



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



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

ANUARIO
ISSN 2545-8299

Nº 5 - Año 5
2013

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, Diagramación y Corrección

Sebastián Borzi Romero

Secretaria de Redacción

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

Pintura de tapa: Diseño en base a la obra de Pablo Picasso, “Le pigeon aux petits pois”, Óleo sobre lienzo, 1912.

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

ISSN 2545-8299

Índice

Presentación.....7

“Balbino Arizu, el Rey del vino” y la inserción de su empresa en la economía vitivinícola de Mendoza (1883-1930)

Ana María Mateu.....13

Precios, Salarios, Peronismo y Empresa. El caso del Mercado Central de Frutos (1938-1958)

Eduardo Martín Cuesta.....53

Estado empresario y elencos directivos en el sector eléctrico. El desarrollo de la electrificación durante el peronismo en la provincia de Buenos Aires, (1946 – 1955)

Luis La Scaleia.....81

O Corporativismo Empresarial, e o Estadono Desenvolvimento Industrial: uma análise comparada entre Argentina e Brasil no período entre 1956 e 1978

Marlon Brisola y Moisés Villamil Balestro.....133

Sustentabilidad de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores: Chilavert Artes Gráficas

María Teresa di Salvo.....175

Reseñas

Dávila L. de Guevara, José Camilo; Dávila L. de Guevara, Carlos; Grisales Rincón, Lina y David Schnarch González. *Lo social y lo económico: ¿Dos caras de una misma moneda? La Fundación Social y sus empresas (1984-2010)*. Bogotá, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2011, 282 pp.

Luis Fernando Molina Londoño.....211

Abiuso, Marina y Vallejos, Soledad. AMALITA. *La biografía*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 2013, 351 pp.

María Elena Stella.....219

Normas para publicación.....225

Presentación

En esta quinta publicación anual del Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) presentamos una serie de artículos producidos en diversos ámbitos académicos, incluyendo un trabajo de investigadores del Centro de Pesquisa e Pós-Graduação Sobre as Américas, de la Universidad de Brasilia. Los cinco artículos que conforman este número analizan diversos temas, no obstante, la mayor parte de ellos comparten estar centrados en estudios de caso y la consideración del factor del empresarial. También está presente el Estado y las políticas públicas en interacción con el comportamiento de los agentes económicos. En perspectiva diacrónica los trabajos han sido ordenados en un eje cronológico que se extiende desde finales del siglo XIX hasta principios del siglo XXI.

El artículo de Ana María Mateu *Balbino Arizu*, “*El Rey del Vino*” y *la inserción de su empresa en la economía vitivinícola de Mendoza (1883-1930)* analiza la historia de la Bodega Arizu y la trayectoria de su propietario. Se trata de un estudio de caso que aborda las estrategias empresariales en las firmas familiares y el impacto de las migraciones en red en estos emprendimientos. El enfoque contribuye a un mejor conocimiento de los empresarios, de la producción de vino y de las redes migratorias en la Provincia de Mendoza. Mateu dice que probablemente la empresa funcionara en el imaginario familiar como el bien troncal del derecho sucesorio navarro lo que parece haberse recreado en la sociedad de arribo, donde el núcleo familiar se ramificó. Se explicaría así el intercambio de bienes entre los hermanos y sus descendientes para no dispersar el patrimonio. Además, la autora enfatiza que el análisis de la modernización aporta importantes elementos a la historia de las empresas vitivinícolas y al papel desempeñado en ellas por las familias. También sostiene que a partir del análisis de la trayectoria empresarial de Arizu es posible extraer conclusiones que iluminan los procesos de conformación del empresariado regional y de las firmas familiares. En el trabajo se afirma que si bien la cultura corporativa estuvo cerrada y centrada en la personalidad del fundador el proceso de burocratización se fue

imponiendo. Comenzó por las formas de control contable y por la contratación de personal calificado en aquellas actividades que demandaban tareas orientadas a la optimización de los procesos y la infraestructura productiva como enólogos, destiladores y toneleros. En este sentido, se pone de manifiesto conforme a las consideraciones de Paloma Fernández Pérez que los contactos de Arizu con otros bodegueros certifican la importancia histórica de una “atmósfera” local de conocimientos industriales y comerciales en la formación y redes de contactos de los propietarios y directivos de firmas familiares. A su vez, esta empresa fue una “mano visible” en el mercado vitivinícola, que siguiendo a Chandler, realizó la estrategia de la triple inversión, aunque no descentralizó el management que siempre se manejó desde una “única oficina”.

Martín Cuesta estudia *Precios, Salarios, Peronismo y Empresa. El caso del Mercado Central de Frutos 1938-1958*, una empresa orientada al almacenamiento y comercialización de productos de exportación, principalmente de lanas, en una etapa en que la firma comenzó a declinar hasta cerrar su ciclo de vida en la década del sesenta. Si bien el trabajo periodiza dos décadas, el centro del análisis se ubica durante la etapa peronista con el propósito de explorar el impacto de las políticas de dicho gobierno sobre el desempeño de la Compañía. En particular aquellas medidas vinculadas con la regulación del comercio exterior como también el efecto de las nuevas políticas laborales sobre los costos. Para dar cuenta sobre la primera cuestión construye una serie de precios de la lana, y otra serie de salarios para la segunda. El autor difiere con aquéllos análisis que vinculan la declinación del Mercado Central a partir de las políticas del Instituto Argentino para la Promoción del Intercambio, e identifica como factores los cambios en las características navieras del Riachuelo, medio fluvial sobre el que operaba, y también las medidas que promovieron las exportaciones desde los puertos de origen, fundamentalmente patagónicos, para la lana.

Respecto de los salarios observa la tendencia ascendente a partir de 1946 vinculada con las nuevas políticas laborales del peronismo, reconoce que los aumentos de salarios afectaron de alguna

manera la utilidad bruta y productividad del MCF a pesar de que el gobierno permitió aumentar las tarifas. Cuesta concluye que la declinación de la actividad no se debió a la política comercial sino a los cambios en la inserción internacional de la economía argentina.

Por su parte, Luis La Scaleia en su artículo *Estado empresario y elencos directivos en el sector eléctrico. El desarrollo de la electrificación durante el peronismo en la provincia de Buenos Aires, 1946 – 1955*, explora el accionar estatal en el sector eléctrico. Se concentra en una etapa en la que el consumo de electricidad aumentaba, verificándose en el distrito mencionado las transformaciones sociales que afectaron al conjunto del país. Analiza, por lo tanto, los cambios en el suministro eléctrico de la Provincia de Buenos Aires, la conformación de la Dirección de Electricidad y Mecánica (DEMBA) dependiente del Ministerio de Obras Públicas, sus elencos directivos, el Primer Plan General de Electrificación, la marcha de las inversiones y los aspectos centrales de la gestión del nuevo ente. El autor destaca que los elencos directivos de DEMBA presentaron una marcada rotación con homogeneidad en su formación, pues eran ingenieros de la Universidad Nacional de La Plata con alguna especialización en mecánica o electricidad y tenían experiencia laboral en otras reparticiones provinciales. Asimismo, La Scaleia afirma que el accionar del Estado empresario en el sector dependió en gran medida de la formación de una burocracia con capacidades técnicas y gerenciales y en estrecho contacto con el poder político. Con relación a las empresas de capitales extranjeros, aunque hubo un mayor control en la práctica se evitó la confrontación, permitiéndoles que continuaran operando en numerosas localidades de la provincia con concesiones vencidas. Con respecto a las cooperativas DEMBA fomentó su desarrollo mientras aseguraran el suministro en localidades donde la repartición no podía llegar. Puede identificarse entonces una suerte de complementariedad entre sector estatal y privado en la prestación del servicio eléctrico.

Desde una perspectiva de historia comparada en el trabajo de Marlon Vinicius Brisola y Moisés Villamil Balestro *O Corporativismo Empresarial e o Estado no Desenvolvimento Industrial: uma análise comprada entre Argentina e Brasil no período entre 1956 e 1978* se

estudia la articulación entre corporativismo empresario y Estado en el desarrollo industrial de Argentina y Brasil en un período caracterizado por la alternancia entre regímenes democráticos y autoritarios. Para ello analizan las relaciones entre Estado y las principales asociaciones empresarias de dichos países y el rol de las mismas en el proceso de modernización productiva. Durante la etapa considerada el PBI industrial de Brasil se incrementó en forma significativa con un crecimiento que superó cuatro veces al de Argentina.

El análisis incorpora dos variables: la existencia de agendas o acciones colectivas en el corporativismo empresario y el grado de cohesión de estas fuerzas en torno a un proyecto desarrollista. Así, mediante dichas variables explican las causas que favorecieron el desarrollo industrial en sectores de alta densidad tecnológica, entendido como upgrading industrial, es decir el salto hacia actividades de mayor valor agregado en las cadenas de producción global. Para la comparación se consideran los cambios en los gobiernos, cada uno como caso en estudio, identificando siete para Argentina y cinco para Brasil.

Al establecer la correlación entre las variables y el grado de desarrollo industrial encuentran que las manifestaciones del corporativismo industrial estuvieron relativamente presentes a lo largo de todo el período, más allá de las rupturas políticas y de régimen, sin embargo la cohesión industrial no siempre actuó como soporte para una propuesta desarrollista. En tal sentido, los resultados de la investigación llevan a considerar que la fuerza del corporativismo industrial no fue condición necesaria para la modernización del sector. La experiencia Argentina con fuerte presencia y cohesión de sus asociaciones empresarias no tuvo correlato, a diferencia del Brasil, con el upgrading industrial.

Finalmente, el trabajo de María Teresa di Salvo *Sustentabilidad de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores: Chilavert Artes Gráficas* es de interés, pues si bien aborda uno de los casos de Empresas Recuperadas académicamente más trabajados, la perspectiva de análisis utilizada constituye un aporte a los estudios de Historia reciente a partir de la confluencia de numerosas variables. Desde este

punto de vista, la autora pone en relación elementos propios de la “recuperación” con características de la industria gráfica, sus procesos técnicos, y la organización del trabajo y de la producción. Aplica un conjunto de elementos teóricos que le permiten generar novedosas conclusiones. En tal sentido, destaca que en la formulación clásica de Granovetter el actor económico es un sujeto social imbricado en un denso tejido de relaciones socio-culturales. A su vez, se pregunta si la interacción con otros actores y la misma dinámica del proceso pueden hacer virar estas experiencias hacia otras formas organizativas, si se trata de un proceso reversible y si son un nuevo tipo de empresas cooperativas. Pone de manifiesto en términos más generales que el proceso de “recuperación” continúa expandiéndose, aunque con menor intensidad, y que éste parece instalado como forma social en el repertorio de acciones colectivas que caracterizaron la respuesta de una parte de la sociedad frente a la situación de crisis del 2001/2002 en Argentina.

Por último, queremos señalar que a partir del año 2013 hemos logrado la indización en el Sistema Regional de información en línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex) y que es nuestro objetivo incorporar el Anuario a otras bases. De igual modo, deseamos manifestar que su elaboración involucró la participación de numerosas personas, entre las que se incluyen los evaluadores externos, para ellos un especial agradecimiento.

Jorge Gilbert y Viviana Román

“Balbino Arizu, El Rey del Vino” y la inserción de su empresa en la economía vitivinícola de Mendoza (1883-1930)

Ana María Mateu
CONICET-UNCuyo

Resumen

La historia de la empresa Arizu y la de Balbino Arizu como “rey del vino” constituyen un claro ejemplo de las posibilidades de inserción económica y de ascenso social a las que era posible acceder a fines del siglo XIX y principios del XX en la provincia de Mendoza, siempre que se conjugaran algunas habilidades personales, familiares y empresariales. La bodega se convirtió en una de las más grandes de la provincia y fue creciendo a la par de la vitivinicultura. A su experiencia previa en su Navarra natal, Arizu le añadió las estrategias necesarias en cuanto a las inversiones, al management y a la comercialización. La empresa llegó a tener inmensos paños de viña, ocupó el tercer lugar en cuanto a volúmenes de producción y fue innovadora en la mayoría de las estrategias societarias de la época. El análisis de la modernización de la firma aporta elementos importantes para un enfoque enriquecedor sobre la historia de las empresas vitivinícolas y el rol desempeñado por las familias.

Palabras claves

Historia de empresas, Vitivinicultura de Mendoza, Redes sociales

Abstract

The history of the Arizu’s company and that of Balbino Arizu’s as “king of the wine” is a clear example of the possibilities of economic insertion and of social mobility to which it was possible to accede in the late nineteenth and early twentieth centuries in the province of

Mendoza, whenever some personal, familiar and business abilities were conjugated.

At the beginning of the 20th century the winery turned into one of the largest of the province and was increasing in line with wine-growing. To his prior experience in his natal Navarre, Arizu added the necessary strategies as for the investments, management and commercialization. The company grew to immense vineyard plots, took third place by means of production volumes and was innovative in most of the corporate strategies of the time. The analysis of the modernization of the company provides important elements for a wealth-producing approach on the history of wine companies and the role played by families

Key words

History of companies, Viticulture of Mendoza, social networks

Abstrato

A história da empresa Arizu e a historia de Balbino Arizu como "Rei dos vinhos" é um claro exemplo das possibilidades de inclusão econômica e promoção social, ao qual foi possível aceder ao fin do século XIX e ao início do século XX, na província de Mendoza, a partir de algumas habilidades pessoais, familiares e empresariales. A adega tornou-se numa das maiores da província e cresceu a par com a indústria do vinho. À Sua experiência anterior em sua Navarra natal, Arizu adicionou estratégias necessárias em termos de investimento, gestão e marketing. A empresa chegou a ter imensos panos de vinhedo, ocupando o terceiro lugar em quanto aos volumes de produção e foi inovador na maioria das estratégias corporativas da época. A análise da modernização da empresa contribuiu importantes elementos para uma abordagem gratificante para a história dos vinhos e o papel desempenhado pelas famílias.

Palavras-chave

História de empresas, Vinho de Mendoza, Redes sociais

Introducción

La historia de la empresa Arizu y la de Balbino Arizu como “rey del vino¹” constituye un claro ejemplo de las posibilidades de inserción económica y de ascenso social a las que era posible acceder a fines del siglo XIX y principios del XX en la provincia de Mendoza, siempre que se conjugaran algunas habilidades personales, familiares y empresariales.

La bodega se convirtió a principios del siglo XX en una de las más grandes de la provincia y fue creciendo a la par de la vitivinicultura. Muestra de ello, son las palabras del Ministro de Industrias Frank Romero Day, en 1936, en el sepelio del fundador de la saga cuando expresó que “La historia de don Balbino Arizu es la historia misma de nuestra industria vitivinícola, que él contribuyó a crear, que sostuvo y defendió con brío, que supo engrandecer, que ocupó siempre su espíritu y llenó su corazón. Es la historia de sus comienzos, de su expansión maravillosa, de su apogeo deslumbrante, de sus tropiezos, de sus zozobras, de sus angustias; y también la historia de su resistencia denodada y tenaz, de su optimismo y de su fe²”.

Para convertirse en empresario, dos fueron los caminos iniciales. El primero se vinculó con el aprovechamiento de la experiencia previa a través de la recreación de la cultura vitivinícola de su lugar de origen. La segunda se enlazó con la adaptación exitosa a la coyuntura económica y social que recién comenzaba a delinearse en la provincia, tarea para la cual su temprana llegada le reportaría ventajas para insertarse.

¹ *La Quincena Social*, N° 35, Mendoza, 15 de octubre de 1920. Según sus volúmenes de producción, estaba antecedido por las firmas Giol y Tomba.

² *Los Andes*, 3 de abril de 1936.

Si bien la economía en expansión y el crecimiento del mercado interno, dinamizado por las redes del ferrocarril, constituían una oportunidad excepcional para quien tuviera experiencia y conocimientos sobre vinos, a esta “expertise”, Arizu le añadió las estrategias necesarias en cuanto a las inversiones, al management y a la comercialización. La empresa y la familia³ llegaron a tener inmensos

³ La bibliografía más reciente intenta conciliar el paradigma de las empresas modernas chandleriano y su “revolución en la gestión”, con el dinamismo de algunas empresas familiares modernas adaptadas a las exigencias de la competitividad. Estos estudios matizan la validez de las tesis de Alfred D. Chandler sobre la triple inversión y resaltan la validez de los modelos europeos. Remitimos a Colli, Andrea, *The history of family business*, United Kingdom, Cambridge University Press, 2003; Colli, Andrea and Rose, Mary, “Family Firms in Comparative Perspective”, en Amatori, Franco and Jones, Geoffrey (eds.), *Business History around the World at the End of the Century*, Cambridge University Press, 2003; Colli, Andrea, Fernández, P. y Rose, Mary, “National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries”, en *Enterprise & Society*, 4,1, 2003, pp. 28-64; Barbeito Roibal, Susana, Guillén Solórzano, Eduardo, Martínez Carballo, Manuel y Domínguez Feijoó, Gerardo, “Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar”, en *Boletín ICE Económico*, n° 2821, 2004; Fernández Pérez, Paloma y Nuria Puig, “Knowledge and training in family firms of the European periphery: Spain, 18th to 20th centuries”, en *Business History*, 46-1, 2004, pp. 79-99; Lluch, Andrea, “El capitalismo familiar en el mundo comercial de principios de siglo XX”, en *Actas XIX Jornadas de Historia Económica, Asociación Argentina de Historia Económica*, 2004, ISBN 987-1151-34-8; Colli, Andrea, “When the Family is Strong, When the Family is Weak: A Critical Evaluation of a Century of Italian” <http://www.helsinki.fi/iehc2006/papers1/Colli6.pdf>; Basco, Rodrigo, “La investigación en la empresa familiar: “Un debate sobre la existencia de un campo independiente””, en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 12, n° 1, 2006, pp. 33-54; Tàpies, Josep, *Empresa Familiar: ni tan pequeña, ni tan joven. Una renovada aproximación a la edad y el tamaño de la empresa familiar española*, Barcelona, Fundación Jesús Serra, 2009. Barbero, María y Donato, Vicente, *Contra Viento y Marea, Historias de pequeñas y medianas empresas argentinas*, Buenos Aires, Bononiae, 2009; González Ferrero, Maximiliano,

paños de viña a través de compras que superaron las 19.500 has⁴. Se convirtieron en los terceros productores del país, llegando hasta los más lejanos puntos de venta del mercado interno. Por otra parte, fueron innovadores y pioneros en la mayoría de las estrategias societarias de la época: en la conformación de una sociedad anónima, en la inversión en tierras en el sur de la provincia, en la integración vertical con sus principales distribuidores de vino, en la constitución de un fideicomiso de “garantía” para conseguir fondos en los complicados años de la Primera Guerra, en cotizar en la Bolsa de Londres, en el equipamiento tecnológico, en el diseño de los canales de distribución, en la diversificación de su cartera de productos y hasta en la exportación al extranjero, aunque en pequeños volúmenes.

La biografía familiar tiene sus comienzos en la aldea de Unzué, en la provincia de Navarra, España, y su sendero posterior entreteje múltiples relaciones entre el espacio que dejaron y el contexto al que arribaron y contribuyeron a conformar en esta provincia argentina.

Guzmán Vásquez, Alexander, Pombo Bejarano, Carlos y Trujillo Dávila, María Andrea, “Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia”, Colombia, *Cuadernos de Administración*, vol. 23, n° 40, 2010, pp. 11-33; Romero Ibarra, María Eugenia y Moreno Lázaro, Javier, “Gran empresa y familia en México”, en *X Congreso Internacional Historia Económica de España*, Sevilla, 2011; Fernández Moya, M. y Castro Balaguer, R., “En busca de la estructura perfecta: la evolución de la sociedad de inversión de las familias empresarias en el siglo XX”, en *X Congreso Internacional de Historia Económica*, Sevilla, 2011; Fernández Pérez, Paloma, “La mano visible de la empresa familiar catalana: directivos, consultores, abogados y head hunters”, en *X Congreso Internacional de Historia Económica*, Sevilla, 2011; Fernández Pérez, P., *La última globalización y el renacer de los grandes negocios familiares en el mundo*, Bogotá, Universidad de los Andes, 2012; Fernández Pérez, P. y Colli, Andrea, *The Endurance of Family Businesses A Global Overview*, United Kingdom, Cambridge University Press, 2013.

⁴ Mateu, Ana María, “Aproximación a la empresa Arizu: Algunas estrategias de la conformación e incremento del patrimonio societario y familiar 1884-1920”, en *Quinto Sol*, año 6, n° 6, Universidad Nacional de La Pampa, 2002.

La riqueza de las fuentes empresariales y su entrecruzamiento con los datos del Amillaramiento de Unzué⁵, han permitido problematizar desde la mirada de las redes sociales la historia vitivinícola. El abordaje microanalítico, sugerido con fuerza por la prodigalidad de los datos, permitió contextualizar o relativizar, algunos de los avances de los últimos años sobre la historia de inmigrantes, de empresas familiares⁶ y de sectores agroindustriales. Los actores “de carne y hueso” que aquí rescatamos nos remitieron a aldeas españolas, a parientes, a pasajeros de barcos, a trabajadores y a pueblos vitivinícolas, cuyas identidades fueron “traducidas” en el sentido de Geertz⁷ y ofrecieron explicaciones para esta historia, que esperemos expresen la complejidad del problema estudiado.

Las estructuras empresariales son significativamente históricas en esencia y solamente a través del análisis de casos concretos, se puede llegar a conocer en qué momento cambió el concepto de empresario y cuáles fueron las estrategias desplegadas a través del tiempo. Dentro de la literatura sobre firmas vitivinícolas de Mendoza⁸, este estudio de

⁵ Archivo General de Navarra, *Amillaramiento Unzué*, Catastro, caja 16128, España, Diputación Foral de Navarra, 1853-1906.

⁶ El tema de las empresas familiares es una de las asignaturas pendientes de la historia de empresas en la Argentina, a pesar de que en el caso de la vitivinicultura provincial, que actualmente representan casi el 37 % en los departamentos de Luján y Maipú, dos departamentos de la Primera Zona. Ver Mateu, Ana María, “Algunos avances en torno a la transformación vitivinícola contemporánea”, en Mateu, Ana María (comp.) *Vinos y Competitividad Agroindustrial. Un largo camino*, Mendoza, Inca Editorial, 2010.

⁷ Geertz, Clifford, “El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre”, en *La interpretación de las culturas*, Barcelona, Gedisa, 1987, pp. 43-59.

⁸ En relación al tema, remitimos a Bragoni, Beatriz, “Redes, inmigración y movilidad social en Mendoza: racionalidad empresaria y modos de relación política de una parentela de origen finisecular (1880-1930)”, en *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, Buenos Aires, CEMLA, n° 24, 1993 y “El estímulo del mercado en la transformación empresaria. Consideraciones a raíz del negocio vitivinícola en Mendoza, 1880-1940”, en Jumar, Fernando (ed.) *Empresarios y empresas rurales siglos XIX y XX*. Universidad Argentina de la

caso constituye otra evidencia más de la heterogeneidad de los comportamientos empresariales y de sus dimensiones sociales, culturales y económicas⁹.

