”. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, v. 12, n. 3, 1982, p. 757-806.
- Reis, Daniel Aarão; Ridenti, Marcelo y Motta, Rodrigo Pato Sá, (orgs.). *O golpe e a ditadura militar: 40 anos depois (1964-2004)*. Bauru/SP: EdUSC, 2004.
- Saretta, Fausto, “A reação da Confederação Nacional da Indústria ao Plano de Estabilização Monetária.” In: *Segundo Congresso Latinoamericano De Historia Económica* (Cladhe II), 2010. [Memorias del Segundo Congreso Latinoamericano de Historia Económica], Ciudad de Mexico: Cladhe, 2010. p. 1-22.
- Serra, José, “Ciclo e mudanças estruturais na economia brasileira do após guerra”. In: Belluzzo, L. G; Coutinho, R. (Orgs.). *Desenvolvimento capitalista no Brasil*. Campinas: Instituto de Economia-Unicamp, 1980.
- Silva, Hélio, *1964: golpe ou contragolpe?* 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 1978.
- Singer, Paul, “Análise Crítica do Plano Trienal”. In: Singer, Paul. *Desenvolvimento e Crise*, 3. ed. São Paulo: Difel, 1974. p. 97-126.
- Skidmore, Thomas, *Brasil: de Getúlio a Castello*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- Sochaczewsky, Antônio Carlos, *Desenvolvimento econômico e financeiro do Brasil 1952-1968*. São Paulo: Trajetória Cultural, 1993.
- Tavares, Maria da Conceição y Serra, José, “Mais Além da Estagnação: Uma discussão sobre o estilo de desenvolvimento recente no Brasil”, In Tavares, Maria da Conceição, *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972. p. 155-207.
- Trevisan, Maria José, *50 anos em 5... A Fiesp e o desenvolvimento*. Petrópolis: Vozes, 1986.
- Viana, Cibilib da Rocha, *Reformas de Base e a Política Nacionalista de Desenvolvimento – de Getúlio a Jango*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.
- Villa, Marco Antonio, *Jango: um perfil*. São Paulo: Globo, 2004.
- Wells, John Richard, *Growth and Fluctuations in the Brazilian Manufacturing Sector during the 1960s and Early 1970s*. Tese de doutoramento: Universidade de Cambridge, 1977.

## **Matrices neoliberales y dictaduras del Cono Sur: develando una ecuación compleja**

Hernán Ramírez  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Instituto Universitário de Pesquisas do  
Estado do Rio de Janeiro

### **Resumen**

En este artículo abordamos la relación simbiótica entre el neoliberalismo y las dictaduras del Cono Sur de América Latina. Es un hecho que tales regímenes usaron como instrumental políticas calcadas en esa cartilla, a la par que sus cultores conquistaron por medios autoritarios el poder que no podían alcanzar por vías democráticas. De todas formas, avanzaremos sobre algunos matices específicos, procurando entender el problema en parte de su complejidad, ya que los dos términos de esta ecuación no fueron monolíticos y, por tanto, el resultado final tampoco. Existieran diferentes matrices, sea en términos nacionales como dentro de los propios procesos locales, que nos ayudan a explicar algunos resultados particulares que difieren notablemente entre sí, como nos demuestra el hecho de que las políticas de las dictaduras no fueron similares, existiendo clivajes que se explican a partir de ese prisma.

### **Palabras clave**

Neoliberalismo, Dictaduras del Cono Sur, Argentina, Brasil, Chile.

### **Abstracts**

This article deals the symbiotic relationship between Neoliberalism and dictatorship of Southern Cone of Latin America. It is a fact that such regimes used as political instruments traced on the card, at the same time its followers conquered power through authoritarian

means they could not attain by democratic means. However, for some specific nuances advance, trying to understand the problem of complexity, since the two terms of this equation was not monolithic and therefore not the final result. There were different matrices, either in national terms and within local processes themselves, which help to explain some particular results that differ markedly from each other, as we demonstrated by the fact that the policies of the dictatorships were not similar, existing cleavages that explained from this standpoint.

### **Keywords**

Neoliberalism, dictatorships of the Southern Cone, Argentina, Brazil, Chile.

### **Introducción**

Es una idea común asociar las dictaduras que se instalaron en el Cono Sur de América Latina con políticas de corte neoliberal, lo que es bastante claro en tres de los casos más emblemáticos, como fueron el chileno, argentino y uruguayo, siendo el brasileño el más controvertido, al menos si mantenemos un prisma más actual de lo que entendemos por tal corriente de pensamiento.

Igualmente es notorio que existieron significativas diferencias entre ellas, sea en el modo como lo implementaron como en sus resultados, lo que aún debemos entender mejor, ya que por tras de apariencias comunes existieron clivajes bastantes marcados entre unas y otras, no sólo debido a asuntos internos, sino a un proceso que es global.

Por ello, trazar un recorrido, por mínimo que sea, de los orígenes de las ideas económicas que darían cuerpo a las políticas económicas de los regímenes autoritarios que se enseñorearon en los países del Cono Sur de América Latina durante las décadas del sesenta y setenta es una tarea extremadamente difícil, lo que no deja de ser algo de sentido común, aplicado a todo hecho humano, pero aquí es mucho más visible.

En primer lugar porque las dictaduras son resultado de procesos de larga duración sumamente complejos, en los cuales los asuntos eidéticos son centrales, ya que los mismos fueron importantes instrumentos en

manos de los grupos que las empuñaron, sea para deslegitimar los gobiernos constituidos como por legitimar y muñir con políticas los gobiernos autoritarios. Por eso las ideas no pueden ser analizadas de modo aislado, ya que están en relación a un todo mayor que las contempla, no solo local sino también externo.

Por tal motivo, podemos decir que esa simbiosis fue construida en un proceso dialéctico en el que uno necesitaba y consolidaba lo otro, ante lo cual estudiarlos por separado los vacía de sus aspectos más relevantes. Es en esa conjunción de la dinámica social que encontraremos la justificativa para la ascensión del neoliberalismo en estas latitudes, así como esa perspectiva nos ayudará a comprender mejor la dimensión que fue ganando, no sólo como cuerpo eidético sino en su función de instrumento de acción política concreta, que usó y fue usada durante tales regímenes.

Delimitar estos tres casos parte de la intención de proporcionar un conjunto amplio de evidencias a comparar, a la vez que se lo puede hacer con un poco de especificidad, lo que es viable no solo por la proximidad geográfica y temporal de los mismos, sino porque vivieron eventos similares, así como compartían cuestiones estructurales parecidas, que pueden ser objeto de un análisis conjugado. Tarea que pasaremos a desentrañar en sus trazos más generales a continuación.

## **Componiendo el horizonte**

El nacimiento del neoliberalismo y su llegada a estas tierras se da en el contexto de remodelación del sistema capitalista mundial para dar cuenta de los desafíos que presentaron la crisis de 1929 y la postguerra, ya sea para contener el avance del comunismo, su enemigo principal, cuanto otras corrientes internas que supuestamente lo fragilizaban en esa tarea, entre las cuales las doctrinas keynesianas, que pasó a ser su blanco predilecto. Lo que queda claro en el programa de la Sociedad Mont Pèlerin, su órgano más conspicuo, ejemplo que nos sirve de parámetro por extensión, ya que ella fue la primera en subsumir una serie de iniciativas.

Al contrario de algunas tendencias que ven al Neoliberalismo como un producto eidético estrictamente usamericano (como Williamson, y Harvey), somos partidarios de entenderlo como un constructo de un amplio conjunto de fuerzas, entre las cuales las más importantes estuvieron radicadas en Europa y los Estados Unidos, pero que, en definitiva, como producto global, habría de nutrirse con el aporte de otras regiones, claro que en mucho menor medida. Por ello, lo consideramos policentrado, es decir que no reconoce uno sino varios lugares de origen, y polimorfo, con una multiplicidad de modos que variarán conforme esos espacios y sobre todo en el tiempo de forma bastante visible.

Para determinar un punto de origen, observamos que en el período que sucede a la crisis de 1929 hubo una particular ola de efervescencia en el pensamiento económico, con el nacimiento de varios núcleos que reivindicaban ideas clásicas, que terminaría por cuajar en lo que se denominó neoliberalismo un poco más adelante. En Europa, el ordoliberalismo pasó a ser gestado en Alemania en la Universidad de Friburgo, teoría que también fue conocida como Economía Social de Mercado; la Escuela Austríaca de Economía igualmente se convertía en un importante semillero del pensamiento neoliberal, aunque con algunas controversias internas; y el Coloquio Walter Lippman era organizado en Francia en 1938. Esos tres ejemplos muestran como existía en la región un caldo de cultivo sobre el cual el neoliberalismo se levantaría, el que desde 1947 pasó a contar con el liderazgo de la Sociedad Mont Pèlerin, fundada en Suiza, que se convertiría en una de sus instituciones con poder de movilización más potente, la que aglutinó varios de esos precursores y sirvió como importante órgano difusor, con llegada a Latinoamérica, como veremos oportunamente.

Del otro lado del Atlántico, en los Estados Unidos precisamente, la Escuela de Chicago también viviría un período de intenso activismo, en especial después de la llegada de miembros de la Escuela Austríaca que huían de la ocupación alemana, que transformaron a aquella escuela en un faro que pronto difuminaría su haz de ideas hacia otros puntos, muchos de ellos mediante una intensa política de acuerdos académicos, como el que se cuajaría en Chile, quizás el más emblemático de todos, o

al que daría origen a la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericana (FIEL), en 1964, en la vecina Argentina.

De las influencias que ésta produjo se destaca la Escuela de Virginia, fundada por James M. Buchanam, que se doctorara en Chicago, en cuya escuela abrevó pero a la que incorporó aportes provenientes de la Elección Racional, por lo que la corriente que inspiró también se la conoció bajo el nombre de la Elección Pública. La misma ejercería gran influencia en la Constitución chilena de 1980 y en la convertibilidad argentina de 1992, por ejemplo, como muestra.

Debemos destacar que la hegemonía que el neoliberalismo alcanzó no ocurrió solo gracias a la acción eidética, el propio establishment norteamericano se enfrascaría en la tarea, tanto para efectuar una reestructuración interna como para liderar una nueva redefinición del escenario mundial, como nos sugiere un giro aún poco conocido que puede ser visualizado siguiendo las trayectorias de dos figuras de la familia Rockefeller. Primero, Nelson, que llegó a ser vicepresidente de los Estados Unidos y vio frustradas sus expectativas de ascender a la presidencia debido a un cáncer, y, después, su hermano David, que habrían comandado una de las líneas más importantes de ese proceso, secundados por políticos e intelectuales de peso, como Henri Kissinger, Alfred C. Neal, Zbigniew Brzezinski y Samuel P. Huntington, entre otros.

Así, encabezaron una amplia reestructuración en su propio país; en nivel mundial, especialmente a través del Council of Foreign Relations y de la Trilateral Commission, en particular durante la crítica coyuntura de 1973; y en la esfera latinoamericana, generalmente por medio del Council of the Americas, que tuvo múltiples denominaciones y reestructuraciones entre 1961 y 1965 hasta llegar a ese nombre. Instituciones que se enfrascarían con ahínco en el proceso, inclusive dictatorial, lo que retomaremos más adelante, breve digresión que es sumamente necesaria.

Puede parecer extraño incluir en esta génesis todas estas posiciones, entre las cuales la del ordoliberalismo, que parece demasiado alejada de algunas de las directrices que se asocian con el neoliberalismo en su etapa más ortodoxa, en especial por el énfasis que colocan en la

planificación estatal y la profunda relación que mantuvieron con la Doctrina Social de la Iglesia. De todos modos no debemos ver su constitución de forma estática sino en una perspectiva de transición y en conjunto con otros elementos que son importantes para comprender la trama que le dio vida y la hizo fructificar.

Entendida de esa forma, la emergencia del neoliberalismo no se dio en un solo acto, sino que es el resultado de un amplio proceso, que está en sintonía con las preocupaciones del momento, donde los reparos anteriores tienen explicación. Como trataremos de mostrar más adelante, el discurso económico como legitimación política aún era frágil y por ello se valió de otros alegatos, como el de cuño religioso, para imponerse. Igualmente, algunos conceptos aún no habían sido asociados a determinadas doctrinas, como el de planificación, por ejemplo, y eran empleados por muchas otras, inclusive porque el contexto histórico exigía urgencia en la movilización de ciertos recursos, sea para salir de la crisis o para reconstruir una nación devastada como Alemania, que estaba en medio a un torbellino que pronto separará más los dos modelos en pugna.

Igualmente, esto nos sirve para entender al neoliberalismo de forma más amplia, ya que en general suele ser visto como conjunto de ideas mayormente restrictas al ámbito económico pero sin dudas fue mucho más de lo que eso. En esencia fue un extenso programa político, funcionando como un metadiscurso que articuló muchos otros, como nos muestra el caso de que el propio Karl Popper se enfrascara personalmente en la iniciativa, como miembro de la Sociedad Mont Pèlerin, al tiempo que Frederick Hayek también incursionara por los terrenos de la epistemología. Otras áreas como las del derecho, ciencias políticas, ciencias sociales, filosofía y hasta la propia historia igualmente se vieron influenciadas e incluidas en tal narrativa, que funcionaba como un todo que reforzaba cada una de las partes, al punto de ser conocido como pensamiento único, figura que no se condice con el proceso, ya que el mismo tuvo variantes significativas, incluso conflictos que aún han sido poco estudiados, como el que se dio en torno del cambio fluctuante, para restringirnos a uno sólo.



Así podemos entender mejor porque esas corrientes sedujeron y fueron la vía de entrada al neoliberalismo más ortodoxo para muchos de sus precursores latinoamericanos, como lo fueron las figuras del brasileño Roberto Campos o el argentino Álvaro Alsogaray, por ejemplo, que primero pasaron por posiciones de tinte ordoliberal para después abrazar un neoliberalismo más prístino. Lo que nos abre el camino para discutir el modo como el neoliberalismo ingresa y se enraíza en estas latitudes, que no sólo incluye su curso eidético sino también el de los agentes que lo propulsarán, ya que el mismo no sólo forma parte de una disputa de ideas, sino que la misma es política en sentido amplio.

Concretamente, el neoliberalismo recaló en Latinoamérica de forma difusa, generalmente importado en sus bagajes por individuos que iban a Europa tras cursos de postgrado, con los cuales pretendían cubrir las deficiencias formativas existentes, dado que en la mayoría de los países de la región los cursos de economía aún no existían, los que ganaron forma a finales de los años cincuenta o más tarde aún, según las latitudes. Por ejemplo, ello es claro en el caso de Alberto Benegas Lynch, quién crea en el año 1957, en Argentina, el Centro de Estudios sobre la Libertad (CESL), así como en el propio pensamiento de Roberto Campos, con la incorporación de claros matices ordoliberales, cuya formación inicial era en teología, lo que no deja de tener sentido con lo comentado acerca de las profundas relaciones de tal teoría con la Doctrina Social de la Iglesia.

Que este proceso se iniciara con la importación de ideas no quiere decir que apenas se restringió a ello y está lejos del sentido común que indica al neoliberalismo como una mera imposición teórica desde el centro, en realidad, el proceso de llegada y expansión fue mucho más complejo, por lo que aquí sostenemos que el mismo fue enraizado, lo que implicaba que sufriera alteraciones y adecuaciones de acuerdo con las realidades locales, las que no eran meros maquillajes, sino que incidían sustancialmente en las características impresas, como lo fue mucho más adelante el caso de la convertibilidad implementada en Argentina, que iba a contramano de la idea de cambio fluctuante del Consenso de Washington, pero que era una posición que también

reconocía raigambre dentro del arcón de ideas ortodoxas, especialmente de la vertiente austríaca.

Ese enraizamiento tomaría más cuerpo cuando una serie de instituciones comenzaron a realizarlo sistemáticamente. De los países latinoamericanos que más temprano recibieron la influencia de tal ideología y registraran las primeras acciones de bulto fue el de Chile, tal vez como forma de neutralizar el ideario que los cepalinos propagaban desde Santiago. En 1956, la Universidad Católica fue escogida para sellar un acuerdo de cooperación financiado por la Fundación Ford que engendraría los primeros Chicago Boys, expresión forjada por Aníbal Pinto que se extendería peyorativamente a todos los representantes del neoliberalismo. Más adelante, a fines de 1963, Agustín Edwards, dueño del diario El Mercurio y que sería un activo conspirador contra Salvador Allende, fundó en el seno de esa Universidad el Centro de Estudios Socio-Económicos (CESEC), profundizando ese proceso.

Esa misma fundación norteamericana, junto a un gran número de otras instituciones privadas y públicas, también estaría presente financiando actividades del Instituto de Estudos Econômicos e Sociais (IPÊS), creado en Brasil en 1961, otro conspicuo centro conspirador y difusor de ideas que podemos encuadrar en esa vertiente, en especial algunas ordoliberales. De todos modos, a diferencia de los otros dos casos nacionales, los aportes no tuvieron como destino el patrocinio en la formación de sus cuadros y sí el de financiar estudios concretos y publicaciones referentes a una amplia gama de reformas que se creían imprescindibles para el país y que servían de contrapunto a la extensa discusión generada con las Reformas de Bases, impulsadas durante el gobierno de João Goulart.

Ya, en Argentina, FIEL sería creada en 1964, recibiendo tres cuartos de sus aportes iniciales por parte de aquella misma fundación, que en su mayoría se destinaban a costear becas de estudio para su novel cuadro técnico, los que también se dirigieron casi en su totalidad hacia la Universidad de Chicago.

Vemos así que hay una aceleración del proceso de enraizamiento en esa etapa y, por lo tanto, una pregunta pertinente es la que nos permita cuestionar porque se lo hizo en esa coyuntura, la que puede comenzar a

ser esbozada si tenemos en cuenta que ella se daba en un momento intensificación de los conflictos fruto de una fractura social creciente, que alimentaba un espiral en el cual sus grados fueron en aumento hasta el punto de cuestionar de forma más consistente el status quo, lo que dejó de ser solo una hipótesis y pasó a realidad concreta con la declaración de una Cuba socialista, circunstancias que exigían respuestas de acción política pero también de cuño discursivas.

Ese resultado se debía en gran medida al avance del propio modelo sustitutivo, que engendró estructuras económicas, sociales y políticas que en largo plazo alcanzaron un límite, que los países parecían no podían superar, provocándose impases cuando no agudas crisis internas, ya que este funcionaba mediante una fuerte transferencia entre sectores, que indisponían a aquellos que de algún modo veían frustradas o amenazadas sus expectativas, quienes endilgaban sus infortunios, justos o no, en el tipo de desarrollo que se había elegido, que parecía no comprenderlos.

Igualmente recurrir a la constatación de ese proceso de rápido deterioro del orden establecido nos es útil para comprender también el hecho de que las posiciones neoliberales sumasen adhesiones que, en principio, estaban alejadas de ellas, dado que, al aumentar la polarización, los sectores más moderados pendían para los extremos, comportamiento que también nos permite entender mejor la descomposición de determinadas posiciones políticas y económicas durante esa época, como veremos más adelante.

De los que migraron de una posición a otra, no de forma abrupta, sino en un proceso lento de transmutación, podemos citar a modo de ejemplo los casos de un puñado de miembros del Instituto Di Tella, de Argentina, que en 1969 se bandearon para FIEL, que procesaba ideas bastante diferentes, institución que los sometió incluso a una estricta vigilancia, que sería determinante para la salida de casi todos ellos más adelante ; o hasta el del propio Roberto Campos, en Brasil, que estuviera más cercano al desarrollismo en sus orígenes. La descomposición del estructuralismo obedeció mucho a esa lógica. Más que una lucha en términos de ideas económicas, lo que terminaría definiendo la adhesión a

un campo y otro fueron las necesidades de mantener el status quo que muchos creían severamente amenazado.

De este modo, el neoliberalismo parecía ser un antídoto eficaz contra el proceso de radicalización o, al menos, aquel que las clases dominantes visualizaron como el más apropiado para tal fin. Tanto a nivel mundial, como en latitudes latinoamericanas, las instituciones que lo abrazaron habían surgido para combatir los postulados estructuralistas, operando en un momento crítico, que era resultado de un proceso de exacerbación de los conflictos sociales, económicos y políticos.

Ese estado de convulsión alarmaba tales grupos por lo que inicialmente intentaron contenerla dentro de las reglas de juego democráticas. Vemos así que el IPÊS participó activamente en las elecciones de 1962 y en el plebiscito de 1963, vencidos por las fuerzas janguistas. Así como en Chile, los grupos que engendraron y adherirían al neoliberalismo se involucraron en la campaña de Jorge Alexandre a la presidencia. También era habitual que los cultores de ideas ortodoxas hicieran oposición a las posiciones desarrollistas en Argentina, donde varios partidos, en particular el radical y el peronista, las cobijaban.

De todas formas, al revelarse infructíferos abandonaron esos intentos progresivamente para abrazar, o potenciar aún más, soluciones autoritarias, las que, como hemos adelantado, constituyen parte del mismo proceso.

Ello no era sólo un estado que le fuere exclusivo, en realidad era la mayor o casi totalidad del espectro político de derecha que enveredó por ese camino. Brasil vivía desde 1961 una situación más que difícil después que Jânio Quadros renunciara y João Goulart, su vice, lo sucediera, el que era de oposición, debido al particular sistema electoral con dos pleitos diferentes. Su asunción fue impugnada desde varios sectores, inclusive de las Fuerzas Armadas, que veían en ella un peligroso frente de conflicto. Aunque divididas, incluso casi al punto de llegar a enfrentamientos, finalmente primaron las corrientes que defendían una salida constitucional.

De todos modos, al presidente le fue impuesto un régimen parlamentarista como condición, lo que dispararía intensas luchas para librarse de ese corset. Ello tensionaría el sistema político hasta un punto

de no retorno, al obligarlo a buscar apoyo a la izquierda del espectro partidario, con lo que aumentaba la antipatía de los grupos conservadores y veía enajenado el apoyo de los moderados.

Igualmente, debemos destacar que a la clásica rebelión en el campo, que ni el propio Getúlio Vargas había desestabilizado, y de los obreros sindicalizados, se sumaba ahora el promovido por la suboficialidad, casi sometida a un régimen de casta, con derechos diferentes a los de sus superiores, que pasaron a la ofensiva, con reivindicaciones que desafiaban la rígida jerarquía de las Fuerzas Armadas, lo que desentonaba aún más en un país que aún mantenía costumbres monárquicas y una sociedad fuertemente estamental.

Amerita precisar que tal estado no era nuevo, otras amenazas al orden constitucional habían acontecido en la historia brasileña desde que ella retornara a la senda democrática en 1945, pero nunca habían llegado a tal punto. El presidente Getúlio Vargas se quitó la propia vida en 1954 como forma de contener el golpe que se creía próximo y, un poco más adelante, en 1955, Juscelino Kubitshek debió enfrentar serias resistencias para garantizar su asunción a la presidencia, a la que había obtenido legítimo derecho por medio de las urnas, pero después pudo gobernar sin mayores sobresaltos.

La inestabilidad del sistema político argentino también era endémica, con interrupciones provocadas por golpes de Estados que arrancan desde 1930, alternando gobiernos legítimamente constituidos a través de elecciones con otros de facto. De todos modos, las dos últimas interrupciones se distinguen de las primeras ya que pretendían ir más allá en sus objetivos, en particular mediante la substitución de la política de neutralización por la de aniquilación de los enemigos internos y la realización de modificaciones estructurales como forma de evitar la vuelta de los mismos peligros que los habían compelido a insurgirse.

En el caso chileno se llegaba de una forma diferente. El país tenía una extensa tradición democrática y sus fuerzas armadas habían sido respetuosas del orden establecido, pero el proceso que llevó Salvador Allende a la presidencia provocó una intensa movilización, tanto de sectores subalternos como de los grupos dominantes, que desarrollaron

una fuerte campaña opositora, desde el momento que se conocieron los resultados de las urnas, para minar su poder hasta conseguir derrocarlo.

Igual al caso brasileño, de cierta forma, Allende era un imprevisto, que había llegado al poder por vía legal, pero no tenía el apoyo mayoritario. En Chile, por la ley que rigió el pleito electoral, no existía el ballottage y si una venía parlamentar a posteriori del pleito, por lo que la cantidad necesaria de votos fue baja, al presentarse tres candidatos competitivos, venciendo aquél que estaba más a la izquierda del espectro político, lo que no se correspondía con la media existente en su población, aunque el congreso lo refrendara, manteniendo la legalidad.

### **Los vaivenes de la trama**

Fue en tal coyuntura que instituciones e individuos que abrazaron la ideología neoliberal, desde diversas matrices, actuaron, directa o indirectamente, para deslegitimar los gobiernos constituidos, dando munición ideológica, especialmente discursiva, así como otros tipos de recursos a grupos opositores, participaron activamente en los golpes de Estado, en particular los que tuvieron lugar en Brasil en 1964, los de Argentina en 1966 y 1976, y el de Chile en 1973, así como tomaron parte de los gobiernos autoritarios, colonizando varios de sus aparatos estatales, en especial los del área económica, articulando en gran medida su sustento ideológico, el que tuvo como espina dorsal el combate a la subversión del orden y la crisis económica, lo que incluyó la aplicación de recetas ortodoxas de estabilización y transformación productiva, la mayoría, por no decir su totalidad, pergeñadas en su propio vientre, lo que no obedecía sólo a mandatos locales, sino que ya estaban en sintonía con una nueva configuración capitalista en sentido amplio.

La relación del neoliberalismo con las dictaduras no fue una relación constante, por lo que no deben ser asociados inmediatamente, son dos procesos que se tocan en diversos puntos, pero que responden en parte a dinámicas propias, en las que cada uno de ellos está contemplado y le cupo papel significativo pero que no pueden ser subsumidos, al menos totalmente, a tal simbiosis.

En primer lugar, para proceder a su análisis debemos deshacer una confusión semántica en cuanto al concepto. Si bien emplea el término liberal, asociado al sufijo nuevo, lo que nos puede dar una falsa idea de continuidad, el neoliberalismo es una crítica al mismo, en especial a lo que entendemos como liberalismo político.

De hecho, la mayoría de sus propuestas, sean las de programas de sus instituciones, como la Sociedad Mont Pèlerin, por ejemplo, o de sus cultores más conspicuos, no incluyó referencias políticas específicas a la forma cómo conquistar la libertad política, que presupone como una simple consecuencia lógica del libre juego de los mercados, que la proporcionarían como cualquier otro bien a los individuos, vistos más como consumidores de lo que como sujetos políticos, en sentido estricto del término.

Así, podemos entender mejor el hecho de que una posición que incluye el término liberal se alió con sectores autoritarios, con los cuales tenían diversos puntos en común, circunstancia que no sólo se restringe a ellos sino que también nos brinda muchas otras paradojas, como aquel mito de ser contra la acción del Estado, por ejemplo, el que emplean, mediante su fuerza represiva inclusive, para imponerlo.

En primer lugar compartían el enemigo al cual combatir, que en síntesis era todo lo que potencialmente pudiera ser asociado, fuese o no, con el comunismo. El espíritu de cruzada es muy fuerte en ambos. Tanto el manifiesto de Walt Whitman Rostow, como el libro de Karl Popper, la Sociedad abierta y sus enemigos nos muestran el carácter contrarrevolucionario del mismo, ya sea para combatir opositores externos como internos, a la vez que comparte también el hecho de ser una agenda de reformas que busca reformular el orden mundial como antídoto de la rebelión.

El hecho de recurrir a métodos autoritarios no era una natural inclinación de los partidarios del neoliberalismo ni de muchos que después apoyaron las dictaduras, como vimos anteriormente al mostrar el modo en que se empeñaron para trabar inicialmente una lucha en moldes democráticos, sino al problema que enfrentaban por su inhabilidad para conquistar o mantener el poder por ese medio, excepto tal vez en Chile, donde la situación hasta la llegada de Allende había sido diferente.

En el caso de Argentina, desde el quiebre del modelo oligárquico y acentuado con la irrupción del peronismo, esos sectores nunca llegaron al poder de forma directa. Cuando lo hicieron fue por medio de golpes de Estado o inficionando otras fuerzas políticas, como ocurrió con el menemismo y el gobierno de Fernando de la Rúa posteriormente. En el caso de Brasil lo serían en algunos tramos de la dictadura abierta en 1964 y en periodos democráticos en los gobiernos de Fernando Collor de Mello, el único a asumirlo abiertamente, y después con Fernando Henrique Cardoso, que venía de la socialdemocracia.

Por otro lado, tampoco debemos ver a las Fuerzas Armadas como intrínsecamente antidemocráticas, aunque algunos de sus componentes lo fueran y actuaran de modo abierto en ese sentido, resaltado que hubo quienes fueron leales hasta las últimas consecuencias, así como en la mayoría de los países habían respetado las decisiones democráticas, con la excepción de Argentina, donde intervenían constantemente, alentadas por los civiles.

No obstante, ese estado comienza a mudar cuando muchos de sus miembros sintieron el orden amenazado, sea de modo concreto o virtual. Advertencia que los incentivó a adoptar posiciones más duras, inclusive rayanas al gopismo, que paradójicamente se escudaban en la defensa de la democracia.

Es importante recordar ello porque las dictaduras fueron instauradas defendiéndola discursivamente, la que juzgaban amenazada. Diferentemente de los regímenes totalitarios, en estos casos, sus objetivos no eran los de eternizarse en el poder, sino hacerlo por un período, que sería más extenso que lo planeado inicialmente, para sanear las condiciones que llevaban a un cuadro de inestabilidad, sea económica, social o política.

Así, conocer la dinámica dentro de las Fuerzas Armadas es central para explicar los comportamientos que siguieron, entre los cuales las alianzas con otros segmentos sociales, especialmente aquellos que se vincularon con el neoliberalismo, y las posiciones que las mismas sustentaron, en lo económico inclusive, dado que los golpes y dictadura instauradas no fueron sólo militares, reconociendo un componente civil incuestionable, aunque también es importante reconocer que el sector



castrense ejerció papel preponderante en las coaliciones que los produjeron y las sustentaron.

Lejos de ser estructuras monolíticas, las Fuerzas Armadas están surcadas por divisiones marcadas, no solo entre las distintas fuerzas que las componen, las que a veces se sustentan en un sub ethos particular, debido a sus orígenes y preeminencias históricas, sino al interior de sus ramas, con visiones de mundo que podían ser bastante diferentes entre sí, sea en lo político como en lo social y económico, visto esto sobre todo desde el prisma de la soberanía nacional, tal cual esos grupos la entienden, es decir, no en sentido absoluto, sino desde el lugar que se colocan en el tablero mundial.

Esa tarea es bastante ardua, sin embargo, a los pocos, estudios nos revelan algo de ese intrincado panorama, que llevó inclusive a severos enfrentamientos internos. Por ejemplo, es conocida y clásica la oposición entre Azules y Colorados en el Ejército argentino, también la que opuso la “Linha-dura” contra la “Sorbonne” en Brasil o la que enfrentó los generales Augusto Pinochet y Gustavo Leigh, este de aeronáutica, en Chile .

Igualmente destacamos que una tendencia de estudios más recientes distinguió otra división de acuerdo a la posición que los militares ocupaban en las estructuras de las Fuerzas. Si bien fue propuesta para el caso argentino, puede ser extendida, con reparos, a los otros casos nacionales. Así, Canelo observó que en la cúspide de las estructuras militares se encontraban aquellos que denominó de Señores de la guerra, oficiales con mando de tropa, que se distanciaban de los que fueron calificados como Burócratas, que hacían carrera por dentro de diversos órganos burocráticos de las propias Fuerzas Armadas, como del Estado, en especial de diversas empresas que integraban el vasto complejo militar industrial, que por aquella época era mucho más extenso del que tenemos en la actualidad.

Esos conflictos no se restringieron al ámbito militar, los excedieron ampliamente, y fueron determinantes en luchas por definir políticas económicas. Como ejemplos, podemos señalar que en Argentina ante las demandas de Díaz Bessone o Massera, el general Videla fue el principal sostén, además del establishment, claro está, del

ministro Martínez de Hoz; por su parte, en Chile, el general Pinochet diezmó a los gremialistas y dio preeminencia al grupo más ortodoxo dentro de su gobierno.

Por ello, si bien las dictaduras pueden ser analizadas in totum, regímenes tan extensos en sus temporalidades y con efectos en varias dimensiones también deben ser estudiados considerando sus respectivas coyunturas, ya que ni las coaliciones que los comandaron, ni las políticas que impulsaron fueron las mismas, pudiendo mudar según circunstancias específicas, las que en general se debían a las reestructuraciones por las que las mismas atravesaban.