Empresa, 2002. Patricia Barrio ha aportado al tema estudiando el comportamiento de algunas empresas vitivinícolas. Ver Barrio, Patricia, “Crisis económica y estrategias empresariales. Bodegueros mendocinos a principios del siglo XX”, en *Cuadernos de Historia*, n° 7, Córdoba, CIFYH, 2005 y “Hacer vino. Empresarios vitivinícolas y Estado en Mendoza (1900-1912)”, Rosario, *Prohistoria*, 2010. Sobre años más recientes, podemos mencionar la producción de Virginia Mellado sobre el ascenso y la caída del grupo Greco en Mellado, Virginia, “Empresariado y vitivinicultura: trayectoria y caída del grupo Greco”, en Mateu, Ana María y Stein, Steve (comps.) *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*, Mendoza, Ediunc, 2008, los de Patricia Olguín sobre la bodega Giol en Olguín, Patricia, “La intervención estatal en los mercados vitivinícolas. La función de regulación de las Bodegas y Viñedos Giol. Mendoza, Argentina (1954-1974)”, en *Territorios del Vino*, año II, n° 2, Montevideo, Universidad de la República, 2008 y “Políticas públicas y empresas vitivinícolas: privatización de Giol y conformación de Fecovita. Primera parte: la creación de la bodega estatal”, en *IV Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales*, Buenos Aires, 2005 y los de Mateu sobre las empresas familiares Crotta y Tittarelli a través de tres generaciones. Ver Mateu, Ana María. “Los Tittarelli. Empresarios paradigmáticos”, en *Contra Viento y Marea. Historia de Pymes en Argentina*. Buenos Aires, Revista Pymes de Clarín. Editorial Fundación Observatorio Pyme y Universitá Di Bologna, 2006 y “Bodegas Crotta. Una empresa paradigmática” en *Contra Viento y Marea. Historia de Pymes en Argentina*. Buenos Aires, Revista Pymes de Clarín, Editorial Fundación Observatorio Pyme y Universitá Di Bologna, 2006.

⁹ Barbero, María Inés, “La historia de empresas en la Argentina: trayectoria y temas de debate en las últimas dos décadas”, en Gelman, Jorge (comp.). *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas.*, Buenos Aires, Prometeo, 2006, p. 162.

De Unzué a Mendoza

Balbino Arizu embarcó en Barcelona en el buque Fivaller para llegar a Buenos Aires el 8 de julio de 1883¹⁰. Era una de las 127.177 personas que salieron de Navarra entre 1861 y 1930 y de los 3.901 españoles que partieron ese año. Con la convicción de que su horizonte se podía extender más allá que el de sus abuelos, subió al buque que lo traería a América con bastantes más cosas que un pasaje y el equipaje. Trajo consigo una experiencia vitivinícola aportada por varias generaciones: ese era su mejor capital social y cultural¹¹.

Su llegada al país fue temprana en relación a la mayoría de sus compatriotas y lo convirtió en un anticipador y disparador de los cambios en su propia familia y en su red de parientes y amigos. No vino a probar suerte en cualquier actividad. Había sido alentado por su primo Bernardino Izuel, que realizaba obras de irrigación en la provincia¹² y declaró, a su arribo, ser agricultor y orientó sus energías y estrategias para continuar siéndolo¹³. Al elegir a Mendoza sabía que la reproducción de su cultura vitivinícola no iba a estar constreñida al acotado y fragmentado espacio navarro. ¿Pensaría que llegaría a tener el paño de vides más grande del mundo?

En medio del contexto de las migraciones internacionales ¿cuáles fueron las motivaciones para el viaje de Balbino y de sus hermanos

¹⁰ Información extraída de las Listas de Pasajeros de las bases de Datos del Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos, Buenos Aires (CEMLA).

¹¹ Bourdieu, Pierre, *El sentido práctico*, Madrid, Taurus, 1991.

¹² Cuando, como era tradición entre los navarros, Balbino fue a la feria de Tafalla de 1882 se encontró con Bernardino Izuel, un “pariente” de origen zaragozano que había traído de Argentina un lote de mulas para vender y que entusiasmó a Balbino. Llegó a Mendoza en 1883, a trabajar en Rivadavia con Izuel, especialista en riego, quien es posible que actuara como “padroni”, como un agente de trabajo, ya que no sabemos si el grado de parentesco era real o fue “recreado” posteriormente. Entrevista a Sara Ruiz Izuel de Casale, 18 de marzo de 2008.

¹³ Información extraída de Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos. Buenos Aires.

varones?: ¿una familia numerosa en relación al tamaño de la propiedad?, ¿la falta de actividades productivas que absorbieran la fuerza de trabajo familiar?, ¿la obligación del heredero de compensar económicamente al resto de los hermanos?, ¿una personalidad ambiciosa?, ¿posibles conflictos familiares?, ¿su soltería?¹⁴

Balbino era el mayor de los 11 hijos nacidos del matrimonio de Ambrosio Arizu (1833) con su prima Braulia Labiano¹⁵. Los Arizu Labiano estaban asentados desde el año 1600 en Navarra y emparentados entre sí desde varias generaciones: Arizu Otazu, Arizu Labiano, Fernández Arizu, Arizu Abadía, Arizu Yracheta, Arizu Yrisarri, Arizu Leoz, Arizu y Alcalde, Arizu Elorza, Arizu Díaz, Arizu Yturria, Arizu y Martínez, Arizu y Duque, Arbizu Arizu, Zalba Arizu y Erice Arizu¹⁶.

Balbino no era uno más. Pertenece a una de las familias más ricas y antiguas de Unzué. No huía de la miseria. Ambrosio, su padre, era uno de los 105 residentes censados y era propietario de tres casas, dos corrales, casi 25 has de herbáceos y un poco menos de 1,62 has de

¹⁴ Las particularidades del proceso migratorio han sido analizadas por Mateu, Ana María, “En busca de un sueño. Estrategias de un inmigrante para convertirse en “rey del vino””, en Hochman, Nicolás (ed.), *Pensar el afuera*, Proyecto CLEUM (Centro Latinoamericano de Estudios Utópicos y Migratorios), Mar del Plata, Kazak Ediciones, 2010, pp. 11-39. <http://www.kazakediciones.blogspot.com/>; “Migrar en red entre dos mundos vitivinícolas”, en *Revista Gerónimo de Uztariz*, nº 23-24, España, 2008, pp. 77-99 y “Los Arizu: desde Navarra a Godoy Cruz”, en *Territorios del Vino*, Montevideo, año V, nº 7, 2011, s/p.

¹⁵ Los hijos surgidos de esta unión matrimonial fueron Balbino (1858), Juan Clemente (1859), Lucio Prudencio (1861), Eusebia Vicente (1863), Sotero Miguel (1866), Jacinto Prudencio (1868), Eustaquia Micaela (1870), Luciana (1873), Antonio (1875), Isidro (1876) y María Dolores (1879). Eustaquia y Luciana se hicieron monjas y Lucio Prudencio, Antonio, Isidro y María Dolores parecen haber fallecido tempranamente.

¹⁶ Información extraída de los Archivos Mormones, sede Godoy Cruz, Mendoza y de su sitio en Internet. www.lds.org

viñedos¹⁷. Su esposa Braulia, aparecía registrada en otra unidad familiar, como propietaria de 2 toros, 20 cabras, 122 lanares “churros” (variedad de oveja) y 2 mulas. Sus bienes urbanos y agrícolas los ubicaban entre los más ricos del pueblo, solo superados por sus parientes, Patricio Erice y Benigno Zabalza. En todo el pueblo había 52 has de viñedos, la mayoría de menos de 1 ha, que en la actualidad han desaparecido.

Cuando llegó a Mendoza, la vitivinicultura estaba dando sus primeros pasos en su “proceso de resurrección¹⁸”, amparada por el estado nacional y provincial que promovía el cambio de una economía basada en la ganadería comercial a otra sustentada en la agroindustria para abastecer el mercado nacional en formación.

¿Cómo un “emprendedor”¹⁹ encuentra o se crea un espacio propio en una estructura productiva que se va conformando y se transforma en empresario? ¿Cómo se crece en familia? ¿Qué fue primero, la producción de uva o el negocio de vinos?

La historia de la empresa

El primer paso provino del comercio, al igual que en el caso de Miguel Escorihuela Gascón²⁰, otro pionero de la industria, también de

¹⁷ Archivo General de Navarra, *Diputación Foral de Navarra*, Catastro, caja 16128. Agradecemos la gentileza de José Miguel Lana Berasain por facilitarnos este material.

¹⁸ Mateu, Ana María, “Estado y vitivinicultura. Las políticas públicas de la transición. Mendoza 1870-1890”, en *Travesía*, Revista de Historia Económica y Social, Vol. 1, n° 3 y 4, ISBN 0329. Tucumán, 2003, pp. 177-205.

¹⁹ Se denomina emprendedor a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una “persona que crea una empresa”. Para Schumpeter el emprendedor es el motor de la innovación. Ver Schumpeter, Joseph, *Historia del análisis económico*, Barcelona, Ariel, 1995.

²⁰ Para estos casos remitimos a Bragoni, Beatriz. “Meritorios españoles, ejemplares nobles”. Inmigración, redes y mercado: notas sobre la formación de emporios vitivinícolas en Mendoza, 1860-1940”, en Fernández, Alejandro y Moya, José (eds.), *La inmigración española en la Argentina*, Buenos Aires,

origen español y de Domingo Tomba, italiano. Balbino decidió probar suerte vendiendo vinos en una industria naciente que estaba buscando su perfil dentro de la dicotomía “calidad versus cantidad” y que ya se perfilaba como un negocio millonario²¹. En 1884 sus primeros pasos fueron dados en sociedad con Manuel Basterra, un paisano, relacionado con familias importantes de la ciudad vasca de Vitoria. Ambos formaron la firma “*Arizu y Cía.*” con el objetivo de realizar “negocios de vino y bodega²²”.

Biblos, 1999, pp. 115-140 y a Barrio de Villanueva, Patricia. “Entre el poder y el infortunio. Tomba: historia de la empresa vitivinícola más poderosa de la República Argentina (1900-1912)”, en *Mediterránea, Ricerche Storiche*, anno III, n° 8, 2006, pp.5539-562.

²¹ La Memoria de la Exposición Interprovincial de 1885 sostuvo “no hay cultivo más lucrativo que el de la viña”. A.H.M. *La Provincia de Mendoza en su Exposición Interprovincial de 1885*. Mendoza, 1885, p.73. Cinco años más tarde, Emilio Civit expresó que “...el que puede ahorrar un peso sobre su renta o disponer un peso sobre su crédito debe emplearlo en bodegas y viñas con entera confianza y fe en lo venidero; en la viña está la riqueza de Mendoza”. Civit, Emilio, *Los viñedos de Francia y los de Mendoza*, Tipografía Los Andes, Mendoza, 1887, pp. 27-28. Arata, en 1903, todavía seguía sosteniendo que convertirse en viñatero no era un negocio tan difícil, ni que requiriese de grandes desembolsos. Arata, Pedro, “Investigación vitivinícola”, en *Anales del Ministerio de Agricultura, Sección de Comercio, Industria y Economía*, n° I, T. I, Buenos Aires, 1903, p. 202. Así fue que la plantación de viñedos se convirtió en un “boom”, que se tradujo en un crecimiento fabuloso pero anárquico.

²² No hay mayor información sobre esta sociedad inicial que no está asentada en los protocolos notariales, salvo su pedido de disolución en 1888, luego de la muerte de Basterra en la epidemia de cólera de 1886. A.H.M. *Protocolos Notariales*. Libro 426, fs.247, 1 de abril de 1887. Es posible que el Libro Diario de 1887 pudiera haber correspondido a esta sociedad, pero nunca menciona a Basterra, salvo el pago de una deuda a la viuda. las fuentes demuestran que no tenían ni bodega ni viña propia y que vendían los vinos producidos por terceros. Basterra murió en la epidemia de cólera en 1886, por lo cual Balbino disolvió la sociedad y se hizo cargo de su activo y de su pasivo. Arregló sus cuentas con la viuda y con el Banco Nacional, pagando intereses por mora. Arizu, *Libro Diario*, 1887.

La muerte de su socio motivó el llamado a sus hermanos Clemente y Sotero (segundo y cuarto en la descendencia familiar). Juntos trabajaron con Tiburcio Benegas²³ como contratistas de viña. El paso siguiente fue dado en 1888, cuando se sentaron las bases de la bodega, con \$5.000 de capital reunido por ahorros y con una elaboración de 400 cascos²⁴. Al parecer las reservas atesoradas alcanzaron también para la compra de 10 acciones del Banco Provincia²⁵, por un valor de \$1.000 que fueron canceladas en 10 cuotas trimestrales²⁶. Para un inmigrante recién llegado, convertirse en accionista del banco recientemente creado durante la gobernación de Benegas, fue, sin duda una decisión que lo conectó con quienes estaban vinculados a las decisiones financieras en la nueva etapa de la economía provincial. Realizaban además, operaciones comerciales con el Banco Nacional, demostrando una temprana inserción comercial si consideramos que apenas habían transcurrido 4 años de la llegada a la provincia del mayor de los hermanos.

¿Cuáles fueron los pasos para pasar de esta organización precaria a convertirse, en menos de diez años y según el Censo de 1895²⁷, en la

²³ Esta versión es transmitida por la familia Benegas y recogida en el libro de Vidal Buzzi, Fernando. *Vino y pasión. La familia Benegas y el vino argentino*. Buenos Aires, El Ateneo, 2002. Es posible, que Tiburcio Benegas fuera quien actuó como introductor de los Arizu en las redes comerciales. Habían sido sus contratistas y hay versiones coincidentes de que salieron en defensa del gobernador Benegas, en la revolución que Rufino Ortega le hiciera durante su gestión.

²⁴ Folleto. *Bodegas Arizu*. 1908.

²⁵ Este Banco de carácter mixto fue creado en junio de 1888 durante la gestión de Tiburcio Benegas, con un capital de \$5.000.000 de los cuales 10.000 acciones de 100\$ fueron entregadas a la suscripción pública. Ver Mateu, Ana María, "Bancos, créditos y desarrollo vitivinícola", en *Cuadernos de Historia Regional*, n° 17, Buenos Aires, 1994, pp. 113-162.

²⁶ Si relacionamos \$ 1000 trimestrales, con \$1 diario para consumo familiar, podemos dimensionar el esfuerzo realizado en la compra de acciones.

²⁷ Archivo General de la Nación. *Segundo Censo Nacional de 1895*. Cédulas Censales. Fabricación de vinos de uva. San Vicente, Mendoza

única “fábrica” de la zona de San Vicente con “cimientos de piedra”? ¿Era una alegoría de la historia de la empresa familiar?

Los pasos se continuaron con el casamiento de Balbino en febrero de 1889 con Martina Basaure, argentina, posiblemente de raíces vascas, quien tuvo un papel activo en el futuro de la familia y de la empresa. Ella tenía 39 años y era viuda, su consorte tenía 30 y no tuvieron descendencia.

Martina aportó capital y cierto conocimiento de viñas y vinos por vía de su primer esposo. Fue fundante de una nueva etapa en la empresa ya que había heredado importantes bienes. Según el Inventario²⁸ de su sucesión, había recibido dinero en efectivo (\$9496), vajilla, una propiedad en Belgrano (1 ha, 4820 m²), otra en el mismo departamento valuada en \$203 y en Ciudad en la calle Las Heras 430.

A menos de un mes del casamiento, en marzo de 1889, los tres hermanos integraron formalmente una empresa familiar, cuya razón social fue Balbino Arizu y Hnos. dedicada a la explotación de vinería, arriendos de viña y potreros, con una duración de tres años prorrogables. Del capital social de \$7.850, \$3.750 habían sido aportados por Balbino, \$2.100 por Clemente y \$2.005 por Sotero²⁹. La gerencia estuvo en manos del hermano mayor, a quien le correspondió el 40% de las utilidades, mientras que a sus hermanos el 30% a cada uno³⁰.

El Libro Copiador de Cartas de 1890 nos presenta con claridad las dificultades de la sociedad para crecer en medio de la crisis económica de ese año. La situación los había golpeado y tenían serias dificultades para cancelar los compromisos contraídos por la compra de uvas. Por ello, Balbino expresó en una carta a un cliente de San Luis que “esto le sucede a todos los bodegueros importantes, entonces más aún a esta casa recientemente establecida que tiene que comprar una cosecha³¹”.

²⁸ A.H.M. *Sucesiones*. Sucesión de Gaspar Jordán. Mendoza, 31/3/1887. Jordán tenía un hijo de su primer matrimonio con Elisa Pescara, de nombre José Vicente, nacido en mayo de 1867.

²⁹ A.H.M. *Protocolos Notariales*. Libro 452, fs. 278, 15 de marzo de 1889.

³⁰ Mateu, Ana María, “Aproximación...”, *Op. cit.*

³¹ Arizu, *Libro Copiador*, 1890, s/p.

Esta situación era demostrativa de la estrecha dependencia con los proveedores de materia prima, lo cual reforzó la necesidad de lograr la integración vertical de la empresa. Sin lugar a dudas, la clientela había crecido en forma desproporcionada a la capacidad de oferta.

Pasada la crisis, a partir de 1894 comenzaron las inversiones en tierras en distintas zonas de la provincia, con derecho de riego o no, y a través de distintos tipos de operaciones. Las mayores extensiones en un solo paño se adquirieron en Luján (4.582 has, 3.129 has y 1.640 has) y en Maipú (2.029 has), pero fue en San Rafael, en Villa Atuel, en donde, a través de sesenta operaciones se acumularon 12.569 has, a través de la intermediación de Bernardino Izuel. Si bien las inversiones en Maipú y Luján siguieron la tendencia de la expansión general de la vitivinicultura, los Arizu fueron innovadores al invertir en el sur mendocino, cuya frontera agrícola se había expandido luego de la finalización de la Campaña al Desierto y que ofrecía interesantes ventajas por sus precios relativos³² y por la posibilidad de conseguir derechos de agua definitivos. Si bien, se priorizaron las tierras en Atuel, también se diversificaron las inversiones con el objetivo de minimizar riesgos de accidentes climáticos. A pesar de las importantes compras, explotaban fincas a medias con Escorihuela y Barraquero y compraban uva a terceros.

Por otra parte, también en 1894 compraron un aparato volcador de origen francés y una electrobomba Vernsar de dos caballos a la firma Bartan y Rall de Buenos Aires. En 1900 se adquirió la primera refrigeradora, y luego una pasteurizadora, tecnología estrechamente relacionada con la mejora en la calidad de los vinos.

Balbino volvió en 1895 por primera vez a España con su mujer y Sotero fue a esperarlo a su regreso a Buenos Aires donde ambos hermanos aprovecharon para ver clientes. Volver a su tierra y comparar experiencias y contextos, seguramente lo animó a seguir adelante. Entre 1898 y 1910 la empresa Arizu aparece en los listados de operaciones del Banco Provincia, en operaciones de créditos en cuenta corriente o

³² A.H.M., *Protocolos Notariales*, 1880-1930. En el año 1905 la empresa pagó \$50 la ha. en San Rafael, mientras que en Luján \$920 y \$9.600 en Godoy Cruz.

descontando documentos comerciales de conocidos personajes de la época como Manuel Ceretti, Jorge Céspedes, Carlos González y Manuel Bermejo³³, demostrando los vínculos comerciales entre criollos e inmigrantes.

En 1901 devolvieron plata a algunos inversores en España, aunque, todavía, Dionisio Erdozain, de Pamplona, hermano de un cliente, les prestó \$20.000. La mejoría de la empresa se reflejó en que le pidieron a Mercado, su principal distribuidor, que comprara \$8.574 en oro como un reaseguro para futuras inversiones³⁴.

El periodo de la sociedad Balbino Arizu y Hnos, fue el de mayor crecimiento del capital de la empresa. Posteriormente, en 1904 conformaron una “sociedad solidaria”³⁵, que conservó el nombre de la anterior, que se hizo cargo de su activo y de su pasivo y que incorporó formalmente a Jacinto, en lugar de Clemente, fallecido en 1889. El capital tuvo un aumento realmente significativo, ya que pasó de \$7.850 a \$1.437.068 representados por propiedades, bodega, máquinas, vinos, dinero, créditos y del cual correspondió a Balbino \$630.000, a Sotero \$505.927 y a Jacinto \$301.104, aunque el reparto de las utilidades se haría en tres partes iguales. La Gerencia fue desempeñada por Jacinto.

El siguiente paso fue la conformación de la sociedad anónima ¿Fue una estrategia para integrar a sus principales clientes a la firma? ¿O, tal vez, la necesidad de conseguir una manera de crecer dentro de la empresa familiar y también individualmente, dispersando los riesgos familiares en caso de quebrantos?

³³ Mendoza, *Libros de Actas del Banco Provincia*, 1898-1900. Listado de crédito de cuenta corriente y de descuentos comerciales.

³⁴ Arizu. *Libro Copiador*, 1890, s/p.

³⁵ A.H.M. *Protocolos Notariales*. Libro 726, 20 de febrero de 1904. El tipo de sociedad solidaria podría referirse a una sociedad colectiva, es decir, conformada por dos o más personas que se unen para comerciar en común, bajo una firma social. En ella la responsabilidad es una e indivisible, no ya de cada uno por su firma personal, sino de todos por cada uno; englobados en la firma social, y es de allí y no del mandato, que deriva la solidaridad que caracteriza este tipo de sujetos. Es nula toda cláusula por la cual los socios se emancipen de dicha solidaridad.

Los objetivos de la S.A., prevista para veinte años y con sede en Godoy Cruz, seguían limitados a la explotación vitivinícola³⁶. El cambio organizacional constituyó una manera de resguardar parte de los bienes familiares acumulados hasta ese momento, ya que solamente el 39% de los mismos fue comprometido en la sociedad con terceros, dentro de una lógica empresarial que intentaba minimizar riesgos. Por disposición estatutaria, la producción de los viñedos propios de los socios, debía ser llevada y vendida a las bodegas de la sociedad. Los hermanos Arizu aportaron a la nueva sociedad \$1.135.000 representados por la bodega de Godoy Cruz con todos sus útiles y maquinarias y la finca del Carrizal, ambas de propiedad de Balbino Arizu Hnos. y retuvieron el 75% del capital societario.

Por otra parte, y no la menos importante, la S.A. dio un nuevo empuje a las actividades a través de la integración vertical de la empresa por medio de la incorporación a la firma de sus principales distribuidores de vinos que se convirtieron en accionistas minoritarios, a excepción de Rafael Mercado quien tuvo mayor participación.

En ocasión de su cambio societario, la empresa publicó el folleto³⁷ ya mencionado, en cuya primera hoja figuraba una foto de la bodega sacada desde un “aeroplano”, en el que se explicitaron las motivaciones para transformarse en una S.A. “Es nada más que la transformación de una entidad en otra, más perfecta si se quiere, pero no más poderosa. En resumen, un adelanto de organización que la deja en mejores condiciones para operar, como para distribuir sus utilidades con más ecuanimidad... es la vieja y acreditada firma Balbino Arizu y Hnos. que realiza una última evolución comercial para limitar responsabilidades y utilidad en proporción al capital y al trabajo de cada uno de sus asociados o accionistas³⁸”.

En 1910 el capital sufrió un significativo aumento a \$10.000.000 m/n. Las acciones se entregaron a la suscripción pública y

³⁶ Los Estatutos fueron aprobados por el Ejecutivo por decreto del 31/12/1908.

³⁷ Folleto Arizu ... op. cit.

³⁸ Ibidem, s/p.

se produjo una nueva incorporación de accionistas extrafamiliares³⁹. Por decisión del Directorio en 1912 se creó una sucursal en San Rafael con asiento en la finca “Atuel”, denominada “Villa Arizu” y se designó como Gerente de la misma al Ing. Fanor Biritos, a quien se le confirió poder general⁴⁰ para que administrara libremente y sin limitación alguna todos los bienes raíces, muebles, semovientes, créditos, títulos y demás, que al presente tuviera dicha sociedad. Se le fijó un sueldo de \$1000 m/n mensual más el 3% sobre el costo de los edificios para bodega, sus dependencias y casa de administración que se construyera.

Ese año fue clave no solo por el asentamiento formal de la empresa en el sur de Mendoza, sino por la temprana muerte de Sotero⁴¹, a los 42 años, de leucemia, cuatro meses antes de la inauguración de la Sucursal. Su espíritu de empresa y su iniciativa lo habían llevado a ser un pionero en el sur plantando una extensión de viñedos de 1000 has.

³⁹ Pedro Lobos Amigorena, Andrés Peyrano (comerciante uruguayo que trabajaba con la empresa desde sus comienzos), Luis Pagola (por el Banco de Descuentos) y Noé Biritos, abogado. Asamblea Extraordinaria del 20 de octubre de 1910. Se renovaron los estatutos que fueron aprobados por el decreto del 11 de noviembre de 1910.

⁴⁰ A.H.M. *Protocolos Notariales*. Poder General. Escritura n° 1053, folio 1054, 9/8/1912.

⁴¹ Sotero se había casado con una joven de origen navarro, Balbina Villasante. Balbina tuvo una vida de ribetes novelescos. Se conoció con su esposo en una casa de comidas y como Balbino también la pretendía como esposa, se fue a vivir con Sotero. Cuando quedó embarazada, se casó de negro por haber violado las normas morales de la época. Se recuerda a Balbina como una mujer muy fina que, a juicio de su marido, engalanaba cualquier salón social, pero a quien no se le perdonó su libertad. Católica por vía materna y protestante por vía paterna, sus padres se separaron y ella fue criada por la segunda esposa de su padre, una inglesa. Cuando murió su padre, a los 15 años, se vino a América con una familia conocida, a trabajar en una casa de comidas que pusieron quienes la trajeron. Era una mujer muy fuerte, muy libre, y moderna para su época. El matrimonio vivió en Luján, y Balbina casi enloqueció por la muerte de dos de sus hijas, situación que la volvió una ferviente católica. Entrevista a su nieta Giselle Fabre Arizu de Donna, 4 de enero de 2008.

en dos años, con la ayuda de un locomovil a vapor para mover los arados.

El año 1914, con sus secuelas de la Gran Guerra y la recesión imperante, fue difícil para la industria y para la empresa, que debió conseguir fondos a través de la emisión de debentures, por un valor de 129.640 libras esterlinas⁴² a una tasa del 6% anual y que cotizaron en la Bolsa de Londres. Aunque Balbino conservó la presidencia, el síndico Ángel Martínez fue reemplazado por una Consultora Internacional, “Price and Waterhouse and Faller”.

El sendero evolutivo de la empresa y sus vicisitudes, que no son objeto de este artículo⁴³, muestran distintos niveles de endeudamiento, en especial, con el Banco Nación, respaldados con garantías prendarias e hipotecarias de los bienes de la sociedad anónima y de los personales de la familia. Los graves problemas financieros debidos a la no cancelación de los compromisos en tiempo y forma, llevaron a la renuncia de la presidencia de Balbino, que llevaba 32 años al frente de la empresa y que fue reemplazado por Rafael Mercado. Sin embargo, se alejó solamente 5 años, para volver a conducir la firma en 1920 hasta 1926 en que lo sucedió Jacinto⁴⁴, quien murió al año siguiente.

En 1927 Balbino conservaba el 52% de las acciones, que se redujeron en 1930 al 41% y la rama familiar integrada por Jacinto Arizu y sus descendientes se convirtió en más importante que la de Sotero y sus hijos. Como dato ilustrativo queremos señalar la presencia de socios extraparentales, vinculados al sector financiero o comercial

⁴² De acuerdo al tipo establecido de 5 pesos con 4 ctvos. m/n oro sellado para libra esterlina inglesa, el valor total de este contrato era de 1.008.000 pesos m/n oro sellado.

⁴³ Remitimos a Mateu, Ana María, “Aproximación ... op. cit.

⁴⁴ Jacinto murió en 1927 y lo heredaron siete hijos de su casamiento con Dámasa Zabalza: Ernesto, Ambrosio, María Martina (casó con Piccone), Adela Balbina (casó con Mosso), Clara Braulio (casó con de la Vega), Carmen (casó con Calvo), y Alicia Angélica.

como R.W.Roberts⁴⁵, Young, Cartwright, Grimsditsch, quienes figuraban a partir de 1922, aunque su participación fue minoritaria.

Desde la perspectiva de la gestión de negocios, la actuación de la S.A. fue la etapa más fructífera de la empresa Arizu. Representó su definitiva inserción dentro del modelo vitivinícola vigente en ese momento y entre los líderes en cuanto a participación de mercado. Sus estrategias para conseguirlo fueron la diversificación de la cartera de las inversiones en la integración empresaria vertical y horizontal y en tecnología, la formalización definitiva de la estructura organizacional y la inserción en la comunidad.

Crecer en familia

Los distintos pasos para convertirse en una bodega competitiva fueron dados en familia y sostenidos por abigarradas redes de paisanaje. Su primera actividad fue con un paisano vasco y la segunda, encarada con sus hermanos, constituyó la argamasa de lo que sería la tercera bodega del país.

Sobre el momento inicial en 1887, los libros de la sociedad⁴⁶, muy caseros, elementales y ricos en información, dan cuenta de una organización simple basada en el trabajo familiar, ayudado por unos pocos peones al día. Las magras extracciones diarias para los gastos de la casa se unían a las solicitudes de préstamo a los paisanos y las ventas casi domésticas a “Doña Pepa”, una almacenera del barrio. Los magros jornales de los obreros, e incluso, la disminución de los mismos, eran compensados por algunos beneficios, como el pago del arriendo de la vivienda o de los costos de manutención de algunos empleados, que corría por cuenta de Balbino. En ocasiones, los ingresos se completaban con la reventa de algunos artículos, comprados en Buenos Aires o en Rosario, a productores de la zona, con quienes mantenían estrechas relaciones como el caso del “tío” Fidel Iracheta o del “primo” Bernardino Izuel. Domingo Tomba les prestaba dinero a interés,

⁴⁵ En 1908 se constituyó la firma Leng, Roberts & Compañía, sociedad que participaba en actividades de comercio internacional, seguros y operaciones de banca de inversión. Leng tenía también acciones en la bodega La Germania.

⁴⁶ Arizu, *Libro ...* op. cit.

Florencio Villasante, comerciante de la zona, compraba sus vinos y les proveía de jamones, aceites, y otras mercaderías y Escorihuela y Ocaña les compraba alcohol.

Ya constituida la primera empresa familiar, la minuciosidad de la información, muestra que Martina tuvo un protagonismo especial, y que hacía retiros en forma personal para sus gastos o para la casa, que superaban con creces las magras extracciones de años anteriores. El manejo de las finanzas seguía siendo “casero”: se pagaban de la Caja la comida y la ropa de los hombres de la familia. También se pagaron, los gastos de la enfermedad y del velorio de Clemente, quien murió en 1889, soltero, por problemas bronquiales. Ante su fallecimiento, Jacinto, el hermano menor, fue llamado para que viniera desde España, y se incorporara a la empresa.

Los tres hermanos más importantes de la saga crecieron dentro de la empresa, pero también fuera de ella, donde cada uno armó su propio grupo familiar. El manejo de la empresa estaba en manos de unos pocos, que eran del círculo íntimo de paisanos y parientes: Leoncio Arizu, Gaudencio Hugalde, José Zabalza, Cesáreo Ramírez, Laureano Gorriz, Antonio Vidal, José Iracheta y Claudio Erice. Leoncio era sobrino, Hugalde y Vidal eran navarros y el resto pertenecía a familias de Unzué. Estos fuertes lazos personales implicaban compromisos laborales flexibles y con gran capacidad de control sobre el resto de los empleados. Los hermanos Arizu cobraban un sueldo por sus tareas en la empresa y a todo el personal se les descontaba, obligatoriamente, la cuota de la Sociedad Española y de la Lotería de Navarra.

En 1922, los accionistas incluían a Eduardo Garde⁴⁷, sobrino de Balbino, y a algunos apellidos ingleses como Roberts y Cartwright, quienes eran representantes del Banco Anglo Sud Americano Ltda., fideicomisario de los tenedores de obligaciones de la SA. Los Directores Titulares eran Balbino Arizu, Jacinto Arizu, Raúl Mercado, R. W. Roberts y H. S. Cartwright y los Directores Suplentes: E.A.

⁴⁷ Eusebia Vicenta Arizu Labiano, casó con Florencio Garde, de origen navarro, y murió en 1938. Tuvieron 7 hijos: Catalina Serapia, Juliana, Eduardo, Práxedes, Balbina Amancia, Ambrosio Celestino, María del Carmen. Balbina se casó en 1923 con Francisco Gargiulo.

Young, Florencio Garde y Gaudencio Hugalde. Es decir, la firma Leng Roberts había comenzado a tener una participación en la sociedad, aunque minoritaria⁴⁸.

La refuncionalización de las redes estructuradas en Unzué y el reforzamiento dentro del seno de la empresa fue un factor determinante para el éxito de los negocios. Apenas instalados los parientes, la información para migrar circuló por lazos fuertes y débiles, ampliando los límites de la experiencia más allá de la familia⁴⁹. Las redes étnicas operaron también en el acceso al trabajo en la finca y en la bodega. Las fuentes nominativas que muestran el universo laboral entre 1887 y 1930 nos remiten a los apellidos de la aldea y a parentescos cercanos y lejanos, mostrando la revalorización de la comunidad como ámbito significativo de interacción social. Ser pariente, paisano, o simplemente, ser español, actuaba como una especie de garantía para acceder a un trabajo, para integrar la cadena y para ir armando la “familia empresarial” por etapas.

La temprana y exitosa inserción de los Arizu fue un factor de atracción para casi el 25% de las familias de Unzué que llegaron a Mendoza, sabiendo que acá encontrarían techo, comida y un trabajo⁵⁰. Para conocer el peso de estas redes étnicas hemos cruzado los apellidos

⁴⁸ Esta firma, constituida en 1908, había comenzado a tener participación en la industria. Leng tenía acciones en la bodega La Germania. Hacia 1935 esta firma participaba en más de diez sociedades anónimas, representaba la casa Baring Brothers, controlaba parte de la industria azucarera e integraba la Junta Reguladora de Vinos en representación de los bancos extranjeros. Sobre el particular remitimos a Marianetti, Benito, *Problemas de Cuyo*, Buenos Aires, Editorial Lautaro, 1ª Edición, 1948.

⁴⁹ Miguez, Eduardo, “Microhistoria, redes sociales e historia de las migraciones: ideas sugestivas y fuentes parcas”, en Bjerg, María y Otero, Hernán (comps.), *Inmigración y redes sociales en la Argentina moderna*, Tandil, CEMLA-IEHS, 1995 y Ramella, Franco, “Por un uso fuerte del concepto de red en los estudios migratorios”, en Bjerg, María y Otero, Hernán (comps.), *Inmigración y redes sociales en Argentina Moderna*, Tandil, CEMLA-IEHS, 1995.

⁵⁰ Entrevista a Daniel Schmitt Zabalza, 8 de julio de 2007.

de las familias consignadas por el Amillaramiento⁵¹ con los de los trabajadores de la empresa, cualquiera fuera su condición, entre 1884 y 1930. De esta relación surge que del total de de las familias de la aldea, que totalizaban 105, dieciocho de ellas, el 17%, representados por alrededor de 100 hombres, que, a su vez, seguramente era cabezas de familia (Cuadro N° 1 y Gráfico N° 1) se encuentran en los listados del personal. Muchos de ellos eran “mensuales”, es decir, tenían mayor estabilidad y ciertos privilegios, por ejemplo, compartir un asado con don Balbino⁵². A cambio ejercían en la bodega cierto control sobre la mano de obra, en su mayoría no calificada, con bajos salarios, sin tarea específica y con una alta rotación⁵³.

Por otra parte, el 60% de los clientes de Arizu tenían apellidos españoles, que, en algunos casos denotaban claramente sus orígenes vascos o navarros como Egusquiza, Maiztegui, Ezquerria, Iñiguez, Ormaechea, Eizaguirre. Esto hace presumir que las redes de paisanaje operaban también como articuladoras de relaciones comerciales. Los lazos eran tan fuertes que hay documentación de archivo que muestra que algunos de estos comerciantes llevaban dinero al padre de los Arizu, en España.

Pero no debemos limitar el funcionamiento de esta red solamente a los trabajadores y clientes de la empresa Arizu ya que los apellidos del amillaramiento se multiplicaron en otras empresas⁵⁴ y actividades de la provincia y muchas veces, se fueron entrelazando entre ellos. Hay a lo largo de todo el periodo un continuo intercambio de poderes ante

⁵¹ Archivo General de Navarra, *Amillaramiento* Op. Cit.

⁵² Entrevista a María Pilar Sáenz, hija de un trabajador mensual, septiembre de 1996.

⁵³ Mateu, Ana María, “Empresa y trabajo vitivinícola: las condiciones laborales en una finca de Mendoza (1919-1927)”, en *Actas de las XVII Jornadas de Historia Económica*, Tucumán, 2000. Formato CD.

⁵⁴ En la actualidad, a pesar de la desaparición de la firma Arizu y de la inactividad y estado de derrumbe de las bodegas de Godoy Cruz y Villa Atuel, existen dos importantes bodegas desprendidas del tronco original familiar: Leoncio Arizu y Vargas Arizu. Muchas de los apellidos de la aldea se han multiplicado en propietarios, comerciantes y profesionales del medio.

escribanos públicos que permiten suponer que los límites entre la familia, los compadres y paisanos y los negocios estaban poco nítidos. Esto también se corresponde, con un manejo muy casero y familiar del dinero⁵⁵.

Debemos destacar que, a pesar de las incorporaciones de accionistas extraparentales, la empresa, siempre se manejó como una empresa familiar centrada en la figura de Balbino Arizu. Los principales cargos directivos se mantuvieron en manos de la familia. Únicamente en 1910, se tomó la decisión de incorporar un gerente ajeno al grupo, Pedro Iribarne, un enólogo, que duró un año en sus funciones, y fue reemplazado por Jacinto, quien a su vez fue sustituido por Sotero en su cargo de Secretario Tesorero.

La estructura de control contable se tercerizó en la prestigiosa consultora internacional, “Price Waterhouse and Faller Company”⁵⁶. Nos atrevemos a inferir que con esta decisión se ponía en evidencia la falta de confianza que el empresario tenía no solamente en quienes lo rodeaban sino también en los profesionales locales. No deben descartarse tampoco ciertas exigencias externas, por ejemplo de entidades bancarias, para validar requerimientos de financiamiento que, con el respaldo de la mencionada consultora, seguramente facilitaban el acceso al crédito.

Los vinos de Arizu

¿Pero cómo llegaron a estar entre los primeros expendedores de vinos de Mendoza? Habían partido del comercio de vinos, seguido con

⁵⁵ Eran frecuentes los retiros de los Arizu para pagar sus cuentas personales de luz, agua, viajes, la ropa de “Gath y Chávez” y “A la ciudad de Buenos Aires”, hasta el bacalao o el champagne, las limosnas, el palco del teatro, los bombones.

⁵⁶ Esta empresa de “revisadores de contabilidad” había abierto una sucursal en Buenos Aires y Rosario, Argentina, en 1912. Tenía sedes en las principales ciudades de América Latina y Estados Unidos, Europa, Africa y Australia. Sus orígenes se remontan a 1849 cuando Samuel Price estableció su despacho en Londres, a quien se unió en 1864 Edwin Waterhouse.

la elaboración de uvas de terceros y desde 1894 tenían importantes fincas, que les permitieron completar el ciclo productivo. Por otra parte, habían logrado insertarse en el pequeño sector que controlaba la industria. Para la primera década del siglo XX⁵⁷, únicamente un 0,7% de los bodegueros producían más de 50.000 Hl., representando el 20% del total de la producción. Entre ellos estaba la bodega Arizu, ya estaba en el tercer lugar de importancia y se ubicaba, dentro de los “bodegueros integrados”, así llamados por Rodolfo Richard⁵⁸, es decir, aquellos que completaban todo el circuito de la cadena agroindustrial: viñatero, elaborador y comerciante de vinos. La culminación de este desafío fue la incorporación a la sociedad anónima en 1908 de sus principales distribuidores y el establecimiento de sucursales en Rosario, Córdoba y La Paternal.

Para adaptarse a la coyuntura, habían roto con sus propios paradigmas europeos de elaboraciones reducidas y artesanales y construido dos bodegas modernas⁵⁹, capaces de procesar importantes volúmenes de materia prima, superando algunas de las principales dificultades técnicas de las “fábricas de vinos⁶⁰” de ese momento. Era conocido en la época, que muchos de los 334 establecimientos del año

⁵⁷ En 1910 el Álbum del Centenario y el del Centro Vitivinícola mencionaban 75 bodegueros (11% españoles) de los cuales solamente 6 elaboraban más de 100.00 Hl. Más detalladamente, Leopoldo Suárez consignaba en 1907 que solamente una bodega elaboraba más de 100.000 Hl. Se refería a Giol, que era seguida por Tomba y Arizu. Suárez, Leopoldo. *La acción del Estado en la Industria Vitivinícola de Mendoza*. Mendoza, Imprenta Italia, 1922.

⁵⁸ Richard Jorba, Rodolfo. *Poder, Economía y Espacio en Mendoza 1850-1900. Del Comercio ganadero a la agroindustria vitivinícola*, Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo, 1998.

⁵⁹ Nos referimos a los establecimientos de Godoy Cruz y Villa Atuel. Sobre el proceso de modernización de las bodegas, remitimos a Richard Jorba, Rodolfo y Pérez Romagnoli, Eduardo, “El proceso de modernización de la bodega mendocina, 1860-1915”, en Mateu, Ana María y Stein, Steve (eds.), *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*. Mendoza, Ediunc, 2008, pp. 119-155.

⁶⁰ El Censo de 1895 denomina “fábricas de vino” a las bodegas. *Op. Cit.*

1884 y de los 1.398 de 1914, eran tan precarios que no merecían el nombre de tales.

La memoria institucional de la empresa, en el citado Folleto de 1908, se encargó de recordar los pasos seguidos: lo primero había sido vender en la provincia y, luego, acumular vino y capital para poder mantener la provisión regular de la mercadería, la uniformidad de la calidad y sostener las ventas a plazos. Si se conseguía recorrer ese sendero, ya no se era un pequeño bodeguero.... “La ciudad y la provincia de Mendoza fueron la primera plaza de consumo de sus productos. La exportación de la primera partida de vinos a Buenos Aires constituyó un acontecimiento importante, de grandes promesas, por cuanto significaba no únicamente la dilatación del campo de sus operaciones, sino también el haber llegado ya a un estado de prosperidad floreciente... Los pequeños bodegueros no mandan vino a Buenos Aires. Es necesario capital y producción suficiente para hacer este comercio. Lo primero, para hacer sin dificultades, son ventas a plazos más o menos largos, práctica comercial que cuesta a los industriales cuyanos no pocos quebrantos y lo segundo, para poder asegurar un tipo fijo en el vino, bajo la marca de la casa y mantener durante todo el año el stock suficiente para atender los pedidos de la clientela⁶¹”.

La inserción exitosa provino de un rápido aprovechamiento del mercado. El consumo nacional había crecido en directa relación con los cambios demográficos de fines del siglo XIX y sus vaivenes mostraban el impacto del poder adquisitivo de los salarios y del precio del vino y de las bebidas sustitutas⁶² (Cuadro N°2).

Sobre este nicho de mercado en expansión, la producción cuyana tuvo un notable impacto ya que, desde fines del siglo XIX, comenzó a sustituir las importaciones a partir del aumento de la producción y

⁶¹ Folleto Arizu ... op. cit.

⁶² Entre 1876-1880, el consumo per capita era de 23 litros por año y ascendió a casi 32 litros en 1895, para llegar a 57 litros en 1914, con un 29% de población inmigrante. A consecuencia de la guerra europea, entre 1914-1918, el saldo migratorio fue negativo y el crecimiento del consumo se detuvo hasta 1919, momento en que alcanzó su mayor nivel.

calidad de los vinos⁶³. Las entradas de caldos extranjeros se redujeron desde un 8% entre 1910 y 1914, al 1,5 en el quinquenio posterior (en relación con la Guerra Mundial) y al 0,60% a partir de 1918, llegándose a importar solamente 27.000 litros en 1925.

La uva malbec era la base de los vinos provinciales y ocupaba el 75% de la superficie cultivada⁶⁴. Los caldos eran, según Pedro Arata, “muy gruesos, de mucho color, de alta graduación alcohólica, y ricos en materias extractivas⁶⁵” y como tales, resultaban perfectos para su “estiramiento”: El vino “bueno” valía lo mismo que el vino malo y por consiguiente, la calidad no era una preocupación⁶⁶. El aguamiento aumentaba la oferta y hacía caer los precios.

El mercado nacional de vinos no estaba segmentado. Se producían y consumían, mayoritariamente, vinos comunes⁶⁷. La creencia de que el

⁶³ El tema de la sustitución de importaciones ha sido tratado en Fernández, Alejandro, “Los importadores españoles, el comercio de vinos y las transformaciones en el mercado entre 1880 y 1930”, en Mateu, Ana María y Stein, Steve (eds). *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Ediunc, 2008.

⁶⁴ También se producía uva cabernet, semillón, verdot, sauvignon, y pinot noir y gris. A juicio de reputados enólogos, como Leopoldo Suárez, el predominio del malbec era un error trascendental debido a que sus mostos reclamaban correcciones que importaban al año varios millones de pesos, opinión que ya había sido expuesta por el Centro Vitivinícola Nacional en 1910. Los estudios ampelográficos realizados por la Escuela Nacional de Viti-vinicultura, habían aconsejado el uso de la uva tannat, que parecía adaptarse mejor al clima y al suelo de la provincia de Mendoza, aunque se estaban ensayando más de cien variedades de cepas.

⁶⁵ Arata, Pedro, op. cit., p. 136.

⁶⁶ Ibidem, pp. 202 y 254.

⁶⁷ El vino, después del pan y la carne ocupaba el tercer lugar en el consumo de los sectores trabajadores desde finales del siglo XIX y fue la inmigración la que impulsó su consumo como forma de atenuar las deficiencias calóricas y energéticas de sus dietas. Ferreras, Norberto, “Evolución de los principales consumos obreros en Buenos Aires. 1880-1920”, en *Ciclos*, n° 22, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 2001, p. 157 a 180.

consumo no tenía techo, llevó a una producción creciente y no planificada, que trajo consigo crisis de sobreproducción y de infraconsumo y grandes oscilaciones de precios⁶⁸. El rápido crecimiento de la industria llevó a que un técnico egresado de la afamada escuela italiana de Conegliano, Arminio Galanti, en 1900, calificara a los bodegueros de audaces, apresurados, egoístas y de dar pasos gigantescos a ciegas....Con crudeza sostuvo que la estructura de la industria le recuerda “la de un niño precoz, de cuerpo gigantesco y extremidades tan raquíticas y desproporcionadas que le obstaculizan totalmente la soltura de los movimientos, no permitiéndole alcanzar una prosperidad duradera”.....¿Este juicio tan duro, era aplicable también a la empresa Arizu?