Eso se debía en parte al hecho de que las coaliciones que se constituyeron para desestabilizar y después producir los golpes de Estado eran bastante heterogéneas, incluyendo sectores que, si bien confluían en un punto central, el de derribar los gobiernos populares que vigoraban en el Cono Sur, muchas veces se distanciaban bastante en cuando a otras ideas que profesaban, entre las cuales las de ámbito económico. Por tanto, más que comprenderlas a estas como un todo homogéneo, es necesario verlas en su heterogeneidad, con momentos de confluencias pero también de tensiones, algunas de las cuales podían reconfigurarlas o mudar el rumbo adoptado.

De hecho, las alianzas que se establecieron tanto en torno del neoliberalismo como de las dictaduras funcionaban de modo similar a las constelaciones, es decir con diversos subconjuntos que podían tener dinámica propia y que componían uno mayor que los contemplaba, no necesariamente en fina sintonía.

En todos los casos observamos que segmentos militares, empresariales, tecnocráticos y religiosos se articularon en este sentido para proceder a la desestabilización de los gobiernos instituidos, planear los golpes de Estado y sustentar, con apoyo político, técnico y hasta material las dictaduras, que no se pensaron como una solución coyuntural sino estructural a los problemas que enfrentaban.

También debemos ver a los regímenes dictatoriales en su doble finalidad, más allá del aspecto represivo, que tenía como objetivo central aniquilar la posibilidad de que el status quo fuera nuevamente amenazado. Las dictaduras se plantearon como proyectos fundacionales,

para introducir profundas reformas en las estructuras, que se juzgaban corrompidas y por eso proclives a la acción de los grupos que intentaban subvertirlas.

Así, las mismas introdujeron profundos cambios en diferentes frentes, entre los cuales el económico, social, político e ideológico. De todos modos no debemos ver a ellas como punto de partida de ese proceso de reformulación, sino como uno de inflexión, quizás el más profundo, pero que reconoce una génesis anterior más amplia y un desarrollo no siempre lineal. Por ello, a título de hipótesis, podemos decir que mientras más complejo, completo y maduro ese programa, la suerte que corrieran las dictaduras sería mucho mejor.

La relación entre los programas previos elaborados por diversos centros opositores y las dictaduras es bastante evidente, sobre todo en dos de los casos, el brasileño y chileno, que, a nuestro juicio, mayores éxitos tuvieron en ese sentido, llevando a cabo profundas reestructuraciones que impactaron profundamente los países, lo que nos distancia un poco de la hipótesis de Garretón, continuada por Sidicaro, de que las dictaduras fueron proyectos refundacionales frustrados.

Ya hemos mostrado como algunos precursores de lo que se conocería por neoliberalismo actuaron en los momentos que antecedieron a las dictaduras, sea por medio de acciones directas, como mediante el ofrecimiento de ensayos de persuasión que las justificaran y que se transformarían en su plataforma programática que les daría base, como se desprende de modo incontestable al menos en dos de los casos, que trataremos de seguir en su génesis.

### **Imbricando una ideología**

En contraposición a las Reformas de Base, impulsadas por el gobierno de João Goulart que dominaba la agenda, el IPÊS encabezó junto al Instituto Brasileiro de Ação Democrática (IBAD) la más consistente articulación para ofrecer una posición contraria con argumentos que tenían como base estudios concretos, lo que a la postre se convertiría en una importante cantera de políticas que la dictadura implementaría, especialmente durante sus primeros años.

Con el objetivo de neutralizar las iniciativas presidenciales, desde 1962 el Instituto se abocó movilizandolos muchos de sus cuadros a discutir minuciosamente las veintitrés propuestas conocidas como Reformas de Base. Así, a pedido de su oficina de Brasilia, las unidades de estudio de Río de Janeiro examinaban los asuntos en pauta en el Congreso, según prioridades establecidas de acuerdo con un esquema previo. Desde la nueva capital también se coordinaban las operaciones, que incluían las partes procesales de los proyectos en el Congreso, para lo cual se montaban verdaderos equipos que abordaban los complejos problemas que cada una de ellas comprendían.

Como se desprende a continuación, los temas que se pretendían tratar eran extremadamente amplios así como la red que se articulaba en torno de ellos. Además del IBAD, personal de la Fundação Getúlio Vargas y de la Pontificia Universidade Católica de Rio de Janeiro se enfrascarían en esa función, así como gran parte de las organizaciones de la burguesía y un sin número de otras entidades filiadas al conservadorismo, sin olvidarnos del inestimable apoyo externo, especialmente de los Estados Unidos, cuyo momento apoteótico lo vivieron en el Primeiro Congresso Brasileiro para a definição de Reformas de Base, realizado en la Faculdade de Direito de São Paulo, en enero de 1963, que reuniera a todos ellos en un evento que contó con la participación de más de 22.000 asistentes, que discutieron fervorosamente cada una de las propuestas durante siete días de sesiones.

En el corto plazo se enunciaban, en orden de prelación, la avocación a los temas de remesa de lucros, reforma agraria, reforma fiscal y presupuestaria, reforma monetaria, que incluía la reforma bancaria y la creación de un banco central, represión al abuso del poder económico, reforma del Código Electoral, participación de los empleados en los lucros de las empresas, funcionalidad del planeamiento socio-económico, en particular objetivos y métodos aplicables a Brasil, problemas de la habitación popular, en sociedad con el IBAD, sindicalización rural y telecomunicaciones.

En el mediano plazo, las temáticas a abordar eran: función económica y social de la empresa; expansión del mercado de capitales; discriminación de recetas para el fortalecimiento del sistema federativo;

dinámica do desarrollo económico, en especial el papel de la iniciativa privada y estatal; revisión de la Constitución Federal y del sistema parlamentarista; reforma de la legislación laboral; reforma de la legislación de la previsión social; reforma educacional; reforma del Código de Minas; política comercial externa; política de transportes; política energética; política de salud pública; reforma estructural y metodológica de la administración pública; y Ley de Sociedades Anónimas .

Como podemos apreciar, sus intensiones fueron vastas y si bien no fueron totalmente correspondidas, durante esta etapa, al menos, una generosa cuota de ellas fue objeto concreto del IPÊS, las que trataremos sucintamente a continuación, varias de ellas reimpulsadas durante la administración autoritaria. Otras no fueron tratadas inicialmente, mas lo serían más adelante, como la reforma educativa en el nivel superior, por ejemplo, que transformaría el sistema dándole la apariencia que conserva casi intocada hasta nuestros días.

Por la grandilocuencia de lo propuesto, podemos antever que los objetivos eran profundos y no meramente coyunturales, ya en el trabajo sobre la Inflación y sus Causas se traza un diagnóstico que guiará un poco el pensamiento general y que comienza a hacer parte, si se quiere, del pensamiento que los empresarios pasan a compartir en varios rincones latinoamericanos y mundiales.

El mismo se centraba básicamente en el tamaño excesivo de la maquinaria estatal, que frenaba la actividad privada, al absorber recursos vía impositiva o mediante la depreciación monetaria, así como por la excesiva intromisión que ejercía, sobre todo por su afán planificador; la necesidad de facilitar bajo ciertos términos el aporte de capitales externos; la readecuación de la legislación laboral, que cargaba excesivamente y enyesaba la iniciativa empresarial; la falta de financiamiento adecuado, muchas veces por causa de que se debía irrigar el déficit estatal; y los problemas evidentes de competitividad en varios sectores, que muchas veces los minimizaban mediante el auxilio estatal, gravando así aquellos segmentos para los cuales existía vocación considerada natural.

En esencia, lo que se percibe es el cierne de una nueva readequación de la división internacional del trabajo y, dentro de ella, más específicamente la forma en que las economías periféricas como la brasileña se insertarían, como podemos percibir también en otra serie de estudios.

Primeramente por contener uno sobre Legislación Anti-trust, que bien puede parecer una discusión secundaria pero que no lo es en absoluto, sobre todo por el hecho de que, en un período que se abría a la circulación de algunos factores de la producción, la relación entre fracciones es clave en la dinámica capitalista, en este caso para determinar la relación entre capitales nacionales y extranjeros, que muchas veces establecen ciertas simbiosis de difícil ecuación, la que se alteraba indudablemente con el fin de la etapa substitutiva y el ingreso a una nueva era de la mundialización.

Igualmente lo es la discusión que se refiere a la remesa de lucros, que incentivaría la llegada de capitales foráneos y la intención de pensar en una reforma bancaria, que también fue objeto de otras dictaduras, especialmente las argentina y chilena, visto el proceso de financierización que se iniciaba y que ellas incentivarían internamente, lo que también estaba en sintonía con la reformulación del modo de producción capitalista en escala internacional, en la cual ese tipo de capital asumiría la primacía frente al industrial, provocando incluso algunos conflictos, que también se harían presentes en esta oportunidad, dado que los banqueros encaraban un proyecto propio, mientras que los miembros de la dirección del Instituto se posicionaron contrarios .

En ese sentido, llama la atención que recurriesen a la invocación tecnocrática para justificar sus posiciones, algo que se repetiría en diversas oportunidades y que en última instancia era la razón de ser de un Instituto de ese tipo, lo que también se colocaba en línea con las nuevas formas de formulación de políticas públicas, por las cuales las razones políticas pasan a ser cada vez más estigmatizadas, a la vez que las técnicas son presentadas como aquellas más deseables .

Entre las medidas más importantes del estudio estaba la que proponía crear un banco central, decisión que sería adoptada en el primer año del gobierno dictatorial, inclusive instrumentalizada por quién

estuvo encargado del trabajo, que a la sazón se tornaría su primer presidente. También podemos ver en ello un intento de congraciarse con las exigencias de los organismos internacionales, a la vez que la existencia de un nuevo órgano técnico retiraba paulatinamente de las manos del ejecutivo nacional el comando de su política monetaria, limitando así sus posibilidades de acción en ese terreno, vital si se quiere para articular la economía como un todo y el tejido social que en torno de ella gira.

Igualmente una de esas preocupaciones se centró en redefinir cargas mediante el Proyecto de Reforma Tributaria y Política Fiscal, siendo otro punto clave el de la redefinición del papel del Estado como empresario, en particular después de la estatización de diversos activos promovida por el gobierno Goulart, que se juzgaban improductivos y onerosos para el tesoro público.

La BRASTEC elaboró para el IPÊS un estudio sobre la participación de las empresas gubernamentales en la formación del producto nacional y a través del diputado Jessé Pinto Freire, líder da Confederação Nacional do Comércio (CNC), se presentó un Anteproyecto para la venta a intereses privados de las acciones del gobierno en empresas estatales, la Petrobrás inclusive. La CNC fue movilizada para apoyar la propuesta, pidiendo también que tal medida fuesen aplicadas a la Compañía Vale do Rio Doce (CVRD), al Banco do Brasil y a la Compañía Siderúrgica Nacional (CSN). De hecho es durante los gobiernos dictatoriales que se dio la primera etapa de privatización, inclusive a despecho de sectores militares que eran contrarios a ella por alegadas razones de soberanía.

Seguidamente fueron apreciados varios proyectos que procuraban incentivar la formación de un mercado de capitales más amplio, algo que posteriormente sería elevado a panacea con Margareth Thatcher en Gran Bretaña, el que propugnaba ampliar el número de inversores y también comprometer parte de los sectores subalternos con la manutención y éxito del orden capitalista, algo que el ordoliberalismo alemán venía defendiendo desde tiempo atrás y que fuera conocido como Economía Popular de Mercado.

En ese sentido tenemos un Proyecto de Ley sobre Democratización del Capital y un estudio sobre Participación de los Empleados en los Lucros de las Empresas y el aguinaldo. Tomándolos como base, durante la primera fase del régimen autoritario fue instituido el Fondo de Garantía por Tiempo de Servicio (FGTS), con lo que se quebraba la isonomía entre el empleo público, que continuaba con su estabilidad garantizada, y el privado, que pasaba a estar sujeto a los vaivenes del mercado laboral así como a contar con un techo en sus jubilaciones, algo que el empresariado reclamaba para poder adecuarse a las nuevas exigencias tecnológicas, que implicaba expulsión y remanaje de mano de obra, con el objetivo pretense de aumentar la productividad, algo que la dictadura chilena hiciera de forma más extensa y que varias de ellas lo limitasen, no por ser teóricamente contrarios sino por las consecuencias políticas de sus efectos más nocivos.

De manera concomitante, quizás para obtener la adhesión al nuevo sistema entre uno de sus propósitos, así como incentivar la construcción civil, uno de los más potentes dinamizadores de la económica, fue permitido que tal Fondo fuera utilizado en la adquisición o construcción de inmuebles para habitación, lo que pasó a ser administrado por el Banco Nacional de Desarrollo (BNDE), primeramente, y después por el Banco Nacional de Habitación (BNH), criado a ese efecto.

Ello tenía base en el estudio que se hizo para el Proyecto de Habitación Popular, financiado y conducido por el IBAD, que fue repasado al IPÉS cuando aquel fue ilegalizado, al que podemos sumar un estudio sobre reforma urbana .

Es posible percibir allí una tentativa por parte de las clases dominantes de disciplinarización del espacio de la vida cotidiana obrera, aunque bajo otros pretextos y desde una visión paternalista, a la vez que obtener consensos, algo que también el caso chileno explotara con habilidad, en especial para retirar apoyo de las poblaciones, como se denominan las barriadas pobres en el país trasandino, a las fuerzas de izquierda, que se habían mostrado como uno de los núcleos más recidivos.

Igualmente clave en el frente social y político fue el proyecto de Reforma Agraria, que, como contentáramos, fue concebido en sociedad



con el IBAD, que aportó un estudio inicial sobre el que un extenso equipo se debruzó en 31 o 32 reuniones mantenidas en un período de seis meses, de mayo a noviembre de 1962. El detalle de incluir esa vasta cantidad de participantes en las discusiones y la extenuante agenda de reuniones nos muestran a las claras del interés que ese debate despertaba, sea por la gravedad de la coyuntura política, en la que Francisco Julião al frente de las Ligas Camponesas intentaba imponer la Reforma Agraria “na lei ou na marra”, como para el desarrollo de un país de fuerte producción agrícola como Brasil, en cuyo campo presentaba visibles muestras de atraso.

Por tal motivo, no causa sorpresa el hecho de que tal debate provocara algunos roces entre las secciones del IPÊS de Río de Janeiro y São Paulo, ya que el proyecto deseado por el liderazgo político carioca agradaba los sectores agroindustriales, mientras que parecía demasiado drástico para los intereses de los paulistas propietarios de tierras que componían parte de aquella sección. Por esa razón la dirección era compelida a retirar el problema del “terreno demagógico” de debate y colocarlo en términos “rigurosamente científicos”, para huir de una crisis que se avecinaba, reforzando nuevamente aquí el discurso tecnocrático que poco a poco ganaba preeminencia.

Esos conflictos no eran novedad en otras regiones del mundo, en Japón y Corea fueron fuerzas de ocupación las que llevaron adelante ese proceso, así como en el caso chileno la reforma agraria iniciada en el gobierno de Frei y continuada en el de Allende no fue abandonada por Pinochet, que la prosiguió pero imprimiéndole otros moldes, que la alejaron del colectivismo para encausarla de modo individual, con lo cual se procuraba generar una próspera clase media rural, a la vez que desterrar el peligro de una supuesta soviétización que la medida alentaba.

Los trabajos finales incluyeron la presentación de un anteproyecto de enmienda constitucional para la Justicia Agraria y una generosa cantidad de trabajos, que nos muestran a las claras el interés que la medida movilizó, la que también incluyó la acción del Grupo de Opinión Pública (GOP), encargado de transformar todo ese material en propaganda apropiada para la acción política, con la sugerencia que debía circular sin involucrar los nombres del IPÊS o del IBAD .

El mismo fue discutido en un Simposio presidido por el general Juárez Távora que contó con la presencia de 34 asistentes, entre los cuales se incluían Ivan Hasslocher, presidente del IBAD, Gustavo Corção, conspicuo líder conservador católico, y Thomas Lynn Smith, analista senior del Departamento de Estado Norteamericano y académico de diversas universidades usamericanas, que como es conocido habían prestado particular atención al problema, involucrándose en una intensa actividad consular en Recife, que hacen pensar en actividades encubiertas por lo ostensiva e injustificadas que parecen para la actividad rutinaria de una delegación diplomática, y de la American Agency for International Development (USAID), que se destacaría en acciones de ese tipo.

Su repercusión fue amplia, llegándose a presentar un proyecto en la cámara de Diputados, pero, a pesar de todo ese esfuerzo, no se consiguió evitar que João Goulart promulgara el Decreto de Reforma Agraria y el establecimiento de la Superintendência para a Reforma Agrária (SUPRA). De todas formas, en la administración autoritaria varios miembros del IPÊS la impulsarían en los moldes que habían ideado inicialmente, así como colonizarían los sucesivos organismos estatales creados para llevarla adelante.