Si el mercado demandaba mucho vino y barato, eso era lo que los Arizu entendieron que había que hacer⁶⁹. Pero comenzaron de a poco. Apenas iniciada la actividad, en aquél temprano 1887⁷⁰, previo aún a la primera empresa familiar, la escasa información deja constancia de los envíos de vinos blancos y aguardientes en damajuanas, pipas y barriles a Rosario, San Luis y San Rafael.

En los primeros años, los caldos se largaban rápidamente al mercado, en mayo los tintos y en junio los blancos. La inestabilidad del mercado, provocaba que, a veces, en octubre ya no quedaran existencias, a pesar de que se iba dosificando la producción entre los clientes más importantes y se rechazaba en varias ocasiones a nuevos compradores. En esas ocasiones, se recomendaba la compra de vino a

⁶⁸ Sobre los problemas de la industria de las primeras décadas del siglo XX remitimos a Girbal de Blacha, Noemí, “Ajustes de una economía regional. Inserción de la vitivinicultura cuyana en la Argentina agroexportadora, 1885-1914”, en *Investigaciones y Ensayos*, n° 35, 1987 y a Mateu, Ana María, “Los caminos de construcción del cooperativismo vitivinícola. Mendoza. Argentina. 1880-1920”, en *Actas XIII Economic History Congress*, Buenos Aires, 2002.

⁶⁹ En el Libro Diario de 1891, el 25 de octubre, se alude al “gusto y paladar” que demandaba vinos más secos y de buen color.

⁷⁰ Arizu, *Libro Borrador*, 1887-1889.

su pariente Fidel Iracheta, aunque a veces no eran “del gusto del cliente⁷¹”.

Desde los momentos iniciales, los Arizu tenían una alta valoración de sus productos y por ello fijaban mayores precios que los de plaza⁷². Frente a algunas críticas, aseguraban que algunas fallas se debían al traslado y que, aún así, el distribuidor “debía” encontrar compradores que no dudaran en tomarlo, sosteniendo que a los consumidores les faltaba “paladar”. También la documentación registra abundantes reclamos de importantes distribuidores por mal pesaje, por precios altos, por el olor a alquitrán, anís o vinagre de los vinos o por el estado de conservación.

De los datos elaborados sobre el Censo de 1895, en su información comparativa con otras bodegas de Godoy Cruz (Barraquero, Trapiche, Tomba), surge que la bodega Arizu elaboraba, en ese año, 1.528.000 litros de vinos francés y criollo, blanco y tinto, cuyo grado alcohólico era de 12º,5, más elevado que Tomba y Trapiche. Aunque todos vendían sus caldos a lo largo de todo el año, Arizu fue el que declaró tener vinos de una guarda de cuatro años. Sus precios superaban en \$0,10 al resto de las bodegas, incluso a Trapiche, que ya tenía una tradición de calidad en sus productos. La distribución en el mercado nacional era la misma para todas: el litoral, Córdoba y Buenos Aires.

Para conocer el estado de la industria, Arata⁷³ elaboró en 1903 un cuestionario al que solamente contestaron muy pocos bodegueros, entre ellos Arizu. Sus respuestas son de gran interés para este estudio porque muestran algunas precisiones sobre las prácticas de la empresa. En relación a sus vinos, contestó que el mercado le requería que fueran “gruesos y francos”, que fabricaba también grapa y alcohol y que vendía al contado y a plazo, puesto en la estación de Godoy Cruz. La principal dificultad señalada por el bodeguero en dicha encuesta, fue el exceso de impuestos nacionales, provinciales y municipales⁷⁴.

⁷¹ Arizu, *Letter Book*, 30 de mayo de 1894.

⁷² *Ibidem*, 1894-1901.

⁷³ Arata, Pedro, op. cit.

⁷⁴ *Ibidem*, p. 279.

Para la época de la fundación de la S.A. los cambios fueron notables. Por lo menos, así lo percibía el folleto institucional cuando afirmaba que “el tipo de elaboración es el del vino común, blanco y tinto, vino suave, de paladar excelente, siempre uniforme en sus caracteres típicos.Se preparan a completar su marcha de progreso, lanzando a la plaza vinos añejos embotellados, para lo cual cuentan con reservas suficientes de varios años, que han venido almacenando con el laudable propósito indicado⁷⁵”.

A partir de 1914 hubo una marcada inversión tecnológica relacionada con más y mejor producción. Los Inventarios denotan el esfuerzo por producir más y mejores vinos, evitando la fermentación prematura, refrigerando los caldos, filtrándolos y pasteurizándolos. Se compraron calderas, motores diesel, refrigeradores, prensas hidráulicas, molidoras, bombas centrífugas, locomóviles, montacargas, máquinas frigoríficas, cañerías de aluminio. Las ferrovías Decauville agilizaron el traslado de las uvas y de los vinos. Se consiguió así una mayor calidad y variedad de los productos apuntando a la elaboración de mosto y de vinos licorosos y reserva, que posicionaron la marca.

Por otra parte, el aumento de la producción, llevó a mayores inversiones en cubas y toneles de roble que procedían de Estados Unidos y Holanda, que, aunque eran más costosas, resultaban más apropiadas para la guarda de vinos y su ocasional añejamiento. También había tanques de “fierro” (sic).

Las fuentes empresariales de la S.A. y los Informes de Auditoría de la Consultora Price, Waterhouse and Fallers ofrecen una abundante información detallada y continuada que ha refinado nuestros análisis. Si relacionamos la producción de Arizu con el total provincial, observamos que registró menos oscilaciones, mostrando criterios más conservadores que oportunistas. El aumento de los volúmenes entre 1914-1915 tuvo estrecha relación con la caída de las importaciones y con la puesta en funcionamiento de la bodega de Villa Atuel. La elaboración de Arizu en relación con el total provincial entre 1908 y 1923, varió entre un 1% y un 4%, porcentaje que se incrementó a partir

⁷⁵ Folleto Arizu... op. cit.

de 1924, llegando a representar el 7% en 1927, momento en que se establecieron en La Paternal (Cuadro N° 3 y Gráfico N° 2).

El Cuadro N° 4 muestra la importancia de la producción de vinos comunes, que promedió el 79% en el periodo 1914-1928, con algunas oscilaciones. Dicha priorización tuvo por objeto la satisfacción de un consumo per capita alto y delineó un sendero que acompañó y consolidó el de la agroindustria de la provincia dada la importancia de Arizu en la estructura productiva por sus volúmenes de elaboración, así como por su peso en las entidades corporativas.

La estrategia comercial de los Arizu fue, en especial, el “liderazgo en costos”, es decir, la posibilidad de vender grandes volúmenes que les permitieran reducir la incidencia de los costos fijos. El Gráfico N° 3 muestra las oscilaciones de los precios de los vinos comunes de Arizu puestos en bodega y su estrecha relación con el precio promedio de los vinos de Mendoza, salvo algunas diferencias a partir de los años veinte.

No obstante la importancia de los vinos comunes, se destinaron pequeños volúmenes a otras variedades y subproductos vínicos, probablemente para atenuar el impacto de la caída en las ventas. Esta estrategia es mostrada en el Gráfico N° 4. La estrategia de crecimiento a partir de la “diferenciación de productos”, aprovechó el posicionamiento de la marca y se acentuó a partir de 1914, como una forma de lograr un mercado consumidor más estable, de mayores ingresos y, por lo tanto, menos sensible a los vaivenes de la economía. En los años 20 los tipos de productos que se elaboraban eran: mosto alcoholizado, concentrado y sulfitado, jugo de uva, mistela, oporto, marsala, Málaga, “favorito”, jerez y champagne⁷⁶.

El Libro de Pedidos de la Planta de Embotellamiento de julio de 1925 da cuenta de las modalidades de envase de los vinos. Los tintos y blancos comunes se vendían especialmente en damajuanas y en cajones de 10 botellas de un litro, los reserva se fraccionaban de igual

⁷⁶ Sobre el tema de los costos y márgenes de ganancia de los vinos finos, remitimos a Mateu, Ana María. “Los vinos de Arizu: el encuentro entre la oferta y la demanda”, en *XXI Jornadas de Historia Económica*. Buenos Aires, 2008. Formato CD.

modo pero el porcentaje de botellas era mayor que el de las damajuanas. Los vinos especiales, al igual que el jugo de uva, se expendían en botellas, salvo una pequeña cantidad de barriles y damajuanas de oporto y “Favorito”. Ya a mediados de la década del veinte prácticamente el envase predominante eran las botellas para lograr la autenticidad de la marca y evitar adulteraciones. Un Informe de 1935 que registra los principales puntos de venta en la Capital Federal, consignaba la venta en botellas de las cuatro primeras marcas de vinos de la época: Arizu, Tomba, Giol, Trapiche Granate y La Superiora Barbera Andino⁷⁷.

Los canales de comercialización se fueron estructurando de a poco, aunque los lazos se mantuvieron a lo largo de casi todo el periodo. El Copiador de Cartas de 1894 muestra un contrato de exclusividad que le aseguró en ese año a “Narbondó, Mercado y Cía.” las ventas en Junín, Lincoln, Rojas, Pergamino, Arrecifes, 9 de Julio y Bolívar, aunque los Arizu se reservaron el derecho de suministro a “los amigos”.

En 1896⁷⁸ se notó una importante ramificación y ampliación de los canales de venta y distribución. Se había ganado el mercado de la Capital Federal, extendiéndose hacia el norte hasta Tucumán. De las ventas de ese año, el 35% estuvo en manos de Mercado y Cía., posteriormente incorporado a la S. A., que a su vez distribuía a una red de más de 35 clientes. Por otra parte, la firma Ongay y Araiz centralizaba la venta y distribución en Rosario, con muy pocos intermediarios.

En 1910, la distribución se había expandido por Santa Fe, Córdoba, Río Negro y Neuquén. Mercado y Cía. había centralizado su comercialización en la zona porteña de Catalinas, mientras que la provincia de Buenos Aires era abastecida por otros comerciantes.

⁷⁷ Junta Reguladora Nacional. *Capítulo IV*, Precios abril-diciembre de 1935, pp. 299-307.

⁷⁸ Con la información extraída de los libros de Expendio de Arizu hemos confeccionado una muestra de aquellos años que tenían la información completa: 1896, 1910 y 1919.

Copello y Berlingeri⁷⁹ era el principal distribuidor de vinos en Rosario y Santa Fe. Años más tarde, hacia 1921, en la zona de Catalinas, la empresa comenzó a vender sus propios vinos en forma directa, aunque en pequeños volúmenes, estrategia comercial que se intensificaría durante los años posteriores. Con el objetivo de asentarse en el corazón del mercado consumidor, en 1922, bajo la gerencia de Sotero Simón Arizu, se habían comprado 12.500 metros de terreno en La Paternal, Capital Federal, para depósito y bodega, con desvíos al Ferrocarril Pacífico.

En síntesis, a lo largo del periodo analizado, los vinos de Arizu llegaron hasta los consumidores de Corrientes, Río Negro, Santiago del Estero, La Pampa, San Juan, San Luis, Neuquén y Salta. Gran parte de las localidades consignadas en los Libros de Expendio correspondían a estaciones del ferrocarril, pero desde allí se trasladaban a otros lugares.

Conclusiones

La elaboración de vinos comunes para el mercado interno constituyó uno de los ejemplos más evidentes de sustitución temprana y exitosa de importaciones, en estrecha vinculación con la expansión del consumo y con el apoyo de políticas públicas nacionales y provinciales. En ese marco, la empresa Arizu se convirtió en los primeros años del siglo XX en la tercera en importancia del país, luego de Giol y Tomba con historias, que aunque disímiles, presentan rasgos en común. Los pasos recorridos por ambos, industria y empresa, estuvieron en estrecha relación y se determinaron mutuamente, mostrando como en un espejo las fortalezas y debilidades de ambos. Fueron innovadores dentro de los mismos límites en que lo fue la industria de la época. Adoptaron con

⁷⁹ Juan Luis Copello había nacido en Italia en 1856 y luego de estudiar la carrera comercial en Buenos Aires se instaló en Rosario, convirtiéndose en socio del “Almacén de la Bolsa”. Al fallecer en 1895 Carlos Berlingeri, genovés, la razón social pasó a llamarse “Copello y Berlingeri”, una empresa que integró varios miembros de la familia. Eran comerciantes mayoristas y minoristas y representantes de los vinos de Arizu. Por otra parte, actuaban en el mutualismo italiano. Agradecemos la información a Norma Lanciotti.

éxito y tempranamente estrategias que luego fueron seguidas por otros bodegueros. Fueron destacados protagonistas del proceso de consolidación de la economía vitivinícola y de las características estructurales del modelo: una acelerada modernización cuantitativa en lo agrícola e industrial, con el resultado de un modelo productivo de masa, con vinos de baja calidad, sin tipos definidos, con la estructura orientada a la gran producción a través de enormes paños de viña, establecimientos bodegueros gigantescos destinados a producir lo máximo y venderlo cuanto antes.

Ya hemos analizado los pasos de Balbino Arizu, seguido por sus hermanos, que muestran las habilidades de un “emprendedor” que encontró o se creó un espacio en una estructura productiva que se estaba conformando. Fue el artífice de la exitosa mezcla de valores “modernos”, con la preponderancia de la familia como elemento determinante de su “cultura empresarial”, mostrando aristas interesantes para el estudio de las “family firms”. Las explicaciones van más allá del fenómeno *pull and push* y de dos contextos en estrecha relación. No fue el encuentro de un paisaje adecuado para reproducir “lo conocido” la única clave para entender porqué los Arizu eligieron Mendoza. Evidentemente su inserción social en una red, que ya venía estructurada desde el país de origen, constituyó una de las herramientas para el éxito. Una vez instalados, reconfiguraron un espacio de paisanos, familiares y de relaciones políticas y sociales que aminoraron los riesgos y maximizaron las posibilidades de conseguir lo que se buscaba.

La historia de los Arizu no es un caso especial dentro del proceso migratorio español. Exhibe rasgos comunes con otras historias, pero también sus diferencias. Del análisis de su itinerario empresarial se pueden extraer conclusiones que iluminan los procesos de conformación del empresariado regional y de las empresas familiares. En primer lugar, no escaparon de la miseria. La familia Arizu pertenecía al sector de mayor poder económico de Unzué. Fueron los hijos varones, y en especial, el primogénito, quienes reprodujeron, a una escala mayor, un contexto vitivinícola acerca del que ya se tenía conocimiento y experiencia. Fue esta una estrategia encabezada por el

propio heredero de los bienes troncales para evitar un proceso de movilización descendente. Es probable que la empresa funcionara en el imaginario familiar como el bien troncal del derecho sucesorio navarro y este rol fue resemantizado en la sociedad de arriba, donde el núcleo familiar se ramificó. Esto explicaría el intercambio de bienes entre los hermanos y sus descendientes para no dispersar el patrimonio.

El destino quizás rompió una dinastía e hizo que solamente Balbino sobreviviera a la saga. Su elección matrimonial con quien seguramente no le daría hijos, fue el arranque de la empresa, aunque contrarió un mandato que ya constituía parte del imaginario colectivo de la industria: “la viña se planta siempre pensando en los hijos”⁸⁰.

La cultura corporativa estuvo cerrada y centrada en la personalidad del fundador de la empresa. Sin embargo, el proceso de burocratización se fue imponiendo comenzando por las formas de control contable y por la contratación de personal calificado en aquellas actividades que, demandaban tareas orientadas a la optimización de los procesos y la infraestructura productiva: enólogos, destiladores, toneleros, etc.

Sus contactos con otros bodegueros certifican la importancia histórica de una “atmósfera” local de conocimientos industriales y comerciales en la formación y redes de contactos de los propietarios y directivos de empresas familiares⁸¹. La empresa vitivinícola Arizu fue, sin duda alguna, una “mano visible” en el mercado vitivinícola, que, desde la óptica de Chandler, realizó la estrategia de la triple inversión, aunque no descentralizó el management que siempre se manejó desde una “única oficina”. En Balbino Arizu se superpusieron el capitalista (manejó siempre entre el 30 y el 53% de las acciones), el gerente y el comerciante, cuyo estilo paternalista se apoyaba en todo un entrecruzamiento de lealtades que remitían a un capital simbólico que

⁸⁰ *Memoria del II Congreso Nacional de Comercio e Industria en Mendoza*, Compañía Sudamericana de Billetes de Banco, Buenos Aires, 1914. Balbino se desempeñó como vocal de ese Congreso.

⁸¹ Fernández Pérez, Paloma, Fernández Pérez, Paloma, “La mano visible de la empresa familiar catalana: directivos, consultores, abogados y head hunters”, en X Congreso Internacional de Historia Económica, Sevilla, 2011 Fernández Pérez, Paloma, “La mano visible... op. cit., p. 8.

morigeraba su modalidad autoritaria de conducir la empresa y la familia y que remitía a un cúmulo de relaciones en las que la familia, el origen étnico, la aldea, los favores recibidos y los lazos políticos se entremezclaban y casi no permitían fisuras.

Hubo entre 1908 y 1920 algunos intentos por pasar a convertirse en una “empresa moderna”. Muestra de esta búsqueda de cambios fue el nombramiento de un gerente ajeno al grupo, aunque duró un año en sus funciones para ser reemplazado por un miembro de la familia. La contratación de la empresa Price and Waterhouse constituyó otra señal por adoptar parámetros más modernos aunque tercerizados.

La estrategia de preparar a un miembro de la familia para transferir el control de la empresa no dio resultado con Leoncio, quien a pesar de haberse iniciado en ella desde niño, se abrió de la misma para diseñar su propio proyecto. Balbino al no tener hijos propios, debió moverse en el ámbito de sus sobrinos, la segunda generación de la familia y posteriormente entre los “primos”. Sin duda, la coincidencia entre “proyectos familiares” y “empresa” priorizó a ésta última partir de la muerte de Sotero. Evidencia de esto es una demanda de Balbino a su cuñada, al año de la muerte de su hermano por cobro de pesos⁸².

Luego del fallecimiento del patriarca, el día de su cumpleaños número 78, la empresa quedó en manos de un miembro de la “tercera generación”, Sotero Simón, hijo de Sotero y casado con una prima hermana, con la que no tuvo descendencia. A su vez, éste al fallecer en 1955, fue sucedido por otros dos integrantes del “consorcio de primos”, los dos hijos de Jacinto, Ernesto y Ambrosio. A fines de los 70 el paquete accionario fue comprado por Héctor Greco, un controvertido inversor que intentó conformar un monopolio industrial. Su espectacular caída y los largos años de intervención estatal arrastraron a la ruina al emporio de los Arizu⁸³.

Debemos destacar que, también, tuvo un compromiso con la Mendoza de su época, en la que concretó sus sueños e invirtió su dinero. No fue un inmigrante golondrina, no volvió a España a gastar lo

⁸² A.H.M. *Protocolos Notariales*. Protesto, 1913.

⁸³ Mellado, Virginia, op. cit.

conseguido, sus restos reposan en el Cementerio de la Capital de la provincia, luego de que sus actividades fueran una parte muy importante de la vida laboral y económica de la provincia. La trayectoria de esta familia y sus éxitos dan algunas pautas acerca de porque tantas pequeñas y medianas empresas familiares fueron quedando en el camino.

Fuentes Editas

Archivo General de Navarra, *Amillaramiento de Unzué*, Catastro, caja 16128, Diputación Foral de Navarra, España, 1853-1906.

Arata, Pedro, “Investigación vitivinícola”, en *Anales del Ministerio de Agricultura, Sección de Comercio, Industria y Economía*, n° I, T. I, Buenos Aires, Argentina, 1903.

Civit, Emilio, *Los viñedos de Francia y los de Mendoza*, Tipografía Los Andes, Mendoza, Argentina, 1887.

Folleto. *Bodegas Arizu*, 1908.

Memoria del II Congreso Nacional de Comercio e Industria en Mendoza, Compañía Sudamericana de Billetes de Banco, Buenos Aires, 1914.

Bunge, Alejandro, *Informe sobre el problema vitivinícola*, Sociedad Vitivinícola de Mendoza, Buenos Aires, Argentina, 1929.

Junta Reguladora de Vinos de la Argentina. *Recopilación de leyes, decretos y disposiciones sobre la industria vitivinícola: 1888-1938*, Ministerio de Agricultura, Buenos Aires, Argentina, 1938.

Suárez, Leopoldo, *La acción del Estado en la Industria Vitivinícola de Mendoza*, Imprenta Italia, Mendoza, Argentina, 1922.

Publicaciones periódicas

Boletín del Centro Vitivinícola Nacional, 1908-1912.

La Quincena Social, 1920.

Entrevistas

Entrevista a María Pilar Sáenz' hija de un trabajador mensual, Septiembre de 1996.

Entrevista a Daniel Schmit Zabalza, 8 de julio de 2007.

Entrevista a Giselle Fabre Arizu de Donna, 4 de enero de 2008.

Entrevista a Sara Ruiz Izuel de Casale, 18 de marzo de 2008.

Archivos consultados

Archivo Histórico de Mendoza, *Protocolos Notariales*, 1880-1930.

Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos, Buenos Aires.

Fuentes Empresariales Bodega Arizu:

Copiador de Cartas, 1894

Libro de Expendio, 1917-1927.

Libro de Inventario, 1908-1928.

Memoria y Balance. Informe del Síndico. Planillas mensuales.

Inventario. 1925-1930.

Bibliografía

Borello, José Antonio, *Soplando vida al metal. 100 años de la industria metalmeccánica mendocina. 1895-1995*, Buenos Aires, Colección CEA-CBC, 1997.

Bourdieu, Pierre, *El sentido práctico*, Madrid, Taurus, 1991.

Bragoni, Beatriz y Richard Jorba, Rodolfo, “Acerca de la complejidad de la producción mercantil en Mendoza en el siglo XIX. ¿Sólo comerciantes y hacendados?”, en Gelman, Jorge, Garavaglia, Juan Carlos y Zeberio, Blanca, *Expansión Capitalista y transformaciones regionales. Relaciones sociales y empresas agrarias en la Argentina del siglo XIX*, Buenos Aires, IEHS, La Colmena, 1993.

Fernández, Alejandro, “Los importadores españoles, el comercio de vinos y las transformaciones en el mercado entre 1880 y 1930”, en Mateu, Ana María y Stein, Steve (eds). *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*, Mendoza, Ediunc, 2008.

Fernández Pérez, Paloma, “La mano visible de la empresa familiar catalana: directivos, consultores, abogados y head hunters”, en *X Congreso Internacional de Historia Económica*, Sevilla, 2011.

Ferreras, N., “Evolución de los principales consumos obreros en Buenos Aires. 1880-1920”, en *Ciclos*, nº 22, Buenos Aires, 2001.

Geertz, Clifford, “El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre”, en *La interpretación de las culturas*, España, Gedisa, 1987.

Girini, Liliana, “La arquitectura de la revolución vitivinícola. Mendoza, Argentina, 1885-1910”, en Mateu, Ana María y Stein, Steve (eds), *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*, Mendoza, Ediunc, 2008.

Mateu, Ana María, *Estudio y análisis de la modalidad empresarial vitivinícola de los Arizu en Mendoza*, Mendoza, Tesis Doctoral, Inédita, 2009.

-----, “Aproximación a la empresa Arizu: Algunas estrategias de la conformación e incremento del patrimonio societario y familiar 1884-1920”, en *Quinto Sol*, Año 6, Nº 6, Universidad Nacional de La Pampa, 2002.

-----, “Los caminos de construcción del cooperativismo vitivinícola. Mendoza. Argentina. 1880-1920”, en *Actas XIII Economic History Congreso*, Sesión Nº 57, Buenos Aires, 2002.

-----, “Estado y vitivinicultura. Las políticas públicas de la transición. Mendoza 1870-1890”, en *Travesía*, Revista de Historia Económica y Social, nº 3 y 4, Vol. 1, Tucumán, 2003.

Mateu, Ana María, “Migrar en red entre dos mundos vitivinícolas”, en *Revista Gerónimo de Uztariz*, Nº 23-24, P, España, 2008.

-----, “En busca de un sueño. Estrategias de un inmigrante para convertirse en “rey del vino””, en Hochman, Nicolás (ed.), *Pensar el afuera*, Proyecto CLEUM (Centro Latinoamericano de Estudios Utópicos y Migratorios), Mar del Plata, Kazak Ediciones, 2010.

Mellado, Virginia, “Empresariado y vitivinicultura: trayectoria y caída del grupo Greco”, en Mateu, Ana María y Stein, Steve (comps.) *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*, Mendoza, Ediunc, 2008.

Miguez, Eduardo, “Microhistoria, redes sociales e historia de las migraciones: ideas sugestivas y fuentes parcas”, en Bjerg, María y Otero, Hernán (comps.), *Inmigración y redes sociales en la Argentina moderna*, Buenos Aires, CEMLA-IEHS, 1995.

Ocaña, Hugo, *Estrategias de Negocios*, Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo, 2005.

Pan Montojo, Juan, “La gestación de la industria vinícola: 1860-1930”, en *Actas*, VI Simposio de Historia Económica, Vol. II, Bellaterra-Terrassa, 1992.

Ramella, Franco, “Por un uso fuerte del concepto de red en los estudios migratorios”, en Bjerg, María y Otero, Hernán (comps.), *Inmigración y redes sociales en Argentina Moderna*, Buenos Aires, CEMLA-IEHS, 1995.

Richard Jorba, Rodolfo, *Poder, Economía y Espacio en Mendoza 1850-1900. Del Comercio ganadero a la agroindustria vitivinícola*, Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo, 1998.

Richard Jorba, Rodolfo y Pérez Romagnoli, Eduardo, “El proceso de modernización de la bodega mendocina, 1860-1915”, en Mateu, Ana y Stein, Steve (eds.), *El vino y sus revoluciones. Una antología histórica sobre el desarrollo de la industria vitivinícola argentina*. Mendoza, Ediunc, 2008.

Vidal Buzzi, Fernando, *Vino y pasión. La familia Benegas y el vino argentino*, Buenos Aires, El Ateneo, 2002.

Precios, Salarios, Peronismo y Empresa. El caso del Mercado Central de Frutos 1938-1958¹

Eduardo Martín Cuesta
(UBA-FCE-CEEED/CONICET)

Resumen

El boom agroexportador que registró la economía Argentina a fines del siglo XIX demandó la construcción de redes de transporte, almacenamiento y comercialización de los productos agropecuarios (llamados en la época “frutos del país”). En este artículo se analiza el caso del que fuera en su momento el depósito más grande del mundo: el Mercado Central de Frutos, creado en 1887. Ubicado estratégicamente en las cercanías del puerto de la ciudad de Buenos Aires, se conectaba con las redes de transporte terrestre y fluvial. Alcanzó su madurez en las primeras décadas del siglo XX, a mediados de ese siglo comenzó su declinación y cerró sus operaciones en 1965. En este trabajo se analizan las causas que explican el ciclo final de la empresa a partir de sus memorias y balances, las decisiones del Directorio y de la evolución de los salarios y los precios del principal producto que operaba. Algunas hipótesis sostienen que su declive fue consecuencia de las medidas económicas del peronismo (1943-1955), sin embargo, a partir de este análisis se concluye que su declinación estuvo vinculada a los cambios en la economía argentina, más que a las políticas comerciales y laborales del peronismo.

¹ Este trabajo se desarrolló en el marco del Proyecto de Investigación Plurianual de Conicet (PIP-GI), N° 11220110100473. Agradecemos la colaboración en la consulta de fuentes del personal de la Biblioteca y Archivo de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, al de la Biblioteca Tornquist del Banco Central de la República Argentina y al Sr. Juan Scrugli, Jefe del Archivo de Ferrocarriles Argentinos. Agradecemos por los comentarios enriquecedores a la Mg. Agustina Vence Conti. Cualquier omisión u error es responsabilidad del autor.

Palabras clave

Peronismo, Precios, Salarios, Mercado Central de Frutos

Abstract

The agro-export boom of the Argentina's economy in the late nineteenth century demanded the construction of transport networks and storage agricultural and cattle products. This article describes the case of the “Mercado Central de Frutos S.A.”, the biggest storage company of the period. Strategically located near the port of Buenos Aires, it was connected with the rail and river networks. Created in 1887, this enterprise reached its maturity in the early decades of the twentieth century. By mid-century began its decline, and closed its operations in 1965. Some research works explained the decline as a consequence of the economic policies of Peronism (1943-1955). This paper analyze the enterprise performance in the period 1938-1958, from the reports and balance sheets of the company, board decisions and the evolution of wages and prices. From these sources this paper proposes that the company began its decline by changes in the Argentina economy, rather than by trade and labour policies of Peronism.

Keywords

Peronism, Prices, Wages, Mercado Central de Frutos

Introducción

En plena expansión de la Argentina agro exportadora a fines del siglo XIX, la iniciativa de algunos empresarios creó la Sociedad Anónima Mercado Central de Frutos². Durante la primera mitad del

² En adelante MCF.

siglo XX esta empresa fue un ícono de la Argentina próspera³ ocupándose del acopio, depósito y comercialización de frutos del país para su exportación. Sus principales ventajas competitivas fueron el muelle sobre el Riachuelo que le daba acceso al comercio fluvial, y el acceso directo a las vías del Ferrocarril del Sud.

Por las características del negocio demandó una abundante cantidad de mano de obra para la manipulación de mercaderías pues sus principales rubros fueron el almacenaje de lanas, cueros y cerdas, cereales en algunas temporadas. En trabajos anteriores se analizó la vida de esta empresa en tiempos de crisis y auge⁴, a partir de las cuales surgieron nuevos e interesantes interrogantes.

El estudio de caso ofrece las herramientas y fuentes para analizar el impacto de los cambios en las políticas económicas a nivel macroeconómico. Un tema no menor es observar en qué medida los cambios que produjo el denominado “peronismo clásico”, afectaron a la empresa y a sus trabajadores. La historia de empresa ha abordado la problemática de las empresas durante el peronismo, con mayor énfasis en las industrias por varios motivos, como los cambios en las políticas laborales, los incentivos a la industria, las políticas crediticias, etc.⁵

En este trabajo se presenta el caso de una empresa de servicios ligada a la exportación, lo cual es aún un terreno por explorar buscando entender y comprender el impacto de las políticas peronistas en dos aspectos. El primero en qué medida la regulación del comercio exterior, a través del Instituto Argentino para la Promoción del Intercambio

³ Newland, Carlos, “Mercado Mammoth: infraestructura y comercio de productos agropecuarios a través de una empresa argentina 1887-1916”, en *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, Buenos Aires, 2012.

⁴ Cuesta, Eduardo Martín, “Precios, Salarios y Empresa. El caso del Mercado Central de Frutos (1890-1960)” ponencia de las *XIV Jornadas Interescuelas de Historia*, Universidad Nacional de Cuyo, en la ciudad de Mendoza, 2 al 5 de octubre, 2013.

⁵ Barbero, María Inés, “La historia de empresas en Argentina: trayectoria y temas de debate en las últimas dos décadas”, en Gelman, Jorge (coord.) *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas*, Prometeo, Buenos Aires, 2006.

(IAPI), afectó a esta empresa ligada a la agroexportación⁶. El segundo, es observar y analizar el impacto de las políticas laborales y salariales. En particular, en qué medida se alcanzó el denominado “50-50” en la distribución del ingreso. Lo cual fue observado a nivel macroeconómico⁷, y aquí se buscará identificar a nivel del caso.

En consecuencia, los objetivos de este trabajo serán analizar la evolución de los salarios y el impacto de las políticas de comercio exterior en la gestión de la empresa. Esto permitirá observar el impacto de las políticas salariales en los costos de manipulación de mercaderías y la evolución de las utilidades y la productividad. El análisis comenzará desde 1938, el último año antes del comienzo de la segunda guerra mundial, para comprender la situación previa, en la etapa de madurez del MCF⁸. De esta manera, permitirá tener una visión de la empresa en el medio plazo, desde su apogeo, y comparar con el desempeño en el período del primer peronismo (1943-1955). Finalmente, también se tomará la etapa posterior, entre 1955 y 1958. Estos son los años del gobierno de la denominada Revolución Libertadora, y su análisis permitirá evaluar si hubo cambios en los años posteriores al peronismo.

Con estos objetivos en la mira, se trabaja con diversas fuentes. En primer lugar, el desempeño y gestión de la empresa se analizaron a partir de las Memorias y Balances del Mercado Central de Frutos

⁶ Con respecto a las políticas de comercio exterior del peronismo, la historiografía parece acordar en entender que el IAPI funcionó como un agente de transferencia de recursos del agro a la industria (Gerchunoff y Llach, 1998). Aunque esta imagen originada en ciertas apreciaciones está siendo discutida (Sourrouille y Ramos, s/f). En particular cuando se considera en detalle cual fue el aporte económico que llevó adelante el IAPI.

⁷ Ver: Rapoport, Mario, *Historia económica, política y social de la Argentina, 1880-2003*, Buenos Aires, Emece, 2008. Y Gerchunoff, Pablo y Lucas Llach, *El ciclo de la ilusión y el desencanto*, Buenos Aires, Ariel, 1998.

⁸ Cuesta, Eduardo Martín, “Precios, Salarios y Empresa. El caso del Mercado Central de Frutos (1890-1960)”, ponencia *XIV Jornadas Interescuelas de Historia*, Universidad Nacional de Cuyo, en la ciudad de Mendoza, 2 al 5 de octubre, 2013.

Sociedad Anónima⁹. Este material se relevó de los Boletines Oficiales de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (en adelante BOBCBA). Esta fuente se complementa con las publicaciones del Boletín Oficial de la República Argentina (en adelante BORA) y periódicos. Como el MCF entendía que su desempeño dependía en gran parte del comercio de lanas, se construyó una serie de precios de la lana. Dado que el interés de este artículo también radica en el impacto de las políticas laborales, se trabajó con la información disponible en el archivo del Ministerio de Trabajo de la República Argentina.

En segundo lugar, dado que se busca comprender el impacto de las políticas laborales y salariales, se construyeron series de salarios específicas para este trabajo. En los trabajos previos de Cuesta¹⁰ sobre series de salarios en la primera mitad del siglo XX y a los datos disponibles en los libros de sueldos del archivo de los ferrocarriles argentinos, se construyó una serie de salarios nominales de obreros no calificados. Estas series son coherentes, homogéneas y fiables, ya que

⁹ Desde su constitución el MCF tuvo la obligación de publicar sus balances, según el Código de Comercio, así como publicar en el Boletín Oficial. Esta obligación se repetía por cotizar sus acciones en la BCBA, de allí que sus balances se publicaran en el BOBCBA. Además, publicaba sus informes, memorias y balances en la *Revista Mercantil del Mercado Central de Frutos*.

¹⁰ Cuesta, Eduardo Martín, “Precios y Salarios en Buenos Aires durante la gran expansión, 1850-1914”, en *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, Buenos Aires, 2012. Cuesta, Eduardo Martín, “De índices y fuentes. Una revisión sobre la Historia de Precios y Salarios en Buenos Aires”, *Investigaciones y Ensayos*, Academia Nacional de la Historia, núm. 61, 2012. Cuesta, Eduardo Martín, “Precios, Salarios y diferencia de género en Argentina en la primera mitad del siglo XX”, *Cuadernos Koré*, Universidad Carlos III de Madrid, número 7, otoño/invierno, 2012. Cuesta, Eduardo Martín, “Políticas laborales y salarios durante el primer radicalismo y el primer peronismo (1916-1955)”, ponencia presentada en el *XI Congreso Nacional de Ciencia Política*, SAAP, realizado en la ciudad de Paraná, Entre Ríos, 17 al 20 de julio, 2013. Cuesta, Eduardo Martín y Agustina Vence Conti, “Buscando el índice. Fuentes de Precios y Salarios en Argentina (1700-2000)” ponencia *XIV Jornadas Interescuelas de Historia*, Universidad Nacional de Cuyo, en la ciudad de Mendoza, 2 al 5 de octubre, 2013.

sus datos son consistentes entre sí. La categoría salarial es la de peón de ferrocarril; estos son trabajadores no calificados. Desde la década del '10 los obreros del Mercado Central de Frutos aportaban a la caja de jubilaciones de obreros del ferrocarril, según la Ley N° 10.650. Tanto los mismos obreros como la empresa consideraban que el personal estaba integrado a las categorías ocupacionales y escalafones de los ferrocarriles. Esto también se entendía dado que el MCF tenía vías propias, así como también vagones y locomotoras, cuyo personal pertenecía al MCF y estaba afiliado a las organizaciones sindicales ferroviarias.

Con el objetivo de trasladar las series de salarios nominales a valores reales, se convirtió la serie de salarios nominales a salarios reales mediante un índice de precios al consumidor (IPC). Este se construyó teniendo en cuenta las características de cada una de las series disponibles. Se trabajó con los datos disponibles en la Dirección Nacional de Estadística y Censos¹¹ y la Crónica Mensual del Departamento Nacional del Trabajo¹². El índice de precios se testeó en consistencia con el construido por Iñigo Carrera, cuya elaboración corrige alguno de los defectos de las series oficiales¹³.

A partir del trabajo con las fuentes mencionadas se presenta en primer lugar un análisis de la evolución de la empresa en relación con los cambios en la política de comercio exterior. Luego se considera el impacto de las políticas laborales en el desempeño de la empresa y en la planta de trabajadores. Por último, se ofrecen unas consideraciones finales.

¹¹ Dirección Nacional de Estadística y Censos, *Costo de nivel de vida en la Capital Federal*, Buenos Aires, 1963.

¹² Departamento Nacional del Trabajo, *Crónica Mensual*, Buenos Aires (1938-1940).

¹³ Iñigo Carrera, Juan, *La formación económica de la sociedad argentina*, Buenos Aires, Imago Mundi, 2007.

El impacto de la política comercial y el IAPI

En los años previos al comienzo de la II Guerra Mundial, el MCF estaba en su etapa de madurez. Un rol no menor tuvo en el sostenimiento de sus actividades del MCF, en la década del 30, el hecho que crecía como abastecedor de lanas del mercado interno. Por ende, a pesar de la crisis, continuó con los depósitos completos en las épocas de zafra lanera, y complementaba con cereales, cueros y cerdas. Las zafras de la década de 1930 promediaron poco más de 200.000 toneladas por año. El 50% de la cosecha se compraba directamente en las estancias, siendo sólo el 20% el que se dirigía al MCF. Las fábricas textiles privilegiaban la ubicación de sus plantas cerca del MCF, como el caso de Campomar S.A. o más tarde La Bernalesa S.A. y Mayelén S.A.¹⁴. Por otra parte, el consumo interno subió del 10% en la década de 1930, al 23% durante la década de 1940¹⁵.

En este mercado era más fuerte la competencia de otras barracas de lana, de menores dimensiones, con menores costos operativos, y conectadas con los lavaderos. Esto se correspondía con un cambio en la explotación rural. Pues desde fines del siglo XIX se produjo un corrimiento de los planteles ovinos desde la zona pampeana hacia la Patagonia (cuadro 1). Además, en la década de 1950 se reglamentó la exportación de lanas desde lugares de origen, con lo cual la comercialización se distribuyó a lo largo de las zonas productoras.

¹⁴ Silvestri, Graciela, *El color del río. Historia cultural del paisaje del Riachuelo*, Prometeo-UNQui, Buenos Aires, 2003.

¹⁵ Moreno, Juan Jose Moreno, "La Lana y su Comercio", en *Anales de la Sociedad Rural Argentina* (Octubre), 1950, pp. 34-41.

Cuadro 1: Porcentaje del plantel ovino total de Argentina según regiones

Año	Pampeana	Patagonia	Litoral
1895	84.1%	2.4%	10%
1921	52%	24%	15%
1952	43.1%	37.9%	13%

Fuente: elaboración propia a partir de Simkus, Joaquin Padvalskis (1969) *Mercados y precios de la lana*, Buenos Aires, Banco Ganadero Argentino, 1969.

Durante el peronismo clásico (1943-1955) algunas medidas impactaron en varios aspectos del negocio del MCF. El comercio exterior fue objeto de intervención del Instituto Argentino de Promoción del Intercambio (IAPI), y afectó dos productos que manejaba el MCF: cueros y cerdas. Sin embargo, no afectó el núcleo del negocio: el cobro de una tarifa diaria por el depósito de la mercadería.

Según algunos autores, la intervención del IAPI habría perjudicado su funcionamiento al transformarlo en un mero depósito por cuenta del estado¹⁶. Esta hipótesis se fundamenta en los testimonios de los consignatarios, así como en un artículo del diario *Democracia* del 24 de abril de 1953¹⁷. También en que el volumen de mercaderías ingresadas disminuyó durante el peronismo (cuadro 2).

¹⁶ Waddell, Jorge Eduardo (s/f) “El Mercado Central de Frutos”, en http://www.histarmar.com.ar/Puertos/BsAs/MercadoCentraldeFrutos.htm#_ftnref16, recuperado el 12/12/2012. La misma hipótesis se menciona en http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_Central_de_Frutos, recuperado el 12/04/2013 y en la nota de Carlos Newland (2011) “El mercado mas grande del mundo”, en *La Nación*, <http://www.lanacion.com.ar/1410480-el-mercado-mas-grande-del-mundol>, 1/10/2011, recuperado el 12/12/2012.

¹⁷ El trabajo de Waddell basa esta hipótesis en la nota "El Mercado Central de Frutos y el IAPI", publicada en el diario *Democracia*, el 24/4/1953. No pudimos encontrar esta nota, por lo cual se trabajó con otro artículo del mismo periódico, sobre el MCF y el Plan Quinquenal.

Cuadro 2: Ingresos de mercaderías al MCF (en toneladas)

Año	Lanas	Cueros	Cereal	Varios	Total
1940	43313	7730	7994	136294	195331
1942	47141	7888	1108	169424	225561
1953	37247	6089	729	129995	174060
1954	26542	4266	-----	145002	175810
1955	28084	4864	13	116010	148971

Fuentes: Memoria y Balance del MCF (varios años), en *Boletín Oficial de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires*, BCBA, Buenos Aires.

Por sus funciones, el IAPI intervino en los elevadores de granos y depósitos fiscales. Ahora bien, el MCF casi no trabajaba con granos en este período (cuadro 2) y solamente utilizaba como depósitos fiscales tres galpones anexos¹⁸. La regulación sobre la exportación de lanas era menor, y funcionaba mediante el control del tipo de cambio.

Otras fueron las causas principales del descenso en el ingreso de mercaderías al MCF: el cambio en las características navieras del Riachuelo, y las exportaciones desde los puertos del sur de Argentina (a partir de la legislación de exportación desde origen). De allí que en el MCF continuó la tendencia al aumento de depósitos de mercaderías “varias”, al mismo tiempo que descendía el almacenaje de lanas y cereales. Otro dato no menor, es que el porcentaje de la producción de lana sobre el total de zafra disminuyó en el período 1942-1955 del 20% al 10%.

En consecuencia, se puede observar que la caída en los resultados operativos del MCF fue en mayor medida consecuencia de la caída en el ingreso de mercaderías a sus depósitos, más que de las políticas comerciales y laborales del peronismo.

Quienes si sufrieron en mayor medida las medidas regulatorias del IAPI fueron los consignatarios de frutos, que participaban

¹⁸ Estos eran los galpones A, B y C, construidos en las décadas de 1910 y 1920. Allí estaba instalado el único elevador de granos del MCF.

activamente del MCF¹⁹. De allí que, el 1 de septiembre de 1949 se realizó un acuerdo entre la mayoría de ellos para fijar las comisiones a cobrar por el corretaje de lanas y frutos (excepto cueros).²⁰

Tomando en cuenta las memorias y balances así como periodística, se puede observar que el MCF continuó sus operaciones normalmente²¹. Aunque en 1941 el FFCC Oeste levantó el acceso al MCF, el FFCC Sur continuó activo. Pudo en consecuencia continuar²² pagando buenos dividendos hasta 1958, con algunos años de crisis (ver tabla 1).

Dado que sólo el 10% de la producción se destinaba a mercado interno, los precios estaban formados por el precio internacional. Que a la vez determinaban los precios locales, así como también los ingresos del MCF. Según las Actas del Directorio, los precios bajos generaban mayores ingresos al MCF, ya que los productores y consignatarios dejaban la mercadería más días en depósito, esperando una suba. Así la demora en las ventas significaba mayores ingresos, ya que así, el almacenamiento se cobraba por día, mientras que la carga y descarga una sola vez. Durante los períodos de precios bajos, la tarifa por almacenaje era inelástica a la suba, elevando los períodos de precios altos incentivaban a una mayor producción, y se registraban mayores ingresos en volumen físico al MCF.

Dado que la Argentina era tomadora de precios, la modificación del tipo de cambio era un incentivo a la producción, por el aumento del precio en moneda local, y por ende de los ingresos de los productores. En consecuencia, la evolución del precio de la lana es uno de los

¹⁹ En el Directorio del MCF estaban representadas las principales casas de consignatarios. El MCF espacios propias para los consignatarios, oficinas, salas de remates, etc.

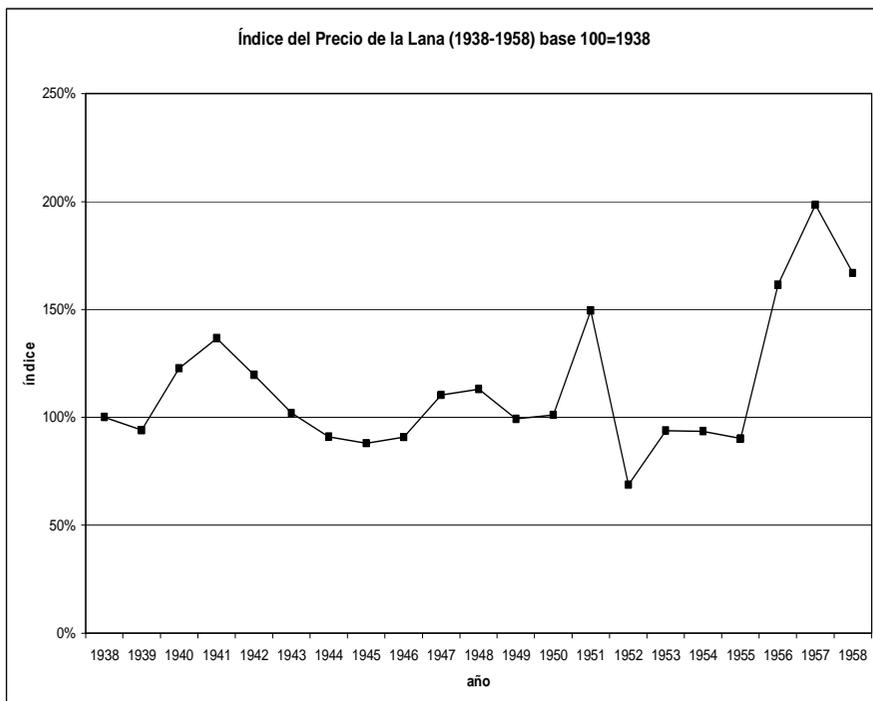
²⁰ Esta medida buscaba no sólo reducir la competencia entre los consignatarios, sino también recuperar un espacio dentro de la comercialización de frutos del país (Centro de Consignatarios de Productos del País, *Noventa años al servicio de la actividad agropecuaria*, Buenos Aires, CCPP, 1999).