Ya el caso chileno es aquél que nos ofrece la más directa relación entre las ideas de los grupos neoliberales con las políticas implementadas durante las dictaduras, dado que el programa preparado dentro de la Pontificia Universidad Católica de Chile para el candidato Jorge Alessandri, denominado jocosamente como El Ladrillo, por su gran tamaño, se convertiría en la piedra angular de la misma, en particular cuando el grupo de los Chicago Boys se librarán de la concurrencia que el gremialismo les hacía. Ese voluminoso documento daría origen al programa titulado Bases de la Política Económica del Gobierno Militar Chileno, condensado en libro con prólogo de Sergio de Castro en 1992 por el Centro de Estudios Públicos (CEP), que pasaremos a analizar un poco más pormenorizadamente.

El tema de la descentralización abre tal documento, tomando clara la intención de ofrecer una nueva racionalidad a la acción del Estado, expresión que prefiero a la de racionalización, como ha sido empleada

hasta poco tiempo atrás, dado que toda acción estatal presupone una racionalidad.

Debemos destacar que en la Pontificia Universidad Católica de Santiago inclusive, donde fuera gestado El Ladrillo, tenía su propio Centro de Planificación (CEPLAN), cuyos miembros se confrontarían con los empleados de la Oficina de Planificación (ODEPLAN), un órgano estatal, y también en su propia Casa de Estudios, situación que resultó en la disminución de su presupuesto, motivando así la salida de sus miembros, los cuales constituyeron la Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN), en 1976. Entidad que acabó por ofrecer cuatro ministros de la esfera económica a las administraciones que siguieron al período dictatorial.

Vale recordar que la ODEPLAN había sido creada en 1967 y fue elevada al status de ministerio, bajo los nombres de Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) y Ministerio de Desarrollo Social de Chile, en 1990 y 2011, respectivamente, ya terminado el gobierno autoritario.

Se deseaba, igualmente, la formación de un vigoroso mercado de capitales, atrayendo inversiones extranjeras. Para tal fin, se pretendía reglar favorablemente la remesa de lucros, ante las trabas creadas por los gobiernos nacional-populares, así como la venta de acciones de las empresas estatales. Aunque tales medidas puedan sugerirnos una simple entrega a los intereses externos, lo que se quería era establecer cierta sociedad con ese tipo de capital, procurando, inclusive, una mayor participación en el comercio mundial y hasta la internacionalización de empresas locales.

Basados en el diagnóstico de que una de las trabas del desarrollo de ese mercado de capitales se anclaba en la existencia de un sistema bancario anticuado, colocado a servicio estatal, succionando la casi totalidad de los recursos e inhibiendo el ahorro interno, se buscó realizar una amplia reforma en el sector, tal como había sido la intención de la Misión Klein-Saks, en Chile, pero que había tropezado con un amplio rechazo popular, centrándose ahora sus propuestas en la modificación de las funciones desempeñadas por el Banco Central y en la creación de un Banco del Estado.

Siguiendo una óptica que es común a todos los diagnósticos, el señalado como gran villano por la disparada inflacionaria era el Estado, en especial su gasto corriente, o sea, con personal y otros gastos, y sus políticas de congelamiento de precios, prácticas monopolistas, concesiones de incentivos excesivos y aliento a las correcciones salariales arriba de la inflación, que generaban desabastecimiento, ineficiencia y un espiral inflacionario. Por ello, las medidas propuestas se concentran en contener ese gasto, promover una liberación de precios, desregulando el mercado, quebrando monopolios y eliminando subsidios, así como atar el aumento de salarios a incrementos en la competitividad.

Se destacan aún dos posibilidades en abierto, la primera se refiere a la creación de nuevos impuestos, en especial el Imposto al Valor Agregado (IVA), momento en el cual se elogiaron las experiencias Belga y Alemanas, cuna de la teoría ordoliberal; y, la segunda, a la contratación de préstamos externos, revelando con ello la estrategia que se implementaría tras los golpes de Estado de incentivar el crecimiento con endeudamiento, llevando a la generación de un enorme pasivo, que también tuvo como propósito enyesar el accionar estatal.

Por otro lado, si bien El Ladrillo defendía la participación de los trabajadores, se enfrentaba con el problema de cómo hacer que la población aceptase los sacrificios que le serían impuestos. Una página y media más adelante, la disciplina es presentada como remedio, solución que Pinochet proporcionaría en dosis terroríficas.

Esa concepción también buscaba retirar de la órbita estatal la previsión social, colocándola como responsabilidad de los interesados, lo que queda manifiesto al sugerir la pérdida del monopolio estatal en ese campo y la introducción de sistemas de ahorro, siendo las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) sus expresión más clara.

De todas formas, uno de los elementos que lo distingue especialmente del caso argentino es el énfasis que coloca en la delimitación de un marco institucional con reglas claras y estables, debido a que su diagnóstico era el de que muchos de los problemas se debían a la inseguridad jurídica, lo que nos abre la posibilidad para comentar que las ideas neoliberales no sólo estuvieron presentes durante

los gobiernos dictatoriales en el ámbito económico, en sentido estricto, sino que también permearon otras esferas, que de alguna forma se vinculan, como lo fueron la política, en especial su sustento jurídico, que es en definitiva donde descansa un sistema de dominación.

No por casualidad el caso chileno es su más claro ejemplo de ello, que se plasmó en la Constitución de 1980, considerada como un dispositivo de fuerte orientación neoliberal, como nos lo demuestra el hecho de que el propio Hayek ocupara un honorable puesto de asesor y su fuerte inspiración en las teorías de Buchanam, representante de la Escuela de Elección Pública, que como hemos señalado constituye una de sus vertientes.

El caso brasileño parece menos evidente, pero el IPÊS también buscó realizar trabajos para transformar su intrincado sistema institucional, mediante una reestructuración. Paulo de Assis Ribeiro formateó un estudio sobre Reforma Constitucional, en el cual indicaba expresamente introducir elementos de la Ideología de Seguridad Nacional, tal como entendida por la ESG, que según él no debía ser exclusiva del pensamiento militar sino responsabilidad de todos los órganos de la administración, con lo que se refuerza el carácter cívico militar de esos gobierno. A través de ella se pretendía eliminar algunos puntos considerados “obsoletos” y “desajustados”, entre los cuales, el planeamiento, el derecho de huelga a los trabajadores, de la movilización política y el aumento de poderes para el Ejecutivo y el gobierno federal .

Además de la consabida disciplinarización para con la clase obrera, propia de la mayoría de las propuestas provenientes del empresariado y que las dictaduras se encargaran de aplicar en generosas dosis, que solo fue moderada por la necesidad de generar consensos, llaman la atención el primer y el último puntos mencionados. Por esa época en la mayor parte del mundo la planificación fue paulatinamente puesta en tela de juicio, juzgándose una traba para el libre juego de los mercados.

En este caso, la adhesión de varias figuras del IPÊS y que posteriormente conformaron parte de la administración autoritaria al ideario ordoliberal la cuestionan, no en su carácter de herramienta sino en el uso específico que de ella se hacía. De hecho, varios de ellos

comandaron la cartera de Planificación, al tiempo que sucesivos planes fueron ideados bajo sus influjos, como el Plan de Acción Económica del Gobierno (PAEG), durante los primeros años de la dictadura; el Programa Estratégico de Desarrollo, que tuvo vigencia con Costa e Silva; y los Planes Nacionales de Desarrollo (PND) I, en el gobierno Médici; II, en el de Geisel; y III, durante el mandato de Figueiredo, que también fue común a otros regímenes dictatoriales, muchas veces para complacer las alas militares con tendencias desarrollistas.

De ese modo, el sistema político brasileño fue modificado estructuralmente, aunque debemos reconocer que aún es difícil explorar ese camino, por la ausencia de estudios específicos más profundos que aborden algunos de estos puntos que por el momento están bajo penumbras.

Además de sancionarse una nueva Constitución en 1967, el sistema político fue reformulado drásticamente, con la prohibición de todos los partidos existentes y la introducción de un sistema bipartidista, que con restricciones y de forma amañada funcionó, provocando consecuencias difícilmente mensurables pero que fueron vitales para transformar el cuadro político vigente antes del golpe de Estado, como nos demuestra el hecho que los partidos políticos que dominaron el retorno a la democracia fueron aquellos que habían surgido a su amparo y, posteriormente, otros que lo habían hecho más recientemente, algo que no acontecería en ningún otro caso, en los cuales las fuerzas políticas predominantes anteriores a los quiebres institucionales se mantuvieron.

Sin embargo, algunos resultados nos indican que produjeron consecuencias en ese sentido. En Argentina, uno de sus frutos más visibles fue que el peronismo, por primera vez en la historia, fue derrotado en las urnas, sin proscripciones. En el caso uruguayo, si bien el Frente Amplio no alcanzó la victoria inmediata, cuando lo hizo ya no representaba un peligro para las fuerzas del orden y, en el caso chileno, la Concertación no cuestionaría las bases económicas que el régimen autoritario había asentado, haciéndolo recién muy tardíamente, bien avanzada la crisis mundial.

## **A modo de conclusión**

Como hemos tratado de demostrar, las dictaduras no fueron un accidente en un punto fuera del camino, aunque indudablemente tampoco fueron eventos regulares, salvo en el caso argentino, cuya inestabilidad era crónica. Igualmente no fueron constructoras de pensamiento original propio, valiéndose de diversos conjuntos eidéticos que le sirvieron como legitimación y constituyeron la base para su accionar, especialmente en lo que concierne a la implementación de políticas públicas, que en principio debían redefinir estructuralmente las facciones de los países, para contender, primero, y extirpar, después, la posibilidad de que grupos adversos pudiesen impugnar de modo consistente el orden, como había acontecido en los momentos previos, aunque tal alternativa haya sido vista más como una alarma de lo que una posibilidad que pudiese ser comprobada concretamente.

Los resultados fueron variados, pero podemos ver que algunas premisas comunes fueron alcanzadas en todos los casos. Existió de hecho una fuerte concentración económica, tanto en detrimento de los trabajadores como de los pequeños y medianos propietarios; los países también se abrieron más al ingreso de capitales y al proceso de financierización, que la nueva etapa de mundialización estaba demandando. Ello no fue inocuo, vacío de consecuencias, al contrario, representó una fuerte transformación que provocó el padecimiento concreto de grupos e individuos, incluso algunos que en tesis son componentes de los grupos dominantes, como puede ser la fracción industrial, por ejemplo, que se vio diezmada y en momentos puntuales intentará una tímida reacción, más como estrategia defensiva que ofensiva, dado el contexto general, en el que la represión es una espada de Damocles que pende aún en sectores poderosos, como el hecho de constituir en parte ese status quo, que se podía fragilizar aún más en caso de que adoptase posiciones más incisivas, justo en un período que todo estaba dirigido para tratar de consolidarlo, casi a toda costa.

De todos modos, a pesar de la visión de conjunto, que indudablemente ayuda a entender las dictaduras como un fenómeno común, existen matices notables, sea por cuestiones estructurales

endógenas, es decir a los propios países, o coyunturales, entre las cuales los de naturaleza eidética y, fundamentalmente, la forma en que los segmentos que dieron sustento a las dictaduras se entrelazaron, ya que por detrás de aparentes similitudes se pueden esconder profundas diferencias. Decir que militares, empresarios, tecnócratas y religiosos se aliaron no es suficiente, hay que especificar cuáles grupos dentro de ellos y que ideas los mismos profesaban, ya que la ecuación, en este caso, varió considerablemente.

La dictadura brasileña, por el peso que el Estado y su burguesía impuso medidas que por momentos desconciertan si la vemos con las categorías y conceptos que hoy disponemos acerca de determinadas teorías económicas, que como todo hecho humano, son mutables significativamente en el espacio y el tiempo. Tenemos así que su primera etapa fue marcada por un choque ortodoxo, de estilo más clásico; ya la fase del Milagro Económico puede ser interpretada como una respuesta más heterodoxa, inclusive filiada a cierta idea ordoliberal, ya que el Estado no dejó librada la economía al juego del mercado, sino que llevó adelante una amplia tarea planificadora, a la par que se incentivaba el ingreso de capitales extranjeros bajo determinados moldes.

En ese sentido, el caso chileno es sin duda el ejemplo más paradigmático de esa relación, tanto porque lo hizo con matrices más clásicas, en especial la de Chicago, como por sus alcances, sea en extensión o intensidad, ya que no se restringió sólo a los aspectos estrictamente económicos sino que desbordó para otros, como el constitucional, que le permitiría avanzar dentro de la etapa de la redemocratización con pocos cuestionamientos. Sobre todo por el temor o a la incapacidad para substituirlos por otras propuestas por parte de líderes de partidos que en tesis debían ser contrarios.

Así, podemos notar que estudiar las ideas es relevante, pero más importante aún es hacerlo en su contexto de producción, como acto humano, necesariamente colectivo, y, por sobre todo, en las acciones que ellas involucran, como efectos y causas, en una relación que no es lineal, sea en lo temporal, espacial o de esferas, sino fruto de una ecuación mucho más compleja.



## Bibliografía:

- Balsa, Javier, “Hegemonías, sujetos y revolución pasiva”, en *Tareas*, n° 125, CELA, Centro de Estudios Latinoamericanos Justo Arosemena, Panamá, 2007.
- Bielschowsky, Ricardo A., *Pensamento econômico brasileiro: o ciclo ideológico do desenvolvimentismo*, Rio de Janeiro, Contraponto, 1995.
- Boisard, Stéphane, “Le modele économique chilien: du mythe a la realite”, en *Pensamiento Crítico*, Santiago de Chile, n° 4, 2004, pp. 1-21.
- Büren, María Paula de, “Mont Pèlerin Society en la articulación del discurso neoliberal”, en Ramírez, Hernán, *O neoliberalismo sul-americano em clave transnacional: enraizamento, apogeu e crise*, São Leopoldo, Edunisin/Oikos, 2013, pp. 119-143.
- Camou, Antonio, *De cómo las ideas tienen consecuencias. Analistas simbólicos y usinas de pensamiento en la elaboración de la política económica argentina (1983-1985)*, Tesis de doctorado, México, CLACSO, 1997.
- Canelo, Paula, *El proceso en su laberinto. La interna militar de Videla a Bignone*, Buenos Aires, Prometeo, 2009.
- Castro, Sergio de, *Bases de la Política Económica del Gobierno Militar Chileno*, Santiago de Chile, Centro de Estudios Públicos, 1992.
- Cockett, Richard, *Thinkink the Unthinkale: Think Tanks and the Economic Counter-revolution, 1931-83*, Londres, Fontana, 1995.
- De Pablo, Juan Carlos, *Apuntes a mitad de camino (economía sin corbata)*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1995.
- Dreifuss, René Armand, 1964: *A conquista do Estado. Ação Política, Poder e Golpe de Classe*, Petrópolis, Editorial Vozes, 1981.
- Evans, Peter B, “The State as Problem and Solution: Predation, Embedded Autonomy, and Structural Change”, en Haggar, Stephan y Kaufman, Robert R. (eds.), *The Politics of Economic Adjustment*, Princeton, Princeton University Press, 1992, pp. 139-181.
- Garretón, Manuel Antonio, *Neoliberalismo corregido y progresismo limitado. Los gobiernos de la Concertación en Chile, 1990-2010*, Santiago de Chile, Editorial ARCIS-CLACSO-PROSPAL, 2012.

\_\_\_\_\_. “Proyecto, trayectoria y fracaso en las dictaduras del Cono Sur. Un balance”, en Cheresky, Isidoro y Chonchol, Jacques, (comps.), *Crisis y transformación de los regímenes autoritarios*, Buenos Aires, Eudeba, 1985.

Fischer, Karin, “The Influence of Neoliberals in Chile before, during, and after Pinochet”, in Mirowski, Philip y Plehwe, Dieter (Eds.), *The Road from Mont Pèlerin. The Making of the Neoliberal Thought Collective*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2009, pp. 305-346.

Harvey, David, *O neoliberalismo: história e implicações*, São Paulo, Loyola, 2008.

Heredia, Mariana, “El proceso como bisagra. Emergencia y consolidación del liberalismo tecnocrático: FIEL, FM y CEMA”. en Pucciarelli, Alfredo (ed.), *Empresarios, tecnócratas y militares. La trama corporativa de la última dictadura*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2004, pp. 313-382.

Huneeus, Carlos, *El régimen de Pinochet*, Santiago de Chile, Sudamericana, 2000.

Kahler, Miles, “Orthodoxy and its Alternatives: Explaining Approaches to Stabilization and Adjustment”, en Nelson, Joan (ed.), *Economic Crisis and Policy Choice*, Princeton, Princeton University Press, 1989.

Klein, Caroline Rippe de Mello, *A atuação da teoria liberal de Roberto Campos (1964-1967)*, Tesis de maestría en História, São Leopoldo, Unisinos, 2013.

Linz, Juan, “Una interpretación de los regímenes autoritarios”, en *Papers Revista de Sociologia de la Universidad Autónoma de Barcelona*, nº 8, Barcelona, Ediciones Península, 1978.

Markoff, John y Montecinos, Verónica, “El irresistible ascenso de los economistas”, en *Desarrollo Económico*, vol. 34, nº 133, abril-junio de 1994.

Martins, João Roberto Filho, *O palácio e a caserna - A dinâmica militar das crises políticas na ditadura*, São Carlos, SP, Edufscar, 1995.

Mendes, Ricardo Antonio Souza, “Anti-reformismo e a questão social no Brasil: o golpe de 1964”, en Freixo, Adriano de y Munteal Filho,

Oswaldo (orgs.). *A ditadura em debate: Estado e Sociedade nos anos do autoritarismo*, Rio de Janeiro, Contraponto, 2005, pp. 33-78.

Mirowski, Philip y Plehwe, Dieter (eds.), *The Road from Mont Pèlerin. The Making of the Neoliberal Thought Collective*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2009.

Morresi, Sergio Daniel, “Las raíces del neoliberalismo (1930-1985)”, en Rossi, Miguel Ángel y López, Andrea (comps.), *Crisis y Metamorfosis del Estado Argentino: el paradigma neoliberal en los noventa*, Buenos Aires, Luxemburg, 2011, pp. 47-69.

Opsvik, Tor, “El giro neoliberal y la escuela de Virginia. Una comparación de la evolución del proyecto neoliberal de las dictaduras refundacionales en Chile (1973-1981) y Argentina (1976-1981)”, en Ramírez, Hernán, *O neoliberalismo sul-americano em clave transnacional: enraizamento, apogeu e crise*. São Leopoldo, Edunisin/Oikos, 2013, pp. 144-165.

Plehwe, Dieter, “Transnational discourse coalitions and monetary policy: Argentina and the limited powers of the ‘Washington Consensus’”, in *Critical Policy Studies*, vol. 5: n° 2, 2011, pp. 127-148.

Popper, Karl, *A sociedade aberta e seus inimigos*, São Paulo, EDUSP, 1974.

Ramírez, Hernán, *O neoliberalismo sul-americano em clave transnacional: enraizamento, apogeu e crise*, São Leopoldo, Edunisin/Oikos, 2013.

\_\_\_\_\_. *Corporaciones en el poder. Institutos económicos y acción política en Brasil y Argentina*, Buenos Aires, Lenguaje claro Editora, 2007.

Roig, Alexandre, “Discurso y moneda en la creación de la convertibilidad”, en *Papeles de Trabajo*, revista virtual del IDAES/Universidad Nacional de San Martín, año 1, n° 1, 2007, pp. 1-25.

Rostow, Walt Whitman, *The stages of economic growth: An anti-communist manifesto*, Cambridge, Cambridge University Press, 1960.

Shoup, Laurence y Minter, William, *Imperial brain trust, The Council on Foreign Relations and United States foreign policy*, New York, Montly Review Press, 1977.

Sidicaro, Ricardo, “Coaliciones golpistas y dictaduras militares: el ‘Proceso’ en perspectiva comparada”, en Pucciarelli, Alfredo (coord.), *Empresarios, tecnócratas y militares. La trama corporativa de la última dictadura*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2004, pp. 53-96.

\_\_\_\_\_. “El Régimen Autoritario de 1976: Refundación Frustrada y Contrarrevolución Exitosa”, en Teach, César y Quiroga, Hugo., *A Veinte Años del Golpe*. Con Memoria Democrática, Homo Sapiens, Rosario, 1996.

Silk, Leonard y Silk, Mark, *The American establishment*, New York, Basic Books, 1980.

Sklar, Holly, *Trilateralism, the Trilateral Commission and elite planning for world management*. Boston, South End Press, 1980.

Smith, James A, *The Idea Brokers. Think Tanks and the Rise of the New Policy Elite*, New York, The Free Press, 1991.

Touraine, Alain, *América Latina. Política y sociedad*, Madrid, Espasa-Calpe, 1989.

Williamson, John, “Una estrategia de desarrollo para América Latina en la década de 1990”, en Iglesias, Enrique (ed.), *El legado de Prebisch*, Washington DC, BID, 1993, pp. 175-185.

## **Fuentes documentales y hemerográficas**

A Gazeta

Arquivo Nacional, Acervo IPÊS

Correio da Manhã

Estado de S. Paulo

Folha de S. Paulo

## Notas y Comunicaciones

### Respuestas y vicisitudes de los Grupos Económicos Nacionales frente a las reformas pro mercado

Joel Rabinovich  
UBA- FCE-CEEED, CEINEP, Becario UBACyT Maestría

Mauricio Giliberto  
UBA- FCE-CEEED, Becario PROPAI

#### 1. Introducción

El rol de los grupos económicos desde principios del siglo XX hasta la actualidad como actores económicos fundamentales de los llamados “países en vías de desarrollo” los vuelve un caso de estudio de especial interés. En el clásico trabajo de Leff<sup>26</sup>, el autor identifica a los grupos como productos de fallas de mercado en los países menos desarrollados, los cuales disponen de una estructura organizacional que se apropia de cuasirentas obtenidas gracias al acceso a insumos transados en forma imperfecta. La ausencia de mercados de riesgo e incertidumbre también explica otra característica de los grupos y su patrón de expansión: su entrada en líneas de producción diversificadas. La diversificación tiene también un atractivo importante en economías sujetas a riesgo de inestabilidades y rápidos cambios estructurales.

Colpan y Hikino<sup>27</sup> plantean que existe una amplia gama de enfoques en torno a los grupos: sociológicos, económicos y financieros. Los primeros, como en el caso de Granovetter<sup>28</sup>, utilizan una concepción de redes de trabajo que resalta los variados tipos de ataduras entre las

---

<sup>26</sup> Leff, Nathaniel, “Industrial Organization and Entrepreneurship in Developing countries: the economic groups”, *Economic Development and Cultural Change*, 1978.

<sup>27</sup> Colpan, Asli ; Hikino, Takashi y Lincoln, James (eds) *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, 2010.

empresas como así también su conexión con los sistemas socioculturales. Para los economistas del desarrollo, los grupos son formas de organización empresarial de las economías emergentes distinguidos principalmente por los portafolios tecnológicamente no relacionados. Un enfoque financiero sostiene que los grupos económicos son una herramienta usada por los accionistas principales para expropiar a los minoritarios. Más allá de estas definiciones, los autores mencionados destacan que existe acuerdo en marcar la independencia legal de las firmas como un criterio definicional

El propio acontecer de los hechos históricos durante las últimas décadas ha puesto en jaque la definición primigenia. Las reformas pro mercado consistentes en la liberalización del comercio, la privatización de empresas públicas y la desregulación resultaron, en muchos casos, en un mayor peso de los grupos. Contrariamente a las expectativas de desaparición, los grupos diversificados sobrevivieron y prosperaron durante la segunda economía global. La presión competitiva de la liberalización hizo que se desprendieran de algunas firmas pero al mismo tiempo la privatización y la nueva regulación abrieron nuevas oportunidades para una mayor diversificación al punto tal de hablar no ya de desarrollo orientado por el mercado o por el Estado sino de “business-led development”<sup>29</sup>.

En lo que hace al caso argentino, a grandes rasgos, existe consenso en señalar que los grupos económicos nacionales fueron la fracción empresaria de mayor crecimiento en las décadas de 1970 y 1980 debido a su capacidad para desempeñarse en un contexto de inestabilidad política y macroeconómica<sup>30</sup>. Su crecimiento se asentó, principalmente,

---

<sup>28</sup> Granovetter, Mark, “Business Groups”, *Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, 1994, capítulo 18.

<sup>29</sup> Schneider, Ben Ross, “Hierarchical Market Economies and varieties of capitalism in Latin America”, *Journal of Latin American Studies*, Volumen 41, 2009, pp. 553-575.

<sup>30</sup> Castellani, Ana y Gaggero, Alejandro, “La retirada heterogénea: estrategias y desempeños de los grupos económicos nacionales en la Argentina de la década de 1990”, en *Apuntes*, Vol. XXXIX, n° 70, primer semestre 2012, pp. 203-238.

en el aprovechamiento de las políticas de incentivos del Estado logradas gracias al poder político de estos empresarios. Los beneficios de estas políticas, como así también la protección comercial, les permitieron compensar la situación macroeconómica adversa.

A principios de la década de 1990, los grupos locales se beneficiaron no solo por ser los adjudicatarios de parte de las empresas privatizadas, sino también por regímenes de promoción sectorial (petroquímica, acero, aluminio, papel) mediante subsidios a bienes de producción (desgravación de impuestos, créditos); por reservas de mercado; estatización de deuda externa privada; condiciones favorables para el acceso a insumos claves; y, también, un marco regulatorio débil frente a las tendencias de concentración<sup>31</sup>.

No obstante, más allá de estos beneficios, Gaggero y Castellani<sup>32</sup> señalan que las reformas de los años noventa implican un punto bisagra para los grupos. El cambio del rol del Estado en la economía junto con la desregulación comercial afectaron directamente los intereses de muchos de ellos. De hecho, la forma en que se implementaron los cambios no siguieron linealmente las necesidades de estos grupos ya que hubo un fuerte énfasis en el logro de estabilidad macroeconómica, aun a costa de perjudicar sus intereses.

En efecto, en esta década se produce el paso de un gran número de grupos locales a manos extranjeras. Vale la pena aclarar, no obstante, que existen distintas interpretaciones en torno a estas ventas. Mientras que en algunos casos se hace hincapié en la incapacidad de los grupos locales para competir en el nuevo contexto internacional<sup>33</sup>, en otros se explica la

---

<sup>31</sup> Bisang, Roberto, “Los conglomerados económicos en la Argentina: orígenes y evolución reciente”, Universidad de General Sarmiento, Instituto de Industria, *Documentos de Trabajo* n° 11, 1998.

<sup>32</sup> Catellani y Gaggero, op. cit.

<sup>33</sup> Burachik, Gustavo, “Extranjerización de grandes Empresas en Argentina”, Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, Vol. 41. Núm. 160, 2010, p. 109-133.

decisión a partir de la “ganancia patrimonial” que se obtiene en la transacción<sup>34</sup>.

En vista de estos sucesos, el presente trabajo se propone estudiar el impacto de las reformas pro mercado en algunos de los principales grupos de origen nacional , a saber, Alpargatas, Sociedad Comercial del Plata, Arcor, Aluar, Clarín, Loma Negra, Quilmes, Aceitera General Deheza, Arcor, Bagó, Roemmers, Sidus, Roggio y Techint.

A partir de la suerte corrida por los mismos, se buscará identificar rasgos comunes entre aquellos que, o bien fueron vendidos a otras empresas, o bien quebraron; como así también entre los que pudieron mantenerse en la competencia e incluso lograron posicionarse como jugadores a nivel internacional.

## **2. Trayectoria de los principales Grupos Económicos locales desde mediados de la década del noventa hasta el presente**

### **2.1. El caso de los grupos exitosos**

---

<sup>34</sup> Kulfas, Matias, “El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local”, en *Serie Estudios y Perspectivas*, n. 2, Buenos Aires, CEPAL, 2001 y Basualdo, Eduardo M. y Arceo, Enrique. *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Agosto 2006.



Cuadro 1: Evolución de las ventas en valores constantes. Año 1997=100

	Aceitera General Deheza (Urquía)	Arcor	Roggio (Cisa)	Arte Gráfico Argentino (Clarín)	Bagó	Roemmers	Sidus	Techint	Aluar-Fate
2011	242,21	283,97	288,29	134,32	609,48	190,69	117,85	639,27	232,14
2010	213,33	256,67	249,42	119,79	551,43	168,76	112,56	515,44	211,60
2009	257,68	241,94	237,17	120,61	505,06	79,49	139,17	493,52	197,88
2008	253,41	217,10	132,12	110,14	455,18	70,87	143,26	735,09	200,22
2007	219,63	206,09	107,97	96,34	411,32	77,10	136,17	684,28	199,69
2006	199,65	185,69	85,41	69,08	382,05	79,39	128,71	594,88	172,28
2005	179,64	167,53	36,68	68,57	324,36	89,44	122,15	425,86	164,06
2004	165,85	129,72	32,57	63,57		86,43	115,03	299,23	154,37
2003	199,71	115,99	32,63	58,57	199,33	67,82	117,27	246,69	155,08
2002	70,53	138,11	64,00	56,46	112,69	79,64	117,77	280,45	142,85
2001	127,68	107,61	80,44	101,79	112,05	121,15	173,86	78,72	107,77
2000	101,81	110,17	86,17	103,11	124,60	125,61	111,66	80,02	104,44
1999	131,62	115,77	110,79	120,72	123,99	122,27		111,48	
1998	111,24	120,29	130,36	117,11	111,67	105,79	111,19	117,45	114,96
1997	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: elaboración propia en base a Revista *Mercado*. Ranking de las 1000 empresas que más venden. Años 1996-2011.

El caso del grupo AGD (Aceitera General Deheza), es un claro ejemplo de diversificación íntegramente relacionada, con un alto grado de especialización y participación en todas las etapas de su proceso de producción y comercialización: desde la producción de semillas, hasta el producto procesado, incluyendo la logística de transporte y el embarque de graneles.

En este aspecto, las principales inversiones del grupo hacia finales de la década de los ochenta e inicio de los noventa fueron en el ferrocarril Nuevo Central Argentino, y el puerto de embarque Terminal 6. Con eje en la actividad agroindustrial, la mayor parte de su producción fue y es volcada hacia la exportación: mediante la convertibilidad, en el 1996, se consolidó como el primer exportador argentino de aceites comestibles y el 5° en el ranking de productos agroindustriales. Asimismo, para el año 2005, el grupo exportaba a 45 países, representando más del 15% de las exportaciones agroindustriales en la Argentina en concepto de harinas y aceites comestibles, y el 25% de las exportaciones de maní apto para consumo humano. En estos términos

AGD sufrió apenas una leve caída en el nivel de su facturación hacia el año 2000, fuera de ello sus ventas fueron tendencialmente crecientes.

El grupo Arcor, dada la especificidad de su rama de la producción, bienes de consumo del mercado interno, no pudo evitar ver mermada su facturación durante los años de la recesión. Sin embargo esto no significó una amenaza significativa para el grupo, dado que llegaba al periodo de la convertibilidad con una estructura internacionalizada, teniendo fábricas situadas en Uruguay, Paraguay, Brasil y Chile. En los años de la convertibilidad, bajo la dirección del nuevo presidente Luis Alejandro Pagani, esta tendencia se acrecentó enfáticamente, instalando en Brasil en 1999 una fábrica de chocolates con tecnología de punta (que se suma, en el país vecino, a Nechar Alimentos, comprada en 1981), en Perú una planta productora de caramelos; comprando en 1998 la empresa chilena Dos en Uno (de importante presencia regional).

Mediando la década de los noventa, Arcor poseía 29 plantas industriales radicadas en 8 provincias argentinas y en 5 países de Latinoamérica, llegando sus productos a más de 70 países del mundo, incluyendo Estados Unidos, Europa y Japón . Entre los años 2000 y 2004, sentó y aumentó su presencia en países como México, Colombia, Chile, Canadá, Brasil y España.

Asimismo, el grupo Arcor es un claro parangón en lo que a diversificación relacionada se refiere, especializándose mediante un esquema de integración vertical. De ello da cuenta su participación en la producción de las materias primas, como la leche, azúcar, etc; la elaboración de saborizantes, la producción de su propia energía y la fabricación de sus envases entre otros.

El grupo Clarín tomó un inusitado impulso durante los primeros años de la convertibilidad. Esto merced al agresivo retiro del Estado en el área de los medios de comunicación, vía privatizaciones y desregulaciones del sector. En 1990 gana por medio de Artear, la licitación del Canal 13, también ese mismo año blanquea la propiedad de Radio Mitre (que años antes ya había sido adquirida vía testaferrós); en el 92 se hace de Multicanal, adentrándose en el negocio de la TV por

cable. También tuvo una leve incursión en países limítrofes, mediante TyC Uruguay y Telered Deportes de Chile.