²¹ Diario Democracia (1953) “*El Plan Quinquenal y el Mercado Central de Frutos*”, s/a, 14/4/1953, página 5.

²² Gastos Totales/Ingresos Totales.

indicadores claves para comprender la gestión del MCF. Se observa que los precios cayeron antes del inicio de la II Guerra Mundial, en 1938 y 1939, por sobreproducción (gráfico 1). Recién se recuperan en 1940 y 1941, por el corte del comercio mundial consecuencia del conflicto bélico. Este último año se registró el máximo decenal, a partir del cual se mantuvieron estables con una leve tendencia a la baja hasta 1950.

Gráfico 1: Índice del precio de la lana fina (1938-1958) base 100=1938



Fuentes: elaboración propia a partir de Anuario de la Sociedad Rural (varios años).

Durante el período previo al peronismo (1938-1943)²³, los indicadores patrimoniales y económicos del MCF fueron positivos. Los precios en los años 1940 y 1941 subieron, incentivando la producción. La caída leve en 1942, hizo que hubiera más tiempo de almacenaje. En estos años los ingresos se incrementaron un 50% (1938-1943), mientras se mantuvieron los egresos en menos de un millón de pesos, por ende aumentó la utilidad bruta. El año 1942 fue muy bueno, ingresando más de 225 mil toneladas. En consecuencia, la ganancia bruta aumentó un 50% (1938-1943). Este panorama permitió aumentar las utilidades hasta un 8% en 1943 (tabla 1).

Durante el peronismo los precios de la lana se mantuvieron bajos. Sólo tuvieron un pico alcista en 1951, por la escasez de la zafra. En este contexto de precios bajos, en 1944 subieron los ingresos del MCF, tanto por la demora en las ventas como por el aumento de la zafra. También subieron los egresos, ya que al incrementarse el ingreso de mercaderías se demandó mayor mano de obra y custodia, mejoró entonces la utilidad bruta y el dividendo fue del 9% (tabla 1). Este panorama se vio afectado en el ejercicio 1945 cuando bajaron los ingresos por dos motivos, la caída de los precios generaron una menor zafra; por otro lado, se sintió la escasez de vagones para transportar las mercaderías. Aún así, se hicieron expansiones en los galpones y en el muelle, por lo cual aumentó el patrimonio de la empresa, aún con la caída en los ingresos y egresos. Recién en 1946 se recuperó el nivel de ingresos, tanto de lanas como de cueros, si bien aumentaron los gastos ya que el decreto 14338/46 de Impuesto a los Réditos gravó los ingresos del MCF. La recuperación de 1946 fue transitoria, pues al año siguiente volvieron a caer los ingresos, con un aumento de gastos. Se repitió el contexto de 1945: baja zafra y escasez de vagones para transporte. Los problemas en el transporte de carga con el ferrocarril, a nivel general, producirían un desplazamiento de las cargas hacia el transporte automotor en el mediano plazo. Del lado de los egresos, la

²³ El MCF cerraba balance el 30 de junio de cada año, acorde al año lanar. Por lo tanto, el ejercicio de 1943 cerró pocos días después del golpe de estado.

Secretaría de Trabajo obligó a pagar el aguinaldo a todos los empleados, además de aumentar los sueldos.

La recuperación de los ingresos se logró en 1948. Además de un aumento de las tarifas, hubo una buena cosecha de lana a lo que se sumaron los ingresos el resultado de la venta de terrenos de la parte oeste. El incremento de la manipulación subió el costo en salarios, a la par que los obreros lograron un nuevo aumento de sueldos. Tanto en 1947 como en 1948 descendieron los índices de utilidad bruta, cayendo también los dividendos.

Si bien los años 1945-1948 mostraron resultados dispares, no preanunciaban la crisis de 1949. En ese año se dio la conjunción de una caída en los ingresos de lana (en volumen), con un aumento de los egresos. El resultado del ejercicio fue decepcionante, la utilidad bruta cayó fuertemente, y se distribuyeron dividendos del 1%.

La caída en la zafra podría ser explicada por los años de precios bajos (gráfico 1), a la par del atraso en el tipo de cambio para la lana de exportación. El tipo de cambio era de 3.55\$mn por dólar, lo cual dejaba a las lanas argentinas con muy poca competitividad internacional. De allí que los consignatarios solicitaran un tipo de cambio de 5\$mn por dólar. La dinámica de retener las lanas hasta esperar los precios altos ya no era efectiva. Tanto los precios en declive como el tipo de cambio bajo fueron un incentivo negativo a la producción lanera, y en especial para exportación. El tipo de cambio bajo hacía que las exportaciones no fueran redituables como en el pasado. Al mismo tiempo, los precios bajos tampoco incentivaban a la producción para consumo interno.

Dada la caída en la producción, y mucho más importante, en la cantidad de lanas ingresadas en el MCF, los ingresos de la empresa estaban en declinación. El Directorio reaccionó ante la caída en los ingresos por la reducción de la entrada de lanas. En 1950 aumentaron fuertemente las tarifas de almacenamiento, logrando un significativo incremento en los ingresos con el mismo volumen de lanas en depósito, logrando un ingreso de más de 54 millones de pesos, frente a casi 33 millones en 1949.

El aumento en los gastos fue de sólo 2 millones, con lo cual lograron un mejor índice de utilidad bruta, del 40%. Se volvieron a

aumentar las tarifas en 1951, logrando otro aumento en los ingresos. Como los egresos aumentaron en mayor medida, cayó la utilidad bruta el MCF apeló al Fondo de Accionistas (una cuenta de reserva) para pagar dividendos del 9%.

Tabla 1: Indicadores Patrimoniales y Financieros de la Sociedad Anónima Mercado Central de Frutos (1938-1948)

Año	Activo	Pasivo	Patrimonio Neto	Ingresos Totales	Egresos Totales	Ganancia Bruta	Índice de Utilidad Bruta	Dividendos	Sueldos
1938	16914432	323010	16591422	1611210	804212	806998	50%	5%	499410
1939	17084124	352115	16732009	1853023	887020	966003	52%	5%	555900
1940	17163023	320080	16842943	1948089	958006	990083	51%	5%	603880
1941	17465065	360205	17104860	1982020	846089	1135931	57%	6%	574780
1942	17896101	4896240	12999861	2334243	1070105	1264138	54%	6%	657680
1943	18972541	7489531	11483010	2243349	977609	1265740	56%	8%	680994
1944	18166929	3133537	15033392	2670540	1128784	1541756	58%	9%	757620
1945	18162171	3231054	14931117	2227557	1006918	1220639	55%	8%	903760
1946	18205178	3612254	14592924	2572882	1148656	1424226	55%	8%	1042492
1947	17867517	1378174	16489343	2481296	1645340	835956	34%	5%	1019964
1948	18036150	1648114	16388036	3604214	2632741	971473	27%	6%	1670757
1949	17487909	1300802	16187107	3274284	3070194	204090	6%	1%	1991728
1950	19298773	2979901	16318872	5425003	3274284	2150719	40%	7%	2855549
1951	20942506	4475660	16466846	6319710	4704430	1615280	26%	9%	3203921
1952	21422672	4769286	16653386	6098431	5393104	705327	12%	6%	4001071
1953	24234365	4238356	19996009	12990235	7760983	5229252	40%	15%	6443020
1954	22645980	3473435	19172545	9027567	6839171	2188396	24%	11%	4400984
1955	23191400	4103583	19087817	10353666	8009292	2344374	23%	11%	5137573
1956	24804718	6797026	18007692	11216980	8930793	2286187	20%	11%	5840235
1957	34023606	5616172	28407434	13205386	11315926	1889460	14%	75%	7966987
1958	33691515	6755931	26935584	15046139	11940502	3105637	21%	12%	8713551

Fuentes: Memoria y Balance del MCF (varios años), en *Boletín Oficial de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires*, BCBA, Buenos Aires.

Los indicadores del MCF en 1952 no fueron positivos. Los precios de la lana cayeron en 1952 y se mantuvieron bajos hasta 1955 (gráfico 1). Hubo pocos ingresos de lanas, por baja en la producción y en el tipo de cambio, aunque implicó más permanencia de las mercaderías, los ingresos bajaron, mientras los egresos continuaron su ascenso.

En respuesta a los intereses de los consignatarios, en 1953, el gobierno permitió a los exportadores de lanas tener un tipo de cambio más alto, y estar exceptuados del impuesto a las ventas ²⁴. Esto permitió que entrara al mercado la cosecha anterior (retenida en 1952 por los bajos precios). El MCF duplicó sus ingresos por almacenaje y enfiado, pasando de 6 millones a 12 millones. Se trató de un año excepcional, con una utilidad bruta de más de 5 millones que permitió, a pesar de la caída en el índice de utilidad bruta, repartir dividendos del 15%.

En 1954 descendieron los ingresos nuevamente, tanto por que los precios bajos no incentivaron a la producción (la zafra fue regular) así como por el menor ingreso de mercaderías (cuadro 2). Los egresos no descendieron en igual medida. Aún así, se pagaron dividendos del 11%. En el último año del peronismo clásico (1955), la gestión logró incrementar los ingresos en mayor medida que la suba de egresos.²⁵

Durante el período del peronismo la empresa solicitaba anualmente al gobierno permiso para aumentar las tarifas. Es llamativo que fuera en el período posterior, en 1956 y 1958, cuando le denegaran la autorización, bajo el argumento de controlar los precios de abastecimiento. De nada sirvieron las argumentaciones del directorio acerca que las tarifas de almacenamiento del MCF no tenían impacto en los precios locales.

Con el cambio de la tendencia de los precios de la lana en 1956, hacia el alza, hasta 1960 (gráfico 1), se mantuvieron estables los ingresos, pero con los egresos en alza, bajó la utilidad bruta.

En 1957 se vendieron los galpones A, B y C con sus terrenos a Molinos Río de la Plata Sociedad Anónima, en 12 millones de pesos. Esto permitió pagar dividendos extraordinarios (en efectivo y acciones), como resultado de la distribución de esta venta, aún con un bajo índice

²⁴ Centro de Consignatarios de Productos del País, *Noventa años al servicio de la actividad agropecuaria*, Buenos Aires, CCPP, 1999.

²⁵ En 1955 el MCF realizó un cambio en los estatutos. Entre otras modificaciones, se pensaba eliminar del objeto social la comercialización de frutos de país. El golpe de estado de 1955 hizo que no se llevara a cabo esta modificación, pero sí el aumento del capital.

de utilidad bruta (tabla 1). En la BCBA las acciones subieron de 120\$ en 1953 a 217\$ en 1958.

Las expectativas sobre el MCF alentaron al directorio a mejorar las instalaciones aún a pesar de la percepción acerca de que los aumentos en los sueldos y en el costo de mantenimiento de la infraestructura amenazaban la tasa de ganancias de la empresa. En 1958 se compró y puso en funcionamiento otra prensa de enfardelar, aún a pesar de las dificultades técnicas²⁶. Es muy probable que fuera la influencia del presidente de la empresa, Alberto Hueyo²⁷, la que mantuvo el interés en invertir en maquinarias durante el período.

Como primer resumen, puede entenderse que la política comercial del peronismo no afectó directamente al MCF, y que IAPI no lo afectó directamente. Cabe recordar que el problema de la empresa, desde 1942, era el descenso en el ingreso de mercaderías. Esto se debía a varios factores, de los cuales sólo uno tiene origen en medidas del peronismo. El retraso en el tipo de cambio para las exportaciones de lanas hacía que la exportación no fuera competitiva. Dado en un contexto de precios bajos, esto desalentó la producción para exportación, que era un porcentaje importante de la producción nacional.

²⁶ El MCF manejaba parte de la lana en lienzos. El enfardelado era un trabajo complejo, que se realizaba en mayor cantidad en las barracas de menor tamaño. La instalación de la máquina de enfardelar fue complicada, ya que se compró un equipo importado de gran porte, que necesitaba sujeción a 9 metros de profundidad. En la ubicación del MCF, las napas estaban muy altas, por lo cual hubo que bombear y drenar el agua del hoyo donde se asentó la máquina.

²⁷ Alberto Hueyo (1876-1962) participó activamente en la política argentina. Ministro de Hacienda en el período de la “restauración conservadora”, trabajó en la creación del Banco Central y más tarde colaboró con Federico Pinedo. Fue director de varias empresas. También colaboró con Raúl Presbich en las líneas de política económica de la denominada “Revolución Libertadora”. Fue director y presidente del MCF, desde la muerte de su padre (1911) hasta su muerte (1962)

La política laboral del peronismo y el Mercado Central de Frutos

Durante la década de 1930 la cuestión obrera no afectó en gran medida el resultado financiero. Mientras el tráfico de lana se recuperaba desde 1935 en adelante, los jornales de los peones se mantuvieron bajos. Se observa que la incidencia de los mismos en los ingresos oscilaba entre el 29 y el 30 por ciento entre 1938 y 1943 (tabla 1). Esto permitió mantener el nivel de utilidad bruta y pagar buenos dividendos.

Con el arribo del peronismo al poder, se desarrollaron políticas laborales que significaron importantes cambios en los salarios y condiciones de trabajo. En el año 1946 el Ministerio de Trabajo reconoció la personería jurídica de la Asociación de Trabajadores de Barracas de Lanás, Mercado Central de Frutos y afines. Y en 1947 se realizó el primer convenio colectivo, que incluyó un aumento de los salarios y modificaciones en las jornadas diarias²⁸. En 1949 se reconoció la personería gremial del Sindicato Unificado de las Barracas de lanas, cueros, cerdas, Mercado Central de Frutos, Lavaderos y Anexos²⁹.

El reconocimiento de las organizaciones implicó un mayor poder de negociación de los obreros frente a la empresa. Desde 1946 en adelante se repitieron las solicitudes de los obreros y las negociaciones que implicaron aumento de sueldos, así como modificaciones en las condiciones de trabajo. Por ejemplo, el sistema de capataces fue eliminado, el MCF incluyó en su planta alrededor de 3.000 peones eventuales. El personal de vías logró grandes ventajas a partir de las solicitudes del gremio ferroviario. Esto implicó un cambio significativo en las relaciones entre la empresa y el personal. Durante los años anteriores al peronismo, las solicitudes de aumento de salarios y jornales y condiciones de trabajo eran recibidas por el Directorio con

²⁸ El primer Secretario General del sindicato fue el Sr. Federico Durriti. El mismo apoyó el gobierno de Perón, y siguió el derrotero del exilio con el ex presidente hasta Panamá.

²⁹ Este sindicato participó activamente en la CGT y en el apoyo al gobierno de Perón. La sede del sindicato (en el centro de Avellaneda) fue punto de reunión tradicional y habitual de los actos sindicales y políticos de la década peronista.

una actitud paternalista. Desde 1944 en adelante, tanto las organizaciones gremiales como la Secretaria de Trabajo fueron consideradas por el MCF como actores demandantes en una negociación.

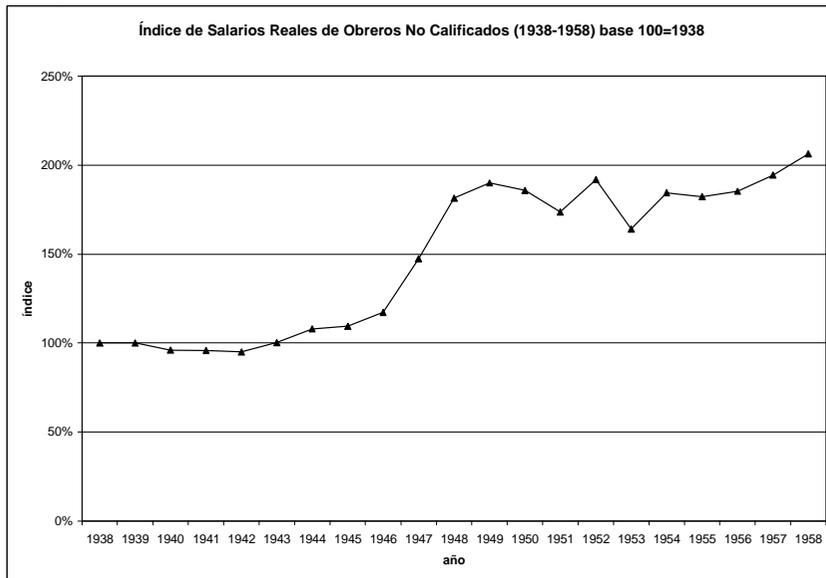
A nivel salarial, la puja por salarial fue constante, obteniendo año a año aumentos de acuerdo con la Ley de Asociaciones Profesionales³⁰. Al mismo tiempo, se mejoró las condiciones de los obreros no calificados con sumas no remunerativas fijas, extraordinarias, a pagar por empleado³¹. También se incrementaron los aportes patronales, el MCF ya aportaba el 8% sobre los salarios, según la Ley 10.650, en 1944 aumentó el aporte patronal a la Caja de Jubilaciones al 12% de los salarios (Ley 12825).

Estos incrementos impactaron en los ingresos de los trabajadores, no sólo a nivel nominal, sino también en salarios reales.

³⁰ El Aguinaldo (Sueldo Anual Complementario) era pagado por el MCF sólo a parte de su personal. En 1947 la Secretaría de Trabajo ordenó el pago completo a toda la planta de personal.

³¹ En 1952 el MCF abonó un pago extraordinario de 400\$ por empleado. En 1953 se abonó un pago extraordinario de 1.500\$ por empleado. Y en 1956 se abonó un pago extraordinario de 300\$ por empleado, según decreto del PEN.

Gráfico 2: Índice del salario real del obrero no calificado (1938-1958) base 100=1938



Fuentes: elaboración propia a partir de *Libros y Fichas de sueldos y jornales del personal de FFCC del Estado* (varios años), ambos en Archivo de FFCC Argentinos.³²

³² Se construyó la serie de salarios a partir de la categoría “peón” de los Ferrocarriles del Estado (en 1946 Empresa de Ferrocarriles del Estado Argentino y luego Ferrocarriles Argentinos), registrada en los libros de sueldos y jornales y en las fichas de los empleados. Se registraron 1350 fichas entre 1930 y 1960, de empleados con esa categoría. Estas fichas son consistentes en el nivel y remuneración de estos empleados, y con los libros de sueldos y jornales. La serie de salarios nominales obtenida fue deflactada con el índice de precios que se describe en el texto, obteniendo la serie de salarios reales que se presenta en el gráfico 1. Se utilizó la serie de salarios de peones ferroviarios, ya que era la escala salarial vigente en el MCF.

Tal como se observa en el gráfico 2, desde 1943 la tendencia ascendente de los salarios reales incrementó su pendiente. Los obreros del MCF también se beneficiaron de este proceso, lo cual puede explicar su participación en la movilización del 17/10/1945³³. Por ejemplo, la instauración del aguinaldo en diciembre 1945. Entre 1944 y 1949 los salarios reales registraron un ascenso que se puede correlacionar con tres factores: el rol de la Secretaría de Trabajo en la puja salarial, el aumento de la capacidad de negociación de las organizaciones de obreros, ya reconocidas por el Estado y la presión de la Unión Ferroviaria, cuyos aumentos impactaban directamente sobre las escalas salariales de los obreros del MCF. El aumento de la capacidad salarial resulta evidente, el índice indica una suba de casi 60 puntos en 1949, por sobre el nivel de 1946.

En 1949 cambió la pendiente, tornándose descendente hasta 1951 como resultado de los efectos inflacionarios de las políticas expansivas de los primeros años del gobierno peronista que llevaron a un cambio en las políticas estatales y la lucha con las organizaciones obreras ferroviarias, que tendrían pico en los conflictos de 1950-52. En 1952 se recuperaron los salarios reales, volviendo a caer en 1953. De allí en adelante, los cambios en las políticas económicas (por ejemplo, el control de la inflación) hicieron que se modificara nuevamente la pendiente hasta 1958. Parte de los aumentos correspondieron al pago de sumas extraordinarias no remunerativas.

Cabe dilucidar en que medida el aumento de los salarios reales de los obreros no calificados impactó en la gestión del MCF. Como punto de partida, es llamativo que el directorio de la empresa señalara al incremento en los sueldos y los impuestos como la causa de la declinación del negocio pues observando los datos es posible morigerar esta imagen. Hasta 1948 los sueldos no superaron el 41% de los ingresos (ver tabla 2). Y la utilidad bruta se mantuvo por arriba del 50%

³³ No es el objetivo discutir la tesis de Murmis y Portantiero (*Estudios sobre los orígenes del peronismo*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2004) sobre los orígenes del peronismo. Pero cabe mencionar lo bajo de los salarios reales en la década de 1930, y el aumento sustantivo de los mismos después de 1943, como señalan en su trabajo.

hasta 1946. Los dividendos hasta el mismo año fueron significativos (tabla 1). Es claro que en 1945 y 1946 subió el peso de los sueldos sobre los gastos, a casi un 90%, lo cual indica un descenso en los gastos de mantenimiento de la infraestructura³⁴. Entre 1938 y 1947 la partida del balance en salarios más que se duplicó, a la par de los egresos. Los ingresos crecieron un 50% (tabla 1), pero la incidencia de los salarios sobre estos sólo creció un 10% (tabla 2).

Tabla 2: Índices Económicos y Financieros de la Sociedad Anónima Mercado Central de Frutos (1938-1958)

Año	Incidencia de costos laborales en Ingresos	Incidencia de costos laborales en Egresos	Índice de Endeudamiento	Índice de Retorno de Inversión	Índice de Utilidad Bruta
1938	31%	62%	2%	5%	50%
1939	30%	63%	2%	6%	52%
1940	31%	63%	2%	6%	51%
1941	29%	68%	2%	7%	57%
1942	28%	61%	27%	10%	54%
1943	30%	70%	39%	11%	56%
1944	28%	67%	17%	10%	58%
1945	41%	90%	18%	8%	55%
1946	41%	91%	20%	10%	55%
1947	41%	62%	8%	5%	34%
1948	46%	63%	9%	6%	27%
1949	61%	65%	7%	1%	6%
1950	53%	87%	15%	13%	40%
1951	51%	68%	21%	10%	26%
1952	66%	74%	22%	4%	12%
1953	50%	83%	17%	26%	40%
1954	49%	64%	15%	11%	24%
1955	50%	64%	18%	12%	23%
1956	52%	65%	27%	13%	20%
1957	60%	70%	17%	7%	14%
1958	58%	73%	20%	12%	21%

Fuentes: Elaboración propia a partir de las Memorias y Balances del MCF (varios años), en *Boletín Oficial de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires*, BCBA, Buenos Aires.

³⁴ Según los teóricos del management, para una empresa de servicios como el MCF, el nivel de gasto en salarios recomendado o “normal” sería de alrededor de un 80% de los egresos.