Los niveles de facturación evidencian un estancamiento, y un leve retroceso durante los años de la recesión y crisis económica. Y es que ante la acentuada desregulación y liberalización del sector, Clarín tuvo que hacer frente a niveles cada vez mayores de competencia, como así también tuvo que enfrentar la contracción del mercado interno, destino principal de su actividad. Así, con un posicionamiento endeble en el mercado interno, Clarín se vio fuertemente perjudicado por la crisis, fruto de su deuda en dólares con acreedores extranjeros, que para el año 2001 alcanzaba los 3000 millones de dólares. La denominada “Ley de bienes culturales” significó la salida de esta encrucijada, impidiendo a los acreedores externos tomar control sobre las empresas del grupo. Luego, superado este trance, Clarín consolidó su posición en el mercado, y tuvo un sostenido crecimiento en sus niveles de facturación.

Otro caso con fuerte presencia en el proceso de privatizaciones, es el del grupo Roggio. Éste incursionó durante los primeros años de la Convertibilidad, en la concesión de diversas rutas del país a través de la empresa Caminos Australes y en el sector del transporte público, a través de la adquisición de Metrovías en 1994, siguiendo un esquema de diversificación en sectores no relacionados con la actividad principal del grupo, que era infraestructura y construcción, con empresa principal Benito Roggio e Hijos S.A. Ésta tendencia diversificadora ya era patente antes de la convertibilidad, con presencia en el sector financiero (Banco del Suquía) - lo que le permitió también adentrarse en el negocio de las administradoras de fondos de jubilación y pensión-.

También participaba en el sector de ingeniería ambiental, mediante Cliba Ingeniería Ambiental, con concesiones para la recolección de residuos en la ciudad de Córdoba. Otros negocios en los que incursionó durante la década fueron el correo (a través de Seprit), la distribución de gas natural (a través de Emprigas S.A.), y la computación (a través de Prominente). El grupo desarrolló también un nivel no menor de presencia regional, a través de Clisa, Compañía Latinoamericana de Infraestructura y Servicios, especializada en obras de infraestructura, operando en Argentina, Brasil, Chile, Bolivia, Ecuador y Uruguay.

Gran parte de este proceso de expansión y diversificación se hizo a costa de endeudamiento externo, lo que puso al grupo en jaque hacia los años de la crisis económica, obligándolo a redimensionarse, saliendo de diversos sectores para centrar esfuerzos en las actividades en las que el grupo mantenía ventajas competitivas y acumulaba know how, vendiendo, así, parte de sus sociedades. En el 99 Emprigas S.A. fue adquirida a 7 millones de dólares por el consorcio Holding Intergas SA; en el 2000 tuvo que desprenderse del Banco Suquia, a manos del Banco Bisel; también se desprendió de varios kilómetros de rutas de las cuales tenía la concesión. Mediante esta estrategia de reestructuración, el grupo pudo sortear las adversidades de la crisis, y posteriormente retomar la senda de la expansión y diversificación.

Grupos farmacéuticos como Roemmers y Bagó mostraron comportamientos similares en este periodo: profundizaron un proceso de internacionalización, estableciendo filiales en Chile, Perú, Ecuador, Uruguay y Venezuela, convirtiéndose en multinacionales de origen argentino en América latina.

Durante el período, las pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico hallaron serias dificultades para mantenerse operativas, dada la apertura económica y los elevados estándares necesarios de competitividad.

El resultado de ello fue la centralización del sector, en un proceso donde estos grandes grupos absorbieron a los pequeños de la industria. Así, entre mediados y fines de la convertibilidad, la industria farmacéutica se encontraba fuertemente atomizada, con los principales cuatro laboratorios del ranking de ventas –Roemmers, Bagó, Hoechst-Mariom-Roussel y Sidus- capturando el 25% del mercado. Estas condiciones también exigieron a los grandes grupos avanzar ellos mismos en los niveles de competitividad, por lo que el periodo se vio caracterizado por un crecimiento de las inversiones en aras a aumentar la productividad, e inversiones destinadas a integrar diferentes etapas del proceso productivo. La conformación del Mercosur significó, para estos grupos, la posibilidad de aumentar su presencia en mercados regionales vía el aumento de sus exportaciones.

El grupo Madanes Quintanilla, con base en las empresas Aluar (producción de aluminios) y Fate (producción de neumáticos), dio inicio en la Convertibilidad a un proceso de expansión hacia el área de energía, participando activamente del proceso de privatizaciones llevadas a cabo durante el gobierno menemista. La empresa Hidroeléctrica Futaleufú S.A fue adquirida por la firma en el año 1995, a través de concurso público internacional. En el mismo marco participó de la privatización de Tramspa S.A, empresa encargada de prestar el servicio público de transporte de energía eléctrica en alta tensión de la zona del sur de la Patagonia. La producción de aluminio primario es una actividad electro-intensiva, por lo que esta adquisición significó un eslabonamiento hacia atrás. Con esta misma lógica comenzó, en 2002, el proceso de adquisición de INFA S.A., empresa prestadora de servicios de ingeniería, construcción y montajes industriales.

Adicionalmente, su expansión se dirigió también en el sentido contrario. Con la creación de las Divisiones Elaborados y Semielaborados, empresa de productos manufacturados con base el aluminio. Esta estrategia de adquisiciones y eslabonamientos le permitió al grupo reducir marcadamente sus costos de producción, lo cual lo dejó en condiciones favorables para asentar la presencia de su producción en diversas partes del mundo. Así, Aluar logró consolidarse en el mercado mundial de aluminio primario, en países como Japón, Holanda, Chile, Corea, etc., llegando en el 2006 a exportar el 70% de su producción.

Finalmente, dentro de los grupos exitosos, el grupo Techint, constituye, en diversos aspectos, un caso paradigmático. En primer lugar, Techint tuvo una activa participación en el proceso de privatizaciones iniciada la década de los noventa, participando en la privatización de servicios tales como energía, comunicación, concesiones de rutas, transporte público y bienes como el acero, actividades en las cuales poseía cierto acervo de conocimiento. La incursión hacia el sector de servicios se llevó a cabo mediante sociedades con participación, tales como Transportadora de Gas del Norte (transporte troncal de gas), Caminos del Oeste (concesión de rutas por peajes), Ferroexpreso Pampeano (transporte ferroviario de carga) y Edelap (distribución de energía eléctrica). En este proceso nace también Siderar, como resultado

de la fusión de la empresa Propulsora Siderúrgica (perteneciente al grupo desde 1969) y la ex empresa estatal Somisa, privatizada en 1993.

En segundo lugar, constituye uno de los casos más acentuados de internacionalización de los negocios, tanto en cuanto a exportaciones como en la presencia de empresas del grupo en diversos países de América Latina y el mundo. Así, a través de Siderca, adquiría participación accionaria y posición de control en Tubos de Acero de Mexico S.A (TAMSA) en 1993; en 1996 de la empresa italiana Dalmine S.p.A., como así también en Venezuela, Brasil, Japón y Canadá. Siderar realizó en el periodo 1993-1997 un intensivo plan de inversiones del orden de 428 millones de dólares, destinado a mejorar la productividad y competitividad, lo que le valió una presencia creciente de sus productos en mercados internacionales, llegando a exportar un millón de toneladas de aceros planos entre 1995 y 1996 a más de 40 países.

El proceso de expansión de Techint sobre actividades privatizadas, la inversión destinada o la optimización de procesos productivos, y sobre todo el desarrollo de una fuerte estrategia de internacionalización, sentó las bases para que el grupo, una vez superados los obstáculos de la crisis del 2001/2, despegase en sus niveles de facturación formidablemente, lo que lo posicionaría para el periodo de la post convertibilidad en el primer puesto del ranking de facturación.

### **2.1.1. Rasgos salientes de los grupos exitosos**

En concordancia que lo que plantea la literatura<sup>35</sup> encontramos ciertos patrones específicos en cuanto la evolución de la facturación y el derrotero de los grupos que superaron satisfactoriamente la amenaza de la crisis económica del 2001. En primer lugar, se observa que aquellos grupos que durante la década de los noventa profundizaron su participación en las diversas etapas de sus respectivos procesos productivos ganaron, amén de los altos niveles de competitividad alcanzados, posiciones muy favorables mediando la década del 2000. Es preciso destacar que su estructura organizacional, su amplia gama de eslabonamientos, y principalmente la integración vertical de sus diversos negocios, los hace partícipes de una gran proporción del valor agregado de los productos que comercializan.

Otros grupos, que conjugaron su accionar en la concentración de su rama principal de actividad, pero no llevaron a cabo una integración vertical tan rigurosa denotaron una tendencia creciente en su facturación en los años de la post convertibilidad, aunque sustancialmente menor que los del primer conjunto (a excepción de Bagó, que logró una evolución similar a los anteriores). Los casos principales los constituyen el multimedio Clarín y las farmacéuticas Sidus y Roemmers.

Una forma que en algunos casos tomaron los procesos de expansión mencionados, lo constituye la incursión y la activa participación en el proceso de privatizaciones y desregulación de actividades, anteriormente estatales. Los grupos que supieron aprovechar

---

<sup>35</sup> Azpiazu, Daniel y Schorr, Martín, *Hecho en Argentina. Industria y economía, 1976-2007*, Siglo XXI, Buenos Aires, 2009. Fracchia, Eduardo; Mesquita, Luiz y Quiroga, Juan, “Business groups in Argentina”, en Colpan, Asli ; Hikino, Takashi y Lincoln, James (eds) *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, 2010, pp. 325-352. Kosacoff, Bernardo y Ramos, Adrián: “Comportamientos macroeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la industria argentina”, *Documento de proyecto*. Santiago de Chile, CEPAL, 2006.

dicha circunstancia para profundizar su presencia en las ramas principales de su producción se vieron enfáticamente fortalecidos en sus posiciones, lo cual les dio un plus para llevar a cabo posteriormente su actividad exitosamente .

En muchos casos, la expansión de los grupos durante la década de los noventa se llevó a cabo mediante un proceso de endeudamiento externo. Esto deja de manifiesto la relevancia de las estrategias de internacionalización de los grupos. Su presencia internacional les valió mayores posibilidades de disponer de divisas para hacer frente a las obligaciones contraídas en dólares durante el período de la convertibilidad, luego de la fuerte devaluación del 2002. Al mismo tiempo, pudieron aminorar los efectos adversos que supusieron la fuerte contracción del mercado interno, y otras adversidades de la macroeconomía nacional. La tendencia hacia la internacionalización está presente, en mayor o menor grado en prácticamente todos los grupos exitosos, pero Arcor, Techint, Bagó y Sidus se destacan en este aspecto.

## **2.2. El caso de los grupos que quebraron o fueron vendidos a capitales extranjeros**

Cuadro 2: Evolución de las ventas en valores constantes. Año 1997=100



	Alpargatas	Bemberg (Quinsa)	Fortabat	Sociedad Comercial del Plata (Soldati)
<b>2011</b>	66,6897004	243,1472493	185,801017	53,72553895
<b>2010</b>	58,7215405	228,5664862	161,882876	50,68048949
<b>2009</b>	51,5953124	215,4255883	145,223446	19,11057658
<b>2008</b>	46,1377241	185,5812049	143,825434	17,1694176
<b>2007</b>	51,4322887	180,8539982	139,234631	17,72460616
<b>2006</b>	47,9047414	157,9336824	132,79512	22,13456655
<b>2005</b>	42,0567712	141,889067	103,319135	24,24876648
<b>2004</b>	35,8401534	120,0441949	91,9448308	20,07033955
<b>2003</b>	24,8756254	93,54946077	72,6273896	16,08242677
<b>2002</b>	15,7811674	125,1346437	72,4509523	54,53387114
<b>2001</b>	11,2180088	141,0049034	89,5843694	33,39682329
<b>2000</b>	26,811003	141,5199369	104,488695	38,57884242
<b>1999</b>	46,1620968	98,46425588	108,315877	36,10268079
<b>1998</b>	81,0292611	102,7129935	113,093325	73,12059764
<b>1997</b>	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia en base a Revista *Mercado*. Ranking de las 1000 empresas que más venden. Años 1996-2011.

La evolución de las ventas de estos grupos corrobora la frágil situación experimentada hacia fines de la década pasada. O bien mantuvieron sus ventas en un nivel relativamente constante o incluso incrementándolo (Bemberg, Fortabat) o bien vieron caer sus ventas en mayor o menor medida (Alpargatas, SCP).

En el caso de Alpargatas, ya en 1998 enfrentaba un quebranto financiero de 158 millones de dólares, con un pasivo que ascendía a 638 millones de dólares en 1999. Un director ejecutivo de la firma afirmaba en 2004 que "[s]e dio esa situación por lo que pasó con la industria en los 90, y además los textiles no estábamos preparados para la competencia. Alpargatas, encima, tenía sus problemas y una suerte de cáncer de endeudamiento porque cometió el error de diversificarse en el momento

menos oportuno"<sup>36</sup>. Debido a esto, la empresa, pasó a ser controlada por sus acreedores (la corporación Financiera Internacional, el Credit Suisse First Boston, fondos de inversión del exterior y la empresa Newbridge) quienes se quedaron con el 93% de las acciones a cambio de los títulos de deuda. Pese a esta renegociación, la empresa quedó nuevamente al borde de la quiebra con la crisis del 2001 llevándola a una convocatoria de acreedores en ese año, para pasar a estar técnicamente quebrada a mediados de 2002. Recién unos meses más tarde, con el impulso positivo de la devaluación del peso, la empresa recobró cierto margen lo que llevó a que en 2007 la empresa fuera adquirida por el grupo brasilero Camargo Correa, que pasó a controlar el 60% de las acciones. Esta decisión puede entenderse en tanto la performance de la empresa en la última década ha mejorado en forma ostensible en relación a la pasada.

En caso del grupo Soldati, Sociedad Comercial del Plata, es el de peor rendimiento en términos relativos del conjunto de grupos seleccionados. Este fue un grupo que estuvo a la vanguardia en lo que a participación en empresas privatizadas se refiere apoyándose en un fuerte endeudamiento: participó como accionista de los consorcios mediante los cuales se formaron Telefónica de Argentina, Aguas Argentinas, Telefé, Transener, Central Térmica Güemes y Ferroexpreso Pampeano.

El proceso de enajenamiento de empresas comenzó ya en la década del noventa al venderle, en 1997, la parte de EG3 que controlaba a Astra, en ese entonces en manos de Repsol, como así otras empresa del área de gas y petróleo (Refinería San Lorenzo, Destilería Argentina de Petróleo SA y Parafina del Plata). El grupo también vendió su parte en muchas de las empresas en las que había ingresado a principios de la década (algunas al poco tiempo de ser compradas) como así también parte de sus negocios originales, como Comercial del Plata Constructora.

El fuerte endeudamiento en el que se sostiene su expansión lo lleva, en el año 2000, con un pasivo de 1200 millones de dólares, a entrar en concurso de acreedores por 700 millones de pesos-dólares. En 2003, como forma de hacer frente a los problemas financieros de la petrolera,

---

<sup>36</sup> La Nación, 12/10/2004.

el fondo de inversión Southern Cross (liderado por Norberto Morita, ex CEO del grupo Bemberg) se queda con el 81% de la Compañía General de Combustibles (CGC).

En 2009, Santiago Soldati, cabeza del grupo desde 1991 renunció a la presidencia de Sociedad Comercial del Plata y, finalmente, en 2011 consiguió autorización judicial para pagar sus deudas con las propias acciones de la compañía. Compañía que, para ese entonces, sólo contaba con el Tren y Parque de la Costa (estatizados en 2013), la mitad del casino del Tigre y el 19% de la petrolera Compañía General de Combustibles.

En el caso de Quilmes, por su parte, no se verifica un fuerte declive en el volumen de sus ventas hacia fines de la década pasada. Lo que ocurrió fue que en ese entonces, en un contexto ya recesivo por caída de precios y volúmenes de ventas, frente al arribo de nuevos competidores (Brahma, Isembeck y Budweiser) la compañía desembolsó un monto cercano a los US\$ 350 millones en el año 2000 destinados a la compra de BAESA, una red de distribución y Embotelladora del Interior; cifra que se suma a la inversión en infraestructura industrial y capacidad durante aquella década.

Por su parte, si bien el grupo contaba con cierta presencia regional (Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile), buscó internacionalizarse a través de la compra de la cervecera Labatt, intento que fracasó. El 2002, con una caída de las ventas del orden del 40% y un pasivo de 600 millones de dólares (más de la mitad debido a la compra de BAESA) dejaba a la empresa en una situación delicada.

En este caso, no se dará una venta directa o canje de acciones mayoritario como en los casos anteriores sino, en un primer momento, una asociación con Ambev, en el 2002, quien ofrece una cifra que duplica el valor de mercado por el 37,5% de Quinsa. El buen precio ofrecido se condice con la intención de la empresa brasilera de expandirse a escala regional.

Será en 2006 el año en el que la empresa pase, finalmente, en forma mayoritaria a manos extranjeras, no ya a Ambev sino a InBev (fusión de la empresa brasilera con la belga Interbrew). La propuesta tuvo mayor

aceptación por parte de los miembros familiares del exterior (a diferencia de los accionistas locales).

El caso de Loma Negra presenta ciertas similitudes con el de Quilmes. Esto es así en tanto la empresa encara una serie de inversiones por US\$ 500 millones hacia fines de la década de 1990 que incluían la ampliación de la planta de Olavarría, la construcción de otra fábrica en esa ciudad y la creación de un museo en Puerto Madero (el centro logístico LomaSer) que la dejan en una situación financiera frágil frente a la devaluación.

Al igual que el caso de Quilmes, la empresa enfrentó el desembarco de competidores de peso durante los noventa como es el caso de Holcim Ltd. (la empresa más importante del rubro a nivel mundial, compradora de las argentinas Corcemar y Minetti) y Molins/Uniland compradora de Cementos Avellaneda.

Con una fuerte dependencia del mercado interno (especialmente del sector de la construcción), en la crisis de fines de la década, la empresa enfrentó una fuerte caída en sus ventas. Con un pasivo de 430 millones, (75% en dólares y el resto en pesos) entró en cesación de pagos en 2002.

En 2005, las nueve plantas de Loma Negra junto a sus sociedades controladas Lomax, Ferrosur Roca y Recycomb (sin incluir los campos e inversiones agropecuarias de Amalia de Fortabat) son vendidas en forma íntegra a la brasilera Camargo Correa (sin participación previa en el mercado) .

En lo que resta de la década, la empresa verifica una evolución favorable en sus ventas debido en gran parte a la recuperación observada en el rubro construcciones.

### **2.2.1. Rasgos salientes de los grupos que quebraron o fueron vendidos a capitales extranjeros**

Algo que resalta en la evolución de las ventas es la similitud en las respectivas sendas de los grupos Loma Negra y Quilmes, por un lado y, en menor medida, Alpargatas y SCP, por el otro. Dentro de los primeros

podemos ver un relativo estancamiento hacia fines de la década pasada, caída en la crisis de fines siglo y recuperación en la última década.

Esta similitud en su evolución se corresponde con la semejanza en su devenir organizativo. Ambos grupos desembolsaron importantes sumas de dólares a mediados y fines de los noventa para poder enfrentar satisfactoriamente a compañías internacionales que habían desembarcado en nuestro país o estaban próximas a hacerlo.

Es su caso, fue la fragilidad financiera a la que quedan expuestos luego del abandono de la convertibilidad la que explica principalmente el paso a manos extranjeras ya que sus nivel de ventas se reactiva rápidamente, sumado a problemas de sucesión en la empresa familiar.

Distintos son los casos de Alpargatas y SCP. Para estos grupos, ya la recesión de fines de los noventa significó el paso a manos extranjeras. No obstante su posterior evolución explica, en parte, qué sucedió con estas compañías. En el caso de Alpargatas, la recuperación en su nivel de ventas se da en forma más tardía que las empresas anteriores. Debido a ello también el interés tardó de su empresa compradora. El caso de Sociedad Comercial del Plata ilustra el peor desempeño en términos relativos. Habiéndose desprendido de gran parte de las empresas adquiridas en el marco de las privatizaciones ya durante la década de los noventa, las firmas que quedan en el grupo muestran un pobre desempeño (a principios de la década se desprenden de su compañía más redituable, Compañía general de Combustibles) o bien no son redituables. Este es el caso de los recientemente estatizados Tren de la Costa y el Parque homónimo.

### **3. Conclusiones**

Las reformas llevadas a cabo en Argentina a principios de los '90 dieron como resultado caminos dispares. Las evoluciones más pronunciadas se observan principalmente en aquellos grupos que aprovecharon el nuevo contexto combinando un proceso de internacionalización de su actividad, (sea mediante la inversión directa en otros países, sea mediante el aumento de las cantidades exportadas a otros mercados) con la expansión y especialización en las ramas

principales de sus negocios. Aquello fue sin duda el factor clave para su éxito tanto para superar las trabas de la crisis, como para alcanzar posiciones dominantes en la post convertibilidad. De ello son evidencia los casos paradigmáticos, como AGD, Arcor, Aluar, Techint, Bagó, que mostraron las mayores pendientes en la evolución de los niveles de facturación.

Por su parte, los grupos que no lograron superar la prueba comparten las cualidades de haber encarado un fuerte proceso de endeudamiento en moneda externa y/o tener una fuerte dependencia del mercado interno como destino final de sus ventas. Su paso a manos extranjeras pareciera indicar su incapacidad para hacer frente a la renovada competencia extranjera y/o para pagar las deudas adquiridas en moneda extranjera.

Prestando atención a las trayectorias de ambos tipos, vemos que, al igual que lo ocurrido a nivel internacional, las reformas de principio de los noventa implicaron entre los grupos locales una fuerte reconversión en la que, hasta ese entonces, era la forma organizativa principal de los grandes grupos económicos. Si bien no se abandona la característica de poseer varias empresas legalmente independientes, estas empresas dejan de ser, en la mayor parte de los casos, no relacionadas.

## **Bibliografía**

Azpiazu, Daniel y Schorr, Martín, *Hecho en Argentina. Industria y economía, 1976-2007*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2009.

Barbero, María Inés, “Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo. Siglos XIX y XX”, en Geoffrey Jones y Andrea Lluch (eds.), *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*, Buenos Aires, Temas, 2011, p.1-37.

Basualdo, Eduardo M. “La reestructuración de la economía argentina durante las últimas décadas de la sustitución de importaciones a la valorización financiera”. En Basualdo, Eduardo M. y Arceo, Enrique. *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y*

*experiencias nacionales*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. Agosto 2006.

Basualdo, Eduardo M. y Arceo, Enrique. *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. Agosto 2006.

Bisang, Roberto, “Los conglomerados económicos en la Argentina: orígenes y evolución reciente”, *Documentos de Trabajo* n° 11 Universidad de General Sarmiento, Instituto de Industria, 1998.

Burachik, Gustavo, “Extranjerización de grandes Empresas en Argentina”, *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, Vol. 41. Núm. 160, 2010, p. 109-133.

Castellani, Ana y Gaggero, Alejandro, “La retirada heterogénea: estrategias y desempeños de los grupos económicos nacionales en la Argentina de la década de 1990”, en *Revista Apuntes*, Vol. XXXIX, n° 70, primer semestre 2012, p. 203-238.

Colpan, Asli ; Hikino, Takashi y Lincoln, James (eds) *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, 2010.

Fracchia, Eduardo; Mesquita, Luiz L. y Quiroga, Juan. “Business groups in Argentina”, en Colpan, Asli ; Hikino, Takashi y Lincoln, James (eds) *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, 2010, p. 325-352.

Gaggero, Alejandro, ““Fui industrial durante muchos años...”. Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa”, *Revista electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales* de la Universidad Nacional de General San Martín, Año 2, número 3, 2008.

Granovetter, Mark, “Business Groups”, *Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, 1994, capítulo 18.

Jones, Geoffrey y Colpan, Asli, “Business Groups in historical perspectives”, en Asli M. Colpan, Takashi Hikino y James R. Lincoln (eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, 2010, p. 67-96.

Kosacoff, Bernardo y Ramos, Adrián: “Comportamientos macroeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la industria argentina”, *Documento de proyecto*. Santiago de Chile: CEPAL, 2006.

Kulfas, Matias, “El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local”, en *Serie Estudios y Perspectivas*, n. 2, Buenos Aires: CEPAL, 2001.

Leff, Nathaniel, “Industrial Organization and Entrepreneurship in Developing countries: the economic groups”, *Economic Development and Cultural Change*, 1978.

Schneider, Ben Ross, “Hierarchical Market Economies and varieties of capitalism in Latin America”, *Journal of Latin American Studies*, Volumen 41, 2009, p 553-575.

Schvarzer, Jorge, *La industria que supimos conseguir*. Planeta, Buenos Aires, 1996.

## **Fuentes**

Artículos periodísticos del diario La Nación, Clarín y Cronista Comercial. Años 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013.

Revista Mercado. Ediciones 943 (1996), 968 (1998), 979 (1999), 1004 (2001), 1020 (2002), 1029 (2003), 1036 (2004), 1047 (2005), 1059 (2006), 1071 (2007), 1083 (2008), 1095 (2009), 1107 (2010), 1119 (2011), 1131 (2012).

## **Páginas de los grupos**

Alpargatas ([www.alpargatas.com.ar](http://www.alpargatas.com.ar))

Quilvest ([www.quilvest.com](http://www.quilvest.com))

Quinsa ([www.quinsa.com.ar](http://www.quinsa.com.ar))



## Reseñas

**Cerutti, Mario; Hernández, María del Carmen y Marichal, Carlos (comps).** *Grandes empresas y grupos empresariales en México en el siglo XX*, Madrid, Plaza y Valdés Ed., 2010, 282 pp.

Esta obra plantea líneas de continuidad con una investigación cuya primera producción fue *Historia de las grandes empresas en México (1870 – 1930)*, editada en 1997, coordinado por Carlos Marichal y Mario Cerutti.

En el libro que a continuación reseñamos confluyen los trabajos de investigadores de la Universidad de Sonora, del Instituto Tecnológico de Monterrey, de la Universidad de Sinaloa, de la Universidad de Valladolid, la UNAM, Y las universidades de Monterrey y Nuevo León. *Grandes empresas y grupo empresariales* pretende ser un trabajo colectivo de actualización sobre los orígenes, desarrollo y desafíos de los grupos empresariales mexicanos, con un especial interés en su capacidad de innovación tecnológica, sus procesos de integración y diversificación como forma de superar la crisis capitalista de los años ochenta en América Latina.

Los capítulos se presentan al lector como “*case studies*” de grandes empresas en el siglo XX y principios del XXI. El primero de ellos investiga el caso Bachoco, la mayor empresa productora avícola de México. Primeramente, se indagan las respuestas que han debido estructurar en general las empresas del sector en el mercado agroalimentario frente al retiro del Estado como regulador de la economía y la presencia creciente de inversores extranjeros. Se propone demostrar que industrias Bachoco ha sabido adaptarse a las preferencias y a las tendencias del mercado interno. En este sentido, se destaca como específicamente exitosa la doble estrategia de abrirse paso en mercado regionales, fundamentalmente durante la década del ochenta, para posicionarse sólidamente en el centro del país, y al mismo tiempo permanecer cercano a los principales circuitos del comercio internacional. Si dicha doble comercialización, tanto en el mercado

---

nacional como en el internacional caracterizan a la empresa en este periodo, puede sostenerse que en el análisis de Hernández Moreno (CIAD) y de Vázquez Ruiz (Universidad de Sonora) la especificidad de Bachoco durante la década del noventa estará relacionada por la preferencia en la elaboración de productos de mayor valor agregado y el desarrollo de canales modernos de distribución, permitiendo un crecimiento mayor al promedio de las empresas agrícola mexicanas en la misma época.

El otro trabajo de Vázquez Ruiz y Hernández Moreno incluido en esta obra es el capítulo dedicado al grupo Bimbo. El análisis de los autores destaca la integración vertical productiva como el pilar en su elevada competitividad con respecto a otras empresas del sector. Bimbo se distingue por haber innovado en el plano organizativo. Las estrategias organizativas supusieron el abandono de la estructura patriarcal típica de la empresa que el autor identifica como hispana, por la adopción de un modelo empresarial moderno. Otro punto importante es aquél que relaciona el desarrollo de Bimbo con un manejo empresarial poco conflictivo con la clase obrera, aspecto poco profundizado por los autores.

El siguiente capítulo del libro se focaliza en el Grupo industrial LaLa. El análisis de contexto dentro del ensayo de Rivas Sada (ITES Monterrey) nos permite entender la importancia de llevar adelante *case studies* sobre la industria agroalimentaria en México: ésta desempeña un papel económico sumamente relevante, ya que representa el 25% sector industria total, 28% de empleo, y 4% del PBI. La hipótesis del apartado consiste en demostrar que la trayectoria empresarial basada en una sistemática incorporación tanto de biotecnologías, como así también informática, le permitió al grupo LaLa consolidarse en la década del ochenta como una de las empresas más importantes en este sector.

El desarrollo de su cadena de transporte en frío le permitió atender los mercados urbanos. Su único producto era la leche entera pasteurizada, un alimento altamente estandarizado, por lo que los esfuerzos tecnológicos se concentraron en los sistemas de producción pecuaria, industrial, y de distribución. De este modo, la integración vertical en el área de insumos

se intensificó durante la década del ochenta, y, consecuentemente aumentó la competitividad de este grupo empresarial.

La Agrícola Tarriba, firma agrícola del noroeste de México, es el objeto de análisis de Carrillo Rojas, investigador de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Tarriba integra un conglomerado mayor de industrias que abarcan empresas agrícolas, congeladoras, distribuidoras y otras que forman parte del encadenamiento productivo agrícola en general. Si en el caso de la industria lechera la incorporación tecnológica fue decisivamente importante para la competitividad, en el caso de la producción agrícola, el éxito empresarial de Tarriba estriba en la producción de cultivos hortícolas de alta rentabilidad y una inserción temprana en el mercado norteamericano. Cabe destacar que, en consonancia con el grupo industrial LaLa, la integración vertical de todos los pasos de producción y comercialización es central en este análisis para explicar la actual importancia de Tarriba como principal exportador mexicano de hortalizas.

Los restantes tres *case studies* se detienen en otro tipo de empresas. Es el caso del ensayo de Romero Ibarra, cuyo análisis se centra en la United Sugar Companies S.A., firma que, a diferencia de aquéllas que aparecen en la primera parte de la libro, se conformó con empresarios capitalistas norteamericanos, a principios del siglo XX. En este estudio vuelve a aparecer uno de los denominadores comunes que recorren los diferentes análisis del libro: el rol del tipo de organización empresarial para el éxito en la adaptación a los cambios institucionales y de coyuntura económica, como así también para la introducción de tecnología y maquinaria.

La empresa MMM- Metalsa se analiza en el capítulo siguiente, escrito por Rocío Gonzalez Maiz (Universidad de Monterrey) y Mario Cerrutti (Universidad Autónoma de Nuevo León), quienes destacan la fuerte vinculación del grupo PROEZA con el mercado norteamericano, tanto para el abastecimiento de bienes de capital como para la venta de sus productos. Dicha orientación hacia el mercado externo se combinó con una fuerte impronta familiar en la organización de la empresa. Ambas características son propias de los grupos empresariales de

---

Monterrey en general y caracterizan, por lo tanto, las dinámicas empresariales de la zona.

Gamboa Ojeda analiza en el siguiente capítulo las empresas Sidena y Toyoda, la que se especializaban en la fabricación de telares y máquinas de coser. El análisis se ubica en la polémica en torno a la discusión sobre las causas de su fracaso.

El caso de Sidena es particularmente interesante por tratarse de una empresa estatal que gozaba de ciertos incentivos cuyo objetivo era mejorar sus condiciones de competitividad y lograr la modernización de la industria textil mexicana: exención de impuestos, créditos, entre otros. En este sentido, el análisis se sitúa en torno a las polémicas sobre la protección a sectores industriales nacionales que pudiesen proveer mano de obra dentro de un proceso de desarrollo nacional mayor. El interés de los textiles era renovar sus máquinas, por lo que a mediados de la década del sesenta se libera la importación de maquinaria textil. Las paradojas del proyecto desarrollista mexicano son puestas en evidencia por la autora, investigadora de la Universidad Autónoma de Puebla, en tanto éste estuvo orientado a beneficiar a firmas textiles extranjeras.

En su conjunto, la compilación resulta interesante al lector dada la doble direccionalidad del caso industrial mexicano, tanto por la concentración en el mercado interno mexicano de algunas empresas, como así también por la orientación marcadamente exportadora de empresas como Metalsa.