El punto de quiebre de la incidencia de los salarios en los ingresos (un 50-50 “avant la letre”) se produjo recién en el año 1949, cuando incidieron en un 60% de los ingresos, aunque se debió a una caída en los ingresos, explicada anteriormente. De allí en adelante la ratio ingresos/sueldos rondaría el 50%. El año 1949 fue crítico, ya que la caída en los ingreso resultó en una utilidad bruta mínima, y por lo tanto se distribuyeron dividendos de menos del 1% (medido como retorno de la inversión³⁵). En toda la década de 1950 los índices de utilidad bruta no volvieron al nivel de las décadas de 1930 y 1940. Si bien la ratio de salarios sobre gastos fue errática, no fue muy distinta a la del período previo.

La evolución del índice de endeudamiento (Pasivo/Patrimonio Neto) muestra que el salto en el nivel de deuda se produce antes del peronismo, pasando del 2% al 27% en 1942. El nivel de endeudamiento fluctuará en la década de 1940, principalmente por el financiamiento de mejoras y reparaciones de la infraestructura. En la década de 1950 el índice de endeudamiento se mantendrá en dos dígitos, ya que se refinanciaron las deudas de la década anterior.

La comparación del gráfico 2 y la tabla 2 muestra una correlación interesante entre el aumento de la incidencia de los sueldos en los ingresos, y la suba en los salarios reales. Los dos momentos de mayor suba de los salarios reales, coinciden con el aumento en la incidencia de los mismos en los ingresos del MCF (1949 y 1952). Se observa una caída de los salarios reales en 1951, que se correlaciona con una caída en la incidencia en los egresos de la empresa. Sin embargo, la mayor incidencia sobre egresos se produce en 1950, cuando el MCF, dados las mínimas ganancias de 1949, no realiza gastos ese año en infraestructura.

Es interesante señalar que el Directorio de la empresa, desde 1946, señala claramente la incidencia negativa de los salarios en los beneficios de la empresa. Esta percepción por parte del Directorio, toma como punto de comparación el balance de 1942. Desde 1947 se

³⁵ El índice de Retorno de la Inversión calcula las utilidades sobre el capital invertido.

presentó a los accionistas el crecimiento de los salarios y los impuestos, en contraposición a la caída en los dividendos.³⁶

Por ejemplo, en la Memoria y Balance del ejercicio 1959/60 el directorio explicaba:

“(…) los sueldos y jornales han subido 2.877 por ciento y los impuestos 11.451 por ciento, desde el año 1943 época en que comienza a perfilarse la inflación argentina, las utilidades de los accionistas sólo han experimentado un ascenso del 1.050 por ciento.”³⁷

Ahora bien, esta visión, particular sin lugar a dudas, tenía asidero si se toman en cuenta los incrementos de salarios. Pero el aumento de la participación de los salarios en los ingresos muestra que, al interior de la empresa, se pasó de un 30% a un 58% (1942-1958). Es decir, casi duplicó su participación en los ingresos totales. Cabe señalar que los accionistas seguramente tenían en observación otros rubros. Por ejemplo, la caída en la utilidad bruta³⁸, que dependía en mayor medida del estancamiento de los ingresos. Así como, después de 1949, valoraban el aumento del índice de retorno de inversión³⁹, y por ende de los dividendos. Es interesante observar que la empresa absorbió el incremento en los costos laborales, sustantivos desde 1945, reduciendo los dividendos. Quizá también hizo uso del crédito, aunque el pasivo de la empresa estaba en crecimiento desde 1942.

Finalmente, es interesante observar que el índice de endeudamiento comienza a ascender en 1942. Es decir, en el ejercicio de julio de 1942 a junio de 1943 (antes del golpe de estado). El endeudamiento comenzó antes del comienzo del peronismo y el cambio en las políticas laborales y salariales. Según las memorias, la empresa había comenzado un proceso de agregar valor a sus servicios, incorporando más enfardadoras, al mismo tiempo que hacía reparaciones indispensables en el edificio construido hacía más de 50 años.

³⁶ Ver Memoria y Balance del MCF, años 1942 a 1960, en BOBCBA, varios números.

³⁷ Memoria y Balance del MCF, en BOBCBA, 28/11/1960.

³⁸ (ingresos-gastos)/ingresos.

³⁹ Utilidad Neta/Activos.

Consideraciones finales

A lo largo de este trabajo se ha desarrollado un análisis del impacto de las políticas comerciales y laborales del “peronismo clásico” en la gestión del MCF. En tal sentido se puede observar que las políticas laborales, salariales y de comercio exterior no fueron la mayor influencia en la declinación de la empresa. Las causas por las cuales fue perdiendo importancia en las décadas de 1950 y 1960 hay que entenderlas en el cambio de contexto macroeconómico. La economía argentina estaba modificando desde la década del '30 su perfil agroexportador por un nuevo modelo que apuntaba al mercado interno: la industrialización por sustitución de importaciones. Por otro lado también cambio el contexto de los negocios, el mercado de depósito, comercialización y venta de lanas, estuvo en constante cambio desde la década de 1930 fue desplazando la producción lanera desde la pampa húmeda hacia la Patagonia desde fines del siglo XIX. En segundo lugar, la reglamentación de exportación desde lugar de origen implicó no trasladar las lanas hacia Buenos Aires. Gran parte de la producción se vendía en las estancias. En tercer lugar, el mercado interno comenzó a demandar una mayor parte de la producción local. De allí que hubiera todavía movimiento de lanas en el MCF. Pero la demanda interna implicaba otro tipo de lana, lana fina lavada; no la lana sucia típica de exportación de fines del siglo XIX y principios del siglo XX. En este mercado tenían ventajas las barracas de menor tamaño, asociadas con los lavaderos. Esto explica porqué el MCF recibía una parte cada vez menor de la zafra en sus depósitos. Otro cambio, directamente relacionado con el peronismo, fue la mayor capacidad de negociación de los obreros.

No parece que el Instituto Argentino para la Promoción del Intercambio (IAPI) hubiera afectado los negocios del MCF. El IAPI tuvo más impacto sobre los mercados exportaciones de carnes y cereales. Los cereales eran una parte importante en el período previo, pero secundaria desde la década de 1940. En sí, el IAPI afectó mucho más a los consignatarios que se dedicaban a la comercialización de productos de exportación. No hay que olvidar que el Mercado Central

de Frutos tenía como objetivo el acopio y almacenamiento de productos. En ese contexto, se observa que si bien los consignatarios sufrieron las políticas del IAPI, el mercado en sí continuó operando de manera independiente y cobrando las tarifas por el acopio y almacenamiento de frutos.

Un tema diferente es el análisis de las políticas laborales y salariales del peronismo clásico. Desde el punto de vista laboral, las mejoras en las condiciones de trabajo, acompañadas por el reconocimiento de las organizaciones sindicales, permitió a los obreros organizarse de manera más eficiente y obtener ventajas en las condiciones de trabajo. Al mismo tiempo, la política salarial del peronismo, permitió elevar los salarios de los peones. Tal situación conllevó a analizar en qué medida el aumento de los salarios y las mejoras en las condiciones de trabajo impactaron en la productividad y eficiencia del MCF.

Los incrementos en sueldos tuvieron cierto impacto en la utilidad bruta y productividad del MCF. Esto se observa no tanto en el volumen de los gastos, sino en la relación de los ingresos y sueldos. Es claro que aumentó la proporción de los salarios en relación con los ingresos hasta alcanzar una ratio superior al 50%. El problema del MCF fue que, a pesar que el gobierno le permitía aumentar las tarifas, sus ingresos no le permitían mantener los niveles de utilidad bruta, ni las ratios de productividad. El aumento en la carga de los salarios y los aportes patronales sobre los gastos no fue determinante, ya que estuvieron, en promedio, en el 70%. De allí que el problema fuera aumentar los ingresos totales.

Ahora bien, porque el aumento en las tarifas de almacenaje no logró subir los ingresos no fue un tema de la política comercial. La caída en el ingreso de lanas y cueros en las décadas de 1940 y 1950 se debió a varios factores. A los mencionados anteriormente, se les agregó el bajo precio de las lanas a nivel internacional, y el problema del tipo de cambio. Este último fue modificado en 1952, generando un boom transitorio de exportación de lanas (y por ende de ingresos al MCF). Aún así, el MCF no volvería a recibir el volumen de mercaderías de las décadas previas.

Fuentes

Bolsa de Comercio de Buenos Aires, *Boletín Oficial de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires*. Varios tomos (1938-1958), Bolsa de comercio de Buenos Aires, Buenos Aires.

Cámara Mercantil del Mercado Central de Frutos, *Revista Mensual de la Cámara Mercantil del Mercado Central de Frutos*, Avellaneda, 1901.

Centro de Consignatarios de Productos del País, *Noventa años al servicio de la actividad agropecuaria*, Buenos Aires, CCPP, 1999.

Departamento Nacional del Trabajo, *Crónica Mensual*, Buenos Aires (1938-1940).

Diario Democracia, “El Plan Quinquenal y el Mercado Central de Frutos”, s/a, 14/4/1953, página 5.

Dirección Nacional de Estadística y Censos, *Costo de nivel de vida en la Capital Federal*, Buenos Aires, 1963.

Sociedad Rural Argentina, *Anuario de la Sociedad Rural Argentina*, Gotelli, Buenos Aires, 1928.

Entrevista

Sr. Héctor De León, Secretario General del Sindicato de obreros de barracas de lanas - 20/3/2013.

Bibliografía

Barbero, María Inés, “La historia de empresas en Argentina: trayectoria y temas de debate en las últimas dos décadas”, en Gelman, Jorge (coord.) *La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas*, Prometeo, Buenos Aires, 2006.

Cuesta, Eduardo Martín, “Precios y Salarios en Buenos Aires durante la gran expansión, 1850-1914”, en *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, Buenos Aires, 2012.

-----, “De índices y fuentes. Una revisión sobre la Historia de Precios y Salarios en Buenos Aires”, *Investigaciones y Ensayos*, Academia Nacional de la Historia, núm. 61, 2012.

-----, “Precios, Salarios y diferencia de género en Argentina en la primera mitad del siglo XX”, *Cuadernos Koré*, Universidad Carlos III de Madrid, número 7, otoño/invierno, 2012.

-----, “Políticas laborales y salarios durante el primer radicalismo y el primer peronismo (1916-1955)”, ponencia presentada en el *XI Congreso Nacional de Ciencia Política*, SAAP, realizado en la ciudad de Paraná, Entre Ríos, 17 al 20 de julio, 2013.

-----, “Precios, Salarios y Empresa. El caso del Mercado Central de Frutos (1890-1960)” ponencia *XIV Jornadas Interescuelas de Historia*, Universidad Nacional de Cuyo, en la ciudad de Mendoza, 2 al 5 de octubre, 2013.

Cuesta, Eduardo Martín y Agustina Vence Conti, “Buscando el índice. Fuentes de Precios y Salarios en Argentina (1700-2000)” ponencia de las *XIV Jornadas Interescuelas de Historia*, Universidad Nacional de Cuyo, en la ciudad de Mendoza, 2 al 5 de octubre, 2013.

Ferreres, Orlando, *Dos siglos de economía argentina, 1810-2010*, Buenos Aires, Norte y Sur, 2010.

Gerchunoff, Pablo y Lucass Llach, *El ciclo de la ilusión y el desencanto*, Buenos Aires, Ariel, 1998.

Iñigo Carrera, Juan, *La formación económica de la sociedad argentina*, Buenos Aires, Imago Mundi, 2007.

Moreno, Juan José, “La Lana y su Comercio”, en *Anales de la Sociedad Rural Argentina* (Octubre), 1950, pp. 34-41.

Murmis, Miguel y Portantiero, Juan Carlos, *Estudios sobre los orígenes del peronismo*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2004.

Newland, Carlos, “Mercado Mammoth: infraestructura y comercio de productos agropecuarios a través de una empresa argentina 1887-1916”, en *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, Buenos Aires, 2012.

Rapoport, Mario, *Historia económica, política y social de la Argentina, 1880-2003*, Buenos Aires, Emece, 2008.

Silvestri, Graciela, *El color del río. Historia cultural del paisaje del Riachuelo*, Prometeo-UNQui, Buenos Aires, 2003.

Simkus, Joaquin Padvalskis, *Mercados y precios de la lana*, Banco Ganadero Argentino, Buenos Aires, 1969.

Sourrouille, Juan y Adrián Ramos, “El trigo y las ganancias del IAPI entre 1946 y 1949: Miranda y la política económica en los orígenes del peronismo”, mimeo, s/f.

Waddell, Jorge Eduardo, “El Mercado Central de Frutos”, en http://www.histarmar.com.ar/Puertos/BsAs/MercadoCentraldeFrutos.htm#_ftnref16, recuperado el 12/12/2012.

Estado empresario y elencos directivos en el sector eléctrico. El desarrollo de la electrificación durante el peronismo en la provincia de Buenos Aires, 1946 – 1955

Luis La Scaleia
Universidad Nacional de Luján

Resumen

El objetivo de este trabajo será analizar el accionar del Estado y rol de los elencos directivos en el sector eléctrico en la provincia de Buenos Aires entre 1946 y 1955.

Consideramos fundamental explorar el accionar estatal en el sector eléctrico, ya que el consumo de electricidad estaba en aumento y esto tenía consecuencias profundas para la vida social, que el Estado en una época de reciente intervención económica no podía desdeñar y en un escenario geográfico, la provincia de Buenos Aires, en el que se verificaban más agudamente las transformaciones económico-sociales que afectaban el país entero.

Se analizará la evolución del suministro eléctrico en la provincia de Buenos Aires, los cambios introducidos por la revolución de 1943, la conformación de DEMBA y sus elencos directivos, el Primer Plan General de Electrificación, la marcha de las inversiones y los aspectos centrales de la gestión del nuevo organismo estatal.

Palabras clave

Estado, empresa, electricidad

Abstract

The aim of this paper is to analyze the actions of the state and role of managers casts in the electricity sector in the province of Buenos Aires between 1946 and 1955.

Consider it essential to explore the state action in the electricity sector as electricity consumption was increasing and this had profound consequences for social life, that the State in recent times of economic intervention could not neglect and geographical scenario, the province of Buenos Aires, in which more acutely verified socioeconomic changes affecting the entire country.

It will analyze the evolution of the electricity supply in the province of Buenos Aires, the changes introduced by the 1943 revolution, the formation of casts DEMBA and managers, Prime Electrification Plan, the progress of investments and central aspects of the new state agency management.

Keywords

State, enterprise, electricity

1. Introducción

El objetivo de este trabajo será analizar el accionar del Estado y rol de los elencos directivos en el sector eléctrico en la provincia de Buenos Aires entre 1946 y 1955.

Consideramos fundamental explorar el accionar estatal en el sector eléctrico, ya que el consumo de electricidad estaba en aumento y esto tenía consecuencias profundas para la vida social, que el Estado en una época de reciente intervención económica no podía desdeñar y en un escenario geográfico, la provincia de Buenos Aires, en el que se verificaban más agudamente las transformaciones económico-sociales que afectaban el país entero.

Partimos de una hipótesis, el accionar del Estado empresario provincial en este sector dependió de la formación de estructuras organizacionales específicas así como de una burocracia estatal con capacidades técnicas y gerenciales y fluida relación con el poder político.

Este trabajo se focaliza en el período de 1946 a 1955. Esos años son relevantes por la creciente intervención del Estado en el sector

eléctrico. En los primeros años del gobierno peronista, aunque el Estado nacional asumió la explotación directa de numerosos servicios públicos (ferrocarriles, teléfonos, gas, transporte marítimo y fluvial, entre otros), no ocurrió lo mismo en el sector eléctrico. Aquí la presencia estatal fue claramente minoritaria, en un sector que siguió controlado mayoritariamente por el tradicional grupo de grandes empresas privadas de capital extranjero.

Este trabajo se ha elaborado en función de un conjunto muy variado de fuentes, principalmente oficiales del ámbito de la provincia de Buenos Aires (legajos de personal de la Escribanía General de Gobierno, Diario de Sesiones de la Cámara de Diputados, Memorias y balances del ministerio de obras públicas, Presupuestos generales, el Primer Plan General de Electrificación del ministerio de obras públicas y síntesis estadísticas de la Dirección de Cooperativas), fondos documentales de la Secretaría Técnica del Archivo General de la Nación, Memorias y balances de la CHADE/CADE, CIAE y Agua y Energía Eléctrica, estadísticas (de censos de población, de industria, de la Secretaría de Energía de la Nación y de la CONADE), legislación provincial, diarios y revistas (“El Día” y “La Cooperación”) que fueron poco explorados hasta el presente.

Se analizará la evolución del suministro eléctrico en la provincia de Buenos Aires, los cambios introducidos por la revolución de 1943, la conformación de DEMBA y sus elencos directivos, el Primer Plan General de Electrificación, la marcha de las inversiones y los aspectos centrales de la gestión del nuevo organismo estatal.

2. El papel del Estado: un balance historiográfico

En este artículo se pretende abordar la problemática del papel del Estado en el desenvolvimiento de la electricidad en un área determinada (la provincia de Buenos Aires) a partir del análisis de los estudios sobre el Estado, la burocracia y las políticas públicas.

En los últimos años ha tenido lugar un aumento del interés por la cuestión estatal en las ciencias sociales. El Estado en calidad de actor o de institución ha venido ocupando un lugar destacado en una gran

cantidad de estudios de investigadores de diversas tendencias teóricas. Skocpol ha destacado la creciente relevancia del Estado como actor en los estudios políticos y sociales de los últimos años, aun desde diversas ópticas. En uno de sus estudios más logrados pudo demostrar como las distintas estructuras estatales y tradiciones políticas influyeron en las orientaciones y resultados de las políticas públicas en Suecia, Gran Bretaña y Estados Unidos durante la Depresión de los años 30 y como afectaron el proceso de innovación intelectual y la incorporación de expertos a la gestión pública.¹

En nuestro país la acción del Estado ha sido explorada desde distintos ángulos por especialistas de diversas extracciones (la sociología política, el análisis organizacional, la historia), en algunos casos incluyendo la problemática de las empresas estatales y con ellas, de las burocracias que las gestionaban.²

¹ Skocpol, Theda y Margaret Weir, “Las estructuras del Estado: una respuesta “keynesiana” a la Gran Depresión”, en *Zona Abierta*, números 63/64, 1993, Skocpol, Theda y Kenneth Finegold, *State and Party in America’s New Deal*. Wisconsin, The University of Wisconsin Press, 1995 y Skocpol, Theda, “El Estado regresa al primer plano”, en *Zona Abierta*, número 50, 1989.

² Gordillo, Agustín, *Empresas del Estado: empresas nacionales, sociedades de economía mixta, sociedades del Estado, etc*, sin editorial, Buenos Aires, 1966 Halperin Donghi, Tulio, “Una nación para el desierto argentino”, en Halperin Donghi, Tulio; *Proyecto y construcción de una nación. Argentina 1846-1880*, Biblioteca Ayacucho, Caracas, 1980, Oszlak, Oscar, *La formación del Estado argentino. Orden, progreso y organización nacional*, Planeta, Buenos Aires, 1997, Oszlak, Oscar, (comp.) *Teoría de la burocracia estatal: enfoques críticos*, Paidós, Buenos Aires, 1984, Oszlak, Oscar, *La conquista del orden político y la formación histórica del estado argentino*. Estudios CEDES 2 Vol. 4. CEDES, Buenos Aires, 1982, Boneo Horacio, “Empresas estatales. Tres preconceptos y sus consecuencias”, en *Revista Argentina de Administración Pública*, números. 3-4, abril-septiembre, 1980 y Schwarzer, Jorge, *Empresas públicas y desarrollo industrial en la Argentina*, CIDE, México, 1979.

Particularmente, las diferentes capacidades y grados de autonomía de las burocracias han sido destacadas como una clave más para entender la diferente trayectoria económica de los países.³

En esa línea, no puede dejar de señalarse el surgimiento de un campo de estudios referido específicamente a la historia de la empresa pública en el ámbito de la historiografía europea, donde se han aunado a la preocupación por estudiar sus características especiales, la de entender las condiciones históricas que posibilitaron su desarrollo y las lógicas que lo presidieron.⁴

Estas aportaciones se han reflejado, de manera tardía y desigual, en nuestra historiografía.⁵ Si bien el panorama es muy fragmentario, se ha

³ Véase en particular el concepto de “autonomía enraizada” de Evans y la comparación de Sikkink entre Brasil y Argentina. Evans, Meter, “El Estado como problema y como solución” en *Desarrollo Económico*, volumen 35, número 140, Buenos Aires, 1996 y Sikkink, Kathryn, “Las capacidades y la autonomía del Estado en Brasil y la Argentina: un enfoque neoinstitucionalista”, en *Desarrollo Económico*, número 128, Buenos Aires, 1993.

⁴ Comin, Francisco y Pablo Aceña, *Historia de la empresa pública en España*, Calpe, Madrid, 1991, Comin, Francisco y Daniel Fuentes, *La empresa pública en Europa*, Síntesis, Madrid, 2004, Toninelli, Pierangelo, *The Rise and Fall of State Owned Enterprise in the Western World*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000, Toninelli, Pierangelo, “From private to public to private again: along-term perspective on nationalization”, en *Análise social*, volumen 43, número 189, 2008, páginas 675 – 692, Millward, Robert, “European Governments and the Infrastructure Industries, c. 1840-1914”, *European Review of Economic History*, Cambridge University Press, 2004 y Millward, Robert, *Private and public enterprise in Europe: energy, telecommunications and transport, 1830-1990*, Cambridge-New York, Cambridge University Press 2005.

⁵ Véase Barbero, María Inés, “La historia de empresas en la Argentina: trayectoria y temas en debate en las últimas dos décadas”, en Jorge Gelman (coord.), *La Historia Económica Argentina en la Encrucijada. Balances y Perspectivas*, Prometeo-Asociación Argentina de Historia Económica, Buenos Aires, 2006 y Barbero, María Inés y Mariela Ceva, “Estrategias empresariales y relaciones sociales en una empresa textil. El caso de Algodonera Flandria

avanzado notablemente. Diversos estudios de caso, sobre servicios y grupos económicos ofrecen una masa de evidencia empírica que permite una comparación de experiencias.⁶

Específicamente algunos trabajos recientes sobre empresas públicas y el accionar del Estado empresario reflejan esta influencia, en línea con la propuesta de este artículo. La DINIE, Obras Sanitarias de la Nación, el Banco Nacional de Desarrollo y la Administración de los Ferrocarriles del Estado han sido los principales casos analizados.⁷

(1924-1955)”, ponencia presentada en las *XV Jornadas de Historia Económica*, Tandil, 1996.

⁶ Barbero, María Inés y Fernando Rocchi, “Cultura, sociedad, economía y nuevos sujetos en la historia: empresas y consumidores” en Bragoni, Beatriz (compiladora), *Microanálisis. Ensayos de la historiografía argentina*, Prometeo, Buenos Aires, 2004, Regalsky, Andrés, *Mercados, inversores y élites: las inversiones francesas en la Argentina, 1880-1914*, Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2002, Buenos Aires, Schvarzer, Jorge y Teresita Gómez, “El ferrocarril del Oeste en Argentina: entre las demandas de la ciudad y el campo (1854-1870)”, *Revista de Historia. Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*, nros. 3 y 4, Alicante, 2002, Schvarzer, Jorge y Teresita Gómez, “La primera empresa del riel en Argentina Consideraciones sobre el Ferrocarril del Oeste”, *Anuario de la Asociación de Docentes de Ciencias Sociales y Humanísticas para las Ciencias Económicas*. Universidad Nacional de Salta, Salta, 1999, Gilbert, Jorge, *Empresario y Empresa en la Argentina Moderna. El grupo Tornquist, 1873 – 1930*, Tesis de Maestría en Investigación Histórica, Universidad de San Andrés, 2001 y Rougier, Marcelo, *Industrias, finanzas e instituciones en la Argentina. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo, 1967 – 1976*, Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, 2004.