Por otro lado, resulta fuertemente actual en tanto se focaliza en firmas mexicanas que se conformaron en empresas globales. En este sentido, los diferentes enfoques sobre empresas productivas que sobrevivieron a la presión de la crisis latinoamericana de la década del ochenta y lograron reestructurarse mediante la utilización de diferentes estrategias que supusieron cambios en la organización empresarial hasta innovaciones tecnológicas y, sobre todo, a una integración vertical productiva, resultan sumamente interesantes como aportes para los estudios nacionales mexicanos y comparativos de la historia industrial latinoamericana. La competitividad de las empresas mexicanas que sobrevivieron a la crisis de los ochenta pueden compararse y entenderse utilizando herramientas de análisis que forman parte del acervo analítico

de la historia del capitalismo industrial en general, esto es, resaltar la importancia de la incorporación de tecnología y estrategias organizativas, es decir, el rol del tipo de organización empresarial y el intento por ocupar espacios en los mercados nacionales y de exportación como constantes ineludibles dentro de las estrategias generales del desarrollo capitalista competitivo en el contexto de la llamada globalización.

**Oriana Peruggini**  
UBA-FCE-CEEED



**Claudio Belini, *Convenciendo al capital. Peronismo, burocracia, empresarios y política industrial, 1943-1955*, Buenos Aires, Imago Mundi, 2014, 243 pp.**

Los estudios sobre la historia del peronismo han registrado una verdadera explosión en los últimos años, y este crecimiento también se ha verificado en el campo de la historia económica. Hace menos de diez años atrás, Claudio Belini y Marcelo Rougier señalaban los espacios vacantes que se evidenciaban en la historiografía económica del período conocido como del primer peronismo, y si hoy se volviera a trazar un panorama, éste sería sin duda mucho más abigarrado, como resultado del trabajo de numerosos investigadores, entre los que los nombrados ocuparon un lugar ciertamente destacado. El libro de Claudio Belini, particularmente, viene a completar el análisis de una dimensión, la de las políticas públicas, que ha sido considerada como decisiva para la comprensión del impacto económico del fenómeno peronista, pero que había sido abordada hasta aquí mayormente desde una perspectiva macro, en relación con las grandes orientaciones de política económica y los avatares de la coyuntura.

El estudio de Belini, que se entronca, al igual que su libro anterior (*La industria peronista*) con la investigación que emprendiera para su tesis doctoral sobre la industria y las políticas públicas durante el primer peronismo, presenta características singulares. Con la calidad que lo caracteriza, aborda el estudio de dichas políticas como parte de un proceso en el que intervinieron multiplicidad de actores, y culmina con un análisis pormenorizado de sus repercusiones sobre el tejido industrial, que permite apreciar los matices, avances y contradicciones de esta experiencia, de una manera muy lograda.

Inspirándose en Charles Lindblom, considera la elaboración de las políticas como un proceso decisional complejo, que incluye una diversidad de actores estatales y de la sociedad civil, pero con recursos económicos e institucionales desiguales. A este enfoque procesual Belini le introduce una serie de fases o dimensiones que actúan como principio organizador de su trabajo.

---

Así, por un lado, define una primera fase mediante la cual la industrialización pasó a constituirse en una cuestión central de la agenda pública. Con un enfoque coral examina las diversas interpretaciones y debates que sobre su papel en el desenvolvimiento económico se fueron realizando durante los años treinta, y más aún a partir del desencadenamiento de la Segunda Guerra Mundial. Para ello se revisitan los distintos ámbitos: partidos políticos, corporaciones empresarias, medios castrenses, así como diversos especialistas e intelectuales, tales como Adolfo Dorfman y los miembros del grupo formado por Alejandro Bunge. El lugar creciente asignado a la industria, en un contexto de reconocimiento del mayor papel que debía jugar el mercado interno, y del Estado como promotor y coordinador de las fuerzas económicas, no pudieron dejar de influir en las concepciones que el peronismo fue articulando sobre el nuevo orden social y económico que se pretendía erigir.

Una segunda fase o dimensión que se explora, ya a partir del segundo capítulo, es aquélla en la que se definieron los rasgos básicos de la política industrial. Para el autor el diseño de esta política, pese a la multiplicidad de actores involucrados, tendió a centralizarse en un vértice, el Poder Ejecutivo, y en particular, en la nueva burocracia técnica que estaba emergiendo en su seno. El autor marca su comienzo con la incorporación de los miembros del grupo Bunge a la gestión gubernativa en octubre de 1943, en la Dirección de Industria, y luego en el Consejo Nacional de Posguerra, cuyo fruto temprano fue el decreto 14630 de promoción industrial (emitido por un gobierno que el autor califica, sin eufemismos, como dictatorial) y que estuvo en el núcleo de las sucesivas iniciativas de los dos gobiernos peronistas (fomento industrial, reforma aduanera y los dos planes quinquenales). Tal vez queda pendiente la identificación de otras camadas que integraron esta burocracia, sobre todo cuando la estrella de los miembros del grupo Bunge entró en declinación.

Aunque el autor reconoce que la carencia de recursos técnicos tornaba inevitable en los primeros años la concentración de tareas en un reducido círculo (y de hecho marca que aun en los más intensos debates parlamentarios de los primeros años, la oposición no mostraba tener



nuevas ideas que aportar), considera que esa orientación excluyente se reforzó en los tiempos del Segundo Plan Quinquenal, a pesar de la convocatoria masiva a la ciudadanía para dar a conocer sus demandas, y de los puentes que se estaban tendiendo últimamente con uno de los principales actores, el empresariado y sus organizaciones. De alguna manera esta tendencia se vincula con una mayor cerrazón del régimen político (que en alguna parte el autor titula “el ocaso de la República”), y con la pérdida de relevancia de un Poder Legislativo en el que los debates se tornaban cada vez más escasos, por la unánime disposición al acatamiento por parte del oficialismo, y el desinterés de una oposición cada vez más embarcada en la conspiración contra el gobierno. No obstante el autor sigue su papel en la discusión de las diversas iniciativas oficiales, visualizando las contradicciones y limitaciones de la bancada opositora en la formulación de una política industrial, y sobre todo marcando la progresiva declinación de las iniciativas parlamentarias, las que de todos modos, nunca aportaron novedades en este campo.

Finalmente se aborda una tercera fase, la de la aplicación de las políticas, aspecto en el que el autor ubica nuevamente en un papel destacado a la burocracia, como instrumento ejecutor de las mismas, y a los empresarios, demandantes y beneficiarios principales. El autor busca distanciarse de aquellas visiones que tienden a contrastar los discursos con las realidades, considerando que siempre la aplicación de las políticas tiende a implicar desvíos, más allá de la voluntad de las partes, debido tanto a factores endógenos como exógenos: las capacidades de la burocracia, los recursos disponibles, las propias características de las políticas y la actitud de los actores de la sociedad civil. En relación a este último punto, el autor muestra cómo la creciente institucionalización de las corporaciones gremiales empresarias dentro del ordenamiento político peronista posibilitó la integración de sus representantes a los distintos órganos de aplicación de estas políticas, tanto en lo concerniente a la distribución de divisas, como del crédito oficial y en las empresas públicas, pero que ello ocurrió muy tardíamente como para poder apreciar sus efectos, de modo que el centro de gravedad se mantuvo en torno de la burocracia.

---

En cualquier caso, su aportación más original y valiosa se realiza al evaluar los resultados. Por un lado, lo encara a través de la contrastación de los objetivos y logros de los dos planes quinquenales en una serie de ramas significativas, y por otro, mediante una revisión pormenorizada de los resultados de la promoción industrial. Con respecto al primer punto, su análisis permite apreciar los significativos progresos alcanzados en una serie de rubros donde la sustitución de importaciones tenía aún un vasto campo por cubrir: hilados y sintéticos de la rama textil, manufacturas de aluminio, laminados de acero y productos finales en la industria química, el sector metalmecánica y la laminación de acero. Como contrapartida, la producción de insumos básicos como el acero, aluminio, química básica y papel, revelaba lo que a juicio del autor podía considerarse llanamente fracasos. Una de las mayores frustraciones fue la ocurrida en materia de energía eléctrica, que para Belini habría reflejado las limitaciones de la burocracia para acometer una tarea que la excedía, librada a sus solas fuerzas y sin el concurso de los actores locales que debían ser sus beneficiarios.

En lo que hace a la promoción industrial, en el último capítulo se procede a una revisión meticulosa de los resultados del decreto de 1944, cuyas primeras aplicaciones se efectivizan hacia 1945-46 y que dio cabida en esos diez años a 39 industrias. Aunque los rubros incorporados representaron solo el 25% de lo solicitado, su distribución por ramas, casi idéntica a la del conjunto de solicitudes (con la excepción del sector químico, que sí fue priorizado), mostraría una carencia de criterios propios que habría llevado a la burocracia a actuar en consonancia con las demandas empresariales. No obstante también debe considerarse que el número de rubros beneficiados fue bastante reducido, puesto que implicó un conjunto de establecimientos que ocupaban inicialmente menos del 3% del personal total de la industria, de los cuales casi la mitad eran relativamente nuevos y otro tanto había tenido hasta allí un desarrollo incipiente. En su mayor parte se relacionaban con el sector químico-farmacéutico, metal-mecánico y eléctrico, y aunque sustituían importaciones, muchos requerían a su vez de insumos importados, con lo cual implicaba –según el autor– una ruptura con la vieja tradición que había priorizado las “industrias naturales”.

En cuanto a los instrumentos utilizados, si bien se ofrecía una variedad de estímulos y facilidades, el que tuvo más trascendencia fue el de las cuotas de importación, cuya incidencia el autor juzga más relevante en los primeros años, en los que la entrada de importaciones fue mas amplia, puesto que luego las dificultades del balance de pagos obligaron de hecho a un racionamiento generalizado de las divisas. Así, aquellos rubros incorporados al régimen en los últimos años, como las heladeras, bicicletas y motores eléctricos, ya estaban de hecho siendo protegidos por la administración del comercio que venía haciendo el Banco Central y el Ministerio de Industria. No obstante en algunos sectores, como el automotriz, el verdadero impulso no resultó de la aplicación automática de la normativa, sino de iniciativas puntales por parte del Estado en tanto empresario (con la creación de IAME) y o bien auspiciando la entrada de a empresas de capital extranjero.

Los efectos positivos, verificados en el crecimiento de los rubros promocionados claramente por encima en casi todos los casos del de la rama en la que estaban comprendidos, coexistieron con otros que el autor juzga desfavorablemente, como la consolidación en ciertas ramas de oligopolios, sobre todo de empresas extranjeras, amparados en el control de la tecnología, y en aquellas otras con bajas barreras a la entrada, como la industria plástica, maquinaria agrícola, heladeras, etc., la multiplicación de pequeñas empresas que no satisfacían los criterios evidenciaban la falta de criterios mínimos de eficiencia económica y cuya subsistencia solo era posible, a juicio del autor, por la ausencia de la competencia externa.

Así, el aumento de la presencia estatal no habría ido de la mano de una mayor profesionalización y autonomía de la burocracia en su relación con el empresariado, al estilo de lo propugnado por Evans, resultando en un Estado más grande y a la vez más débil frente a los grandes actores. Sin embargo, y a la manera de un contrapunto que aparece constantemente en el libro, y que se patentiza en particular en los epígrafes que inauguran las conclusiones (uno de Perón y otro más largo de Lonardi, valorando en sentido opuesto los resultados de la industrialización peronista), el autor reconoce que fue en este período que la cuestión industrial se instaló en un lugar central de la agenda

---

estatal del cual no iba a salir por largas décadas, y se implementaron por primera vez un conjunto variado de instrumentos que posibilitaron, mal que bien, un progreso importante en la producción.

**Andrés Regalsky**  
CONICET- UNTREF-  
UNLU-Universidad T.Di Tella

## **Normas para publicación**

Anuario CEEED es una publicación anual de trabajos sobre historia económica, de la empresa y del desarrollo que se encuentra indizada en el Sistema Regional de información en línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex). Las contribuciones enviadas deben ser originales en idioma castellano o portugués y no haber sido publicadas ni estar presentadas en otra publicación. El límite de trabajos en idioma portugués no superará el treinta por ciento de los incluidos en cada número. Los artículos deberán contener resumen y palabras claves tanto en castellano o portugués como en inglés.

Los trabajos recibidos serán considerados por los miembros del Comité Editorial y por evaluadores externos a los fines del referato. Al ser aprobada la publicación los autores cederán al Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) los derechos exclusivos para reproducir por cualquier medio y distribuir las contribuciones. Las propuestas se reciben hasta el 30 de junio de cada año, las mismas deberán remitirse por correo electrónico a [ceed@econ.uba.ar](mailto:ceed@econ.uba.ar).

### **Presentación de Trabajos**

#### *Detalle de cuestiones técnicas*

- La extensión máxima de los artículos no deberá superar las cuarenta páginas en el formato pautado a continuación.
- Fuente y tamaño tipografía: 11 puntos, Times New Roman.
- Interlineado: sencillo.
- Tamaño de la página: 14, 7 cm de ancho y 19, 5 cm de alto.
- Márgenes: 2 cm superior  
1,3 cm exterior  
2 cm interior  
1, 5 cm inferior
- Los títulos, secciones y demás partes del texto deberán escribirse como sigue:

- *Título del artículo*. En negrita, alineación centrada y tamaño de fuente 11, sin punto al final.

- *Subtítulos*. En negrita, alineación justificada, tamaño de fuente 11, sin punto al final.

• Las notas y citas bibliográficas deben incluirse a pie de página y deberán consignarse en fuente Times New Roman, tamaño 10. Deben seguirse los siguientes criterios formales:

*Libros*: apellido y nombre de pila del autor con iniciales en mayúsculas; título completo de la obra en letra cursiva; lugar de edición; editorial, si corresponde; año de publicación; página o páginas. Todo irá separado por comas. Utilizar el siguiente modelo:

Belmartino, Susana, *La atención médica argentina en el siglo XX*, Siglo XXI, Argentina, 2005, p. 222.

*Capítulos en obras colectivas*: apellido y nombre de pila del autor con iniciales en mayúsculas; título del capítulo entrecomillado; AA.VV. para indicar que se trata de autores varios; título completo de la obra colectiva en cursiva; lugar de edición; editorial, si corresponde; año de publicación; página o páginas. Todo irá separado por comas. Utilizar el siguiente modelo:

Piffano, Horacio, “Teoría Positiva de la Empresa Pública. Autonomía de Gestión y Control de la Gerencia”, en A.A.V.V. *Economía de las Empresas Públicas*, Buenos Aires, Instituto Torcuato Di Tella/Editorial Tesis, 1990, pp. 79 a 83.

*Artículos en libros que fueron compilados o tienen un editor*: apellido y nombre de pila del autor con iniciales en mayúsculas; título del artículo entrecomillado; aclarando inmediatamente a continuación -si corresponde- si se trata de editor/es (ed. O eds.) o compilador/es (comp. O comps.); título completo de la obra en cursiva; lugar de

edición; editorial, si corresponde; año de publicación; página o páginas. Todo irá separado por comas. Utilizar el siguiente modelo:

Toninelli, Pier Angelo, “The rise and fall of public Enterprise”, en Toninelli, Pier Angelo (ed.), *The rise and fall of state – owned enterprise in the western world*, Cambridge University Press, New York, 2000, p. 5 a 9.

*Artículos en revistas:* apellido y nombre de pila del autor con iniciales en mayúsculas; título completo del artículo entrecomillado; título de la publicación periódica donde fue publicado en letra cursiva; volumen (vol.), número (nº), fecha de edición, página o páginas, todo separado por comas. Utilizar el siguiente modelo:

Krieger, Mario y Norma Prieto, “Comercio exterior, sustitución de importaciones y tecnología en la industria farmacéutica argentina”, en *Desarrollo Económico*, Vol. 17, nº 66, Julio – septiembre de 1977, p. 180.

*Para obras ya citadas* se consignará apellido y nombre de pila del autor con iniciales en mayúsculas seguido de *op. cit.* y la/s página/s que corresponda/n, todo separado por comas. Si la obra se ha citado inmediatamente antes se utilizará *Ibidem* y se consignará la/s página/s que corresponda/n.

- El artículo deberá estar precedido por su resumen y palabras claves tanto en castellano/portugués (según corresponda) como en inglés.

- La bibliografía general utilizada debe consignarse al final del artículo, teniendo en cuenta las pautas de citado para libros y artículos anteriores.

- Si se incluyen tablas y/o gráficos deberán remitirse los archivos originales con los que se formularon. Por ejemplo: archivo Excel. Asimismo, se deberá ajustar su extensión al tamaño establecido para la página.