⁷ Belini, Claudio, “DINIE y los límites de la política industrial peronista (1946 – 1955)”, *Desarrollo Económico*, 161, Buenos Aires, 2001, Regalsky, Andrés y Elena Salerno, “En los comienzos del Estado empresario: la inversión pública de ferrocarriles y obras sanitarias entre 1900 y 1928”, *Anuario del Centro de Estudios Históricos Profesor Carlos Segretti*, volumen 5, Córdoba, 2005, Rougier, Marcelo, *La Banca de desarrollo en América Latina. Luces y sombras en la industrialización de la región*, FCE, Buenos Aires, 2011, Rougier, Marcelo y Claudio Belini, *El Estado empresario en la industria argentina. Conformación y crisis*, Buenos Aires, Manantial, 2008 y Salerno,

Los trabajos que analizan la relación del Estado con el sector eléctrico son escasos aunque diversos textos comienzan a revertir esa tendencia. La obra de Gómez Mendoza, Sudria Triay y Pueyo Sánchez centra su análisis en la importancia del Estado en el proceso de electrificación española entre 1939 y 1970. Particularmente indaga en las complejas relaciones entre el Estado y las empresas públicas, las industrias y el contexto social.⁸ Otros autores han analizado el impacto económico de las nuevas tecnologías y las transformaciones que provoca, considerando el papel del capital extranjero y los cambios en la gestión.⁹ Algunos de sus postulados fueron criticados por Antolin¹⁰,

Elena, “La construcción de una empresa estatal: la Administración General de los Ferrocarriles del Estado a la luz de la Historia de Empresas (1910-1943)”, en *Seminario / Taller La empresa ayer y hoy*, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, 2005.

⁸ Gómez Mendoza, Antonio; Carles Sudria Triay y Javier Pueyo Sánchez, *Electra y el Estado*, Editorial Civitas, Madrid, 2007.

⁹ Ramírez Gómez, Manuel, *Cambio tecnológico en la industria de generación de energía eléctrica de Colombia*, programa BID – CEPAL, monografía 8, 1976, Nahm, Gerardo, “Las inversiones extranjeras y la transferencia de tecnología entre Europa y América Latina: el ejemplo de las grandes compañías eléctricas alemanas en Argentina”, en *Scripta Nova*, Universidad de Barcelona, Barcelona, 1997, Cayon García, Francisco, “La introducción de tecnología eléctrica en la España del siglo XIX: un análisis a través del sistema de patentes”, en *VII Congreso Asociación de Historia Económica*, Zaragoza, , 2001, Fernández, Alexandre, “Cambio tecnológico y transformaciones empresariales: gas y electricidad en Bilbao y en Burdeos (1880 – 1920)” en *VII Congreso de Asociación de Historia Económica*, Zaragoza, 2001, Bertoni, Reto, “Evolución del sector eléctrico en Uruguay” en *VII Coloquio de historia de empresas: Historia del sector eléctrico en la Argentina, evolución, políticas y empresas*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2009 y Bertoni, Reto, *Economía y cambio técnico. Adopción y difusión de la energía eléctrica en Uruguay*, tesis de Maestría, Universidad de la República, Uruguay, 2002.

¹⁰ Antolin, Francesca, “Electricidad y crecimiento económico. Los inicios de la electrificación en España” en *Revista de Historia Económica*, numero 3, Madrid, 1988, Antolin, Francesca, “Las empresas de servicios públicos municipales” en Comin, Francisco y Pablo Aceña, *Historia de la empresa pública en España*, Calpe, Madrid, 1991, Antolin, Francesca, “Iniciativa

quien disiente acerca de la supuesta relación entre la llegada de la electricidad y el crecimiento económico, en el caso del País Vasco. Asimismo plantea nuevas consideraciones sobre la compleja convivencia entre la iniciativa privada y la política pública en España, y la eficiencia de los servicios públicos municipales en el proceso de electrificación española.

La bibliografía disponible sobre el tema en el ámbito nacional ha sido más bien escasa y de naturaleza solo parcialmente analítica, situación que ha comenzado a revertirse en los últimos años. Con una perspectiva más histórica y alimentada en buena medida por la historia de empresas, Privitellio, Bussola, Lanciotti, Araujo, Hertner, Barbero, Lanciotti y Wirth han abordado el funcionamiento de las grandes empresas extranjeras entre 1900 y 1960 (CIAE, CATE/CADE y SOFINA) en su relación con el Estado (nacional, provincial y municipal) y con las políticas públicas nacionales.¹¹

privada y política pública en el desarrollo de la industria eléctrica en España: la hegemonía de la gestión privada, 1875 – 1950” en *Revista de Historia Económica*, número 2, Madrid, 1999 y Antolin, Francesca, “Entrepreneurial networks and electrification. The spanish case”, en *XIV International Economic History Congress*, Helsinki, 2006.

¹¹ Pirez, Pedro, *Las sombras de la luz*, Eudeba, Buenos Aires, 2009, Privitellio, Luciano, “¿Quién habla por la ciudad? La política porteña y el affaire CHADE (1932 – 1936)”, en *Entrepasados*, Buenos Aires, 1994, Bussola, Diego, “La regulación de la electricidad en la ciudad de Buenos Aires: El caso CATE/CHADE/CADE (1908 – 1958) en XI Jornadas Interescuelas / Departamento de Historia, Tucumán, 2007, Bussola, Diego, “Estrategias de un holding eléctrico. SOFINA en Buenos Aires y Lisboa”, en *VII Coloquio de historia de empresas: Historia del sector eléctrico en la Argentina, evolución, políticas y empresas*, Universidad de San Andrés, 2009, Lanciotti, Norma, “Análisis comparado de los sistemas eléctricos en España y Argentina, 1890 – 1950. Estrategias divergentes de la electrificación en los países de electrificación tardía” en *X Congreso AAHE*, Universidad Pablo de Olive, Sevilla, 2011, Lanciotti, Norma, “Patterns of Evolution and Technological Style of Urban Utilities in Three argentinean Cities, 1880-1950” en *XVth World Economic History Congress*, Utrecht, 2009, Araujo, Roberto, *La CADE y Perón*, Punto de encuentro, Buenos Aires, 2009, Barbero, María Inés, Norma

En los últimos años este tipo de análisis se ha extendido a otras ciudades del interior, como Córdoba y Rosario, incluyendo un análisis de la acción empresarial del Estado a través de la DPESF y, sobre todo, de EPEC.¹² En el caso de la provincia de Buenos Aires los escasos trabajos disponibles se han orientado principalmente a estudiar las experiencias locales y del movimiento cooperativista,¹³ restando aun analizar la emergencia del Estado empresario en este ámbito.

Lanciotti y María Cristina Wirth, “Capital extranjero y gestión local. La compañía Italo Argentina de Electricidad, 1912-1950”, en *VII Coloquio de historia de empresas: Historia del sector eléctrico en la Argentina, evolución, políticas y empresas*, Universidad de San Andrés, 2009, Hertner, Meter, “Foreign capital, foreign technology and urban politics: the case of the Compañía Alemana Transatlántica de Electricidad in Argentina, Chile and Uruguay, 1898-1920” en *VII Coloquio de historia de empresas: Historia del sector eléctrico en la Argentina, evolución, políticas y empresas*, Universidad de San Andrés, 2009, La Scaleia, Luis, “El desarrollo del sector eléctrico nacional”, en revista *Realidad Económica*, Buenos Aires, 2007a, La Scaleia, Luis, “El desarrollo del sector eléctrico nacional. Luces y sombras de las políticas públicas implementadas en este sector”, en revista *Saber como* Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), número 59, Buenos Aires, 2007b, La Scaleia, Luis, “La energía eléctrica en la Argentina, 1946 – 1966. Análisis profundo sobre las políticas públicas y privadas”, revista *Todo es historia*, número 505, Buenos Aires, 2009a y La Scaleia, Luis, “Estado empresario y políticas públicas en el sector eléctrico durante el peronismo, 1946 – 1955” en *Colección Cuadernos de Trabajo*, Universidad Nacional de Luján, número 29, Buenos Aires, 2009b.

¹² Solveira, Beatriz, “Las empresas públicas de electricidad en la Argentina. El caso de la Empresa Provincial de Energía de Córdoba, 1953-1981” VII Coloquio de historia de empresas: Historia del sector eléctrico en la Argentina, evolución, políticas y empresas, Universidad de San Andrés, 1 de abril de 2009, Lanciotti, Norma, “Inversiones, Transferencia Tecnológica y Rentabilidad de las Empresas Extranjeras de Electricidad en Argentina. La Sociedad De Electricidad De Rosario, 1910-1956”, *Anuario IEHS*, n°23, UNCPBA, Tandil, 2008.

¹³ Niebhur, Adolfo, *La electrificación de la provincia de Buenos Aires*, sin editorial, Buenos Aires, 1936, Del Rio, Jorge, *Evolución del servicio público de electricidad en la Provincia de Buenos Aires*, Gobierno de Buenos Aires,

3. La evolución del suministro eléctrico en la provincia de Buenos Aires entre 1943 – 1955

La producción de energía eléctrica a nivel nacional en este período se duplicó, pasando de 2.926 a 5.094 millones de kwh. entre 1943 y 1955. Este crecimiento estuvo motorizado, desde el punto de vista de su distribución geográfica, por la Capital Federal y la provincia de Buenos Aires, que en conjunto dieron cuenta del 79% de la generación de energía eléctrica en todo el país.

Fue sin duda la Capital Federal la que mantuvo la primacía en la generación y consumo (con el 55% y el 41% de la producción y el consumo de todo el país, respectivamente). En segundo lugar se ubicaba la provincia de Buenos Aires, que en 1955 alcanzaba el 24% y 35% de la generación y consumo nacionales, respectivamente. Es significativa la brecha entre la producción y el consumo, de similar magnitud pero de signo inverso que la que presentaba la Capital Federal. Esto reflejaba la participación de las usinas de capital, a través de sus redes suburbanas, en el suministro del fluido eléctrico consumido en las áreas adyacentes de la provincia de Buenos Aires.

En todo caso, también es destacable que la producción bonaerense creció entre 1943 y 1955 un 116%, superando el incremento ocurrido en la capital y en el resto del país, que promedió un 97%. De hecho, la brecha con el consumo, que en 1943 se acercaba al 30% de este último, se había reducido en 1955 al 15%.

Ministerio de Hacienda, Economía y Previsión, Buenos Aires, 1949, Ucin, Francisco Ramón, *Régimen jurídico y económico de la energía eléctrica en la Provincia de Buenos Aires*, separata de la revista de Ciencias de la Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, número 24, La Plata, 1967, Consejo administración de la Cooperativa Eléctrica de 9 de Julio, *50 años de la cooperativización del servicio eléctrico en 9 de Julio*, editorial Cooperativa Eléctrica Mariano Moreno, 2001, e Izarra, Luciano y Gustavo Chalier, *Orígenes del cooperativismo eléctrico argentino*, editorial Cooperativa Eléctrica de Punta Alta, 2006.

Cuadro 1: Consumo y producción de energía eléctrica en Capital Federal y provincia de Buenos Aires en 1943 y 1955 (en millones de Kwh.)

	1943				1955			
	Consumo		Producción		Consumo		Producción	
	Kwh.	%	Kwh.	%	Kwh.	%	Kwh.	%
Cap. Fed.	1.170	46,9	1.670	57	1.950	41,2	3.300	55,8
PBA	840	33,7	670	22,8	1.680	35,5	1.450	24,5
Rest. país	480	19,2	586	20	1.101	23,2	1.155	19,5
Total	2.490	99,8	2.926	99,8	4.731	99,9	5.905	99,8

Fuente: Elaboración propia a partir de censos industriales de 1943, 1954, sin autor, “La electrificación argentina. Historia, evolución, proyecciones”, en *Techint*, Septiembre – octubre 1962, número 130, Buenos Aires y Manzur, Lidoro, *Estudios de la energía eléctrica en argentina*, Editorial de la Federación Argentina de Trabajadores de Luz y Fuerza, Buenos Aires, 1966.¹⁴

Cuadro 2: Producción y potencia instalada de energía eléctrica en Capital Federal y provincia de Buenos Aires entre 1943 y 1955

Años	Potencia instalada nacional (en miles de kw.)	Producción (en millones de kwh.)			
		Total	CF	PBA	Resto país
1943	1.172	2.926	1.670	670	586
1946	1.221	3.263	1.931	732	600
1955	1.623	5.905	3.300	1.450	1.155

Fuente: Elaboración propia a partir de datos 1943/55, de Memorias y balances de la CHADE/CADE, y Memorias y balances de CIAE. Secretaria de Energía de la Nación. www.energia3.mecon.gov.ar,

¹⁴ Aclaración: Las cifras totales de consumo de energía eléctrica son menores a las de producción en razón de las pérdidas de transporte.

información de mercado / mercado eléctrico / publicaciones / informe estadístico del sector eléctrico, Manzur, Lidoro (1966), *Estudios de la energía eléctrica en argentina*, Editorial de la Federación Argentina de Trabajadores de Luz y Fuerza, Buenos Aires y censos industriales de 1943, 1946 y 1954.

Al interior de la provincia, la producción estaba hegemonizada, al igual que en la Capital Federal y los mayores centros urbanos del país, por las grandes empresas de capital extranjero (que representaban un 80 % del total). El Gran Buenos Aires era controlado por la CADE y la CIAE, como una extensión de sus redes de la Capital Federal mientras en el interior de la provincia compartían su hegemonía con SUDAM, Compañía de Electricidad del Sud Argentina (CESA- dependiente del grupo ANSEC) y CEPBA (Compañía de Electricidad de la Provincia de Buenos Aires).¹⁵

El accionar del Estado empresario en la provincia se observó en las usinas nacionales controladas por Agua y Energía Eléctrica (AyEE) en Mar del Plata, San Nicolás, Alberdi, Ayacucho, Carlos Casares, Coronel Pringues, General Alvear, General Belgrano, General Lamadrid, Guamini, Laprida, Pellegrini, Salliquelo, San Cayetano, Tres Lomas, Vedia y Vela y en las usinas provinciales, controladas por DEMBA, y ubicadas en 25 de Mayo, Lobos, sistema interconectado Mercedes-Bragado, Bahía Blanca, Miramar, Dolores, Chascomus y Chivilcoy, que representaban un 6 % y 7 % respectivamente en 1955. Este escenario se completa con el accionar de las cooperativas eléctricas, que representaban un 5 % en 1955 (ver cuadro 3).

El servicio eléctrico de la provincia se prestaba principalmente en las áreas urbanas a 2.808.843 habitantes, y quedaban sin servicio 1.223.155 bonaerenses que estaban ubicados en espacios rurales.¹⁶ Esto se refleja

¹⁵ DEBA, *Electrificación Provincial*, Ministerio de Obras Públicas, Provincia de Buenos Aires, 1958.

¹⁶ DEBA, *Electrificación Provincial*, Ministerio de Obras Públicas, Provincia de Buenos Aires. El total de habitantes en la provincia de Buenos Aires, 1958. (descontando la Capital Federal) era de 4.272.337 de personas (3.049.182

en la gran cantidad de localidades del interior de la provincia que no tenían servicio.

Cuadro 3: Producción de energía eléctrica discriminada por empresas en la provincia de Buenos Aires entre 1943 y 1955 (en millones de Kwh.)

Año	Total	Empresas de capitales extranjeros	%	AyE	%	DEMB A	%	Coop	%
1943	670	s/d		-		-		s/d	
1946	732	s/d		-		-		s/d	
1949	1.050	870	82,8	9	0,8	106	10	65	6,1
1955	1.450	1.161	80	93	6,4	110	7,5	86	5,9

Fuente: Elaboración propia a partir de Agua y Energía Eléctrica (1971), *Evolución de la energía bruta generada por Agua y Energía Eléctrica en todo el país*, Buenos Aires, Memorias y balances de CADE (1943 – 1955), Memorias y balances de CIAE (1943 – 1955), Secretaria del Estado de Energía y Combustibles, Dirección Nacional de Energía y Combustibles, Departamento de Estadística, *Anuarios Estadísticos*, CONADE (1962): *Mapas y estadísticas de la República Argentina*, Buenos Aires y Censos industriales de 1946 y 1954.¹⁷

ubicados en zonas urbanas y 1.223.155 en zonas rurales). Censo nacional 1947.

¹⁷ Aclaraciones: En empresas de capitales extranjeros se incluyen a CADE/CEP, CIAE, las de los grupos SUDAM (Intercontinents Power Company) y ANSEC (EBASCO). DEMBA se creó en 1947. No existen datos de producción discriminado por empresas de capitales extranjeros en la provincia de Buenos Aires.

En este período aumentó enormemente el número de establecimientos industriales en la provincia de Buenos Aires, llegando a duplicarse entre los censos de 1946 y 1954. En tanto el personal ocupado aumentó un 30% y la fuerza motriz, nada menos que un 60%. Este comportamiento del sector industrial bonaerense estuvo en línea con lo observado a nivel nacional por algunos autores para todo el decenio peronista, sobre todo en sus primeros años (1946-48, especialmente). Otros autores, tomando estadísticas de la CEPAL, subrayan la desaceleración de los últimos años del período, a raíz de la falta de divisas y de la escasez de crédito externo, que dificultaban la obtención de nuevo equipamiento en el exterior. De ahí los cambios introducidos en la nueva ley de inversiones extranjeras, orientados a alentar la entrada de las empresas transnacionales, en la medida en que estuvieran dispuestas a aportar equipos y así contribuir a resolver el cuello de botella¹⁸ (ver cuadro 4).

Cuadro 4: Establecimientos industriales, personal ocupado y fuerza motriz de la provincia de Buenos Aires, 1943 y 1954

Años	Establecimientos industriales			Personal ocupado			Fuerza motriz		
	Cantidad	Nº Índice	% s/total Nacional	Cantidad	Nº índice	% s/total Nacional	Cantidad	Nº Índice	% s/total Nacional
1946	23.000	100	26,6	328.000	100	29,6	1.429	100	34,3
1954	47.520	204	31,3	424.200	129	33,3	2.274	159	35,7

Fuente: Censos industriales de 1943, 1946, 1954 y Vásquez Presedo, Vicente, *Estadísticas históricas argentinas, 1873 – 1973*, Academia Nacional de

¹⁸ Schvarzer, Jorge, *La industria que supimos conseguir. Una historia político – social de la industria argentina*, Editorial Planeta, Buenos Aires, 1996 y Gerchunoff, Pablo y Lucas LLach, *El ciclo de la ilusión y el desencanto. Un siglo de políticas económicas argentinas*, Ariel, Buenos Aires, 1998.

Ciencias Económicas, 1988.¹⁹

3. En la antesala del Estado empresario: los cambios introducidos por la revolución de 1943

Luego del golpe militar de 1943, comenzó a presenciarse una creciente participación del Estado en todas las actividades económicas que también involucró al ámbito bonaerense y al sector eléctrico en particular. En octubre de ese año, el titular de la Dirección de Servicios Eléctricos (en adelante DSE), ingeniero Francisco Longo fue reemplazado por el ingeniero Ricardo Catala.²⁰ Ese fue el preámbulo de otros cambios más profundos: el 31 marzo de 1944 la dependencia fue reorganizada bajo el nombre de Dirección de Servicios Eléctricos, Mecánica y Ferrocarriles (en adelante DSEMF), que continuó dependiendo del Ministerio de Obras Públicas.²¹ En junio de 1944, un decreto del gobierno militar determinó las funciones de la DSEMF, orientadas a satisfacer la demanda de energía, y derogó la ley 4.742 de 1939 que regía en la materia.

Desde ese momento y hasta noviembre de 1945 se produjeron numerosos cambios de interventores provinciales y de ministros de obras públicas, pero el director de la flamante DSEMF, Julio Quintero (que ingresó al puesto por concurso el 31 marzo de 1944) fue respaldado por todos los interventores. Este apoyo se relacionaba con su experiencia militar (con 41 años tenía el grado de ingeniero especialista principal de la Armada Nacional) y su trayectoria como ingeniero mecánico electricista egresado de la Universidad Nacional de La Plata.²² En noviembre de 1945 abandonó sus funciones para pasar a

¹⁹ Aclaraciones: En personal ocupado se incluye a los obreros y empleados. La fuerza motriz esta expresada en miles de H.P. y se incluye a los motores primarios y motores eléctricos con corriente comprada y corriente propia.

²⁰ Decreto 5.937 del 5 de octubre de 1943.

²¹ Decreto 5.246 del 31 de marzo de 1944.

²² Decreto 8.951 del 1 de diciembre de 1943. Escribanía General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, legajos de personal de Julio Quintero, caja 1576, legajo 1534 y folio 15.

desempeñarse como ministro de obras públicas de la provincia (ver cuadro 5).

La DSEMF realizó una activa gestión regulatoria, centralizando las autorizaciones requeridas a cualquier dependencia oficial de la provincia para instalar, reparar y controlar conexiones, aparatos eléctricos y personal afectado a los mismos, así como la recepción de datos estadísticos de los concesionarios, el asesoramiento técnico a municipios y cooperativas, el control de las tarifas eléctricas, las restricciones del consumo en oficinas del Estado provincial, y las autorizaciones para el comercio y la industria.²³

Cuadro 5: Autoridades entre 1943 y 1946

Interventores/ gobernadores	Período	Ministro de obras públicas	Período	Directores DSE/ DSEMF /DEMBA	Período
Coronel Oscar Cazalas	12 al 17/6/1943			Ing. Francisco Longo	12/2/1942- 5/10/1943
General Armando Verdaguer	17/6 – 21/12/1943	Teniente Saturnino Pérez Ferreira	17/6/ al 28/10/ 1943	Ing Ricardo Catala	5/10/43 – 31/3/1944
		Ing. Romeo Gaddi	8/11 – 21/12/1943		
Doctor Faustino Legon	22/12/1943 - 5/1/1944	Doctor Canestri	22/12/1943- 7/1/1944		
Doctor Julio Ojea	5/1 – 5/5/ 1944	Ing. Luis García Mata	8/1/1943 – 5/5/1944	Ing. Julio Quinteiro	31/3/1944– 21/11/1945

²³ Decreto 9676 del 17 de septiembre de 1943, decretos 5570, 6474, 7217, 7639, 8787 y 10.777, del 19 y 27 de abril, 9 y 14 de mayo, 13 de julio y del 21 de noviembre de 1944, decretos 970 y 1007 del 8 y 10 de agosto de 1944, decretos 3802 del 12 de marzo de 1945 y 653 del 16 de octubre de 1945. Decreto 3901 del 9 de septiembre de 1943. Decretos 1026 y 9346 del 16 de julio y 7 de diciembre de 1943, decretos 6.780 7949 8.110 y 8209 del 31 de marzo, 15 de mayo, del 3 y 30 de abril de 1944, decreto sin número del 18 de julio de 1944, resolución 3744 del 12 de agosto de 1944 y decreto 1927 del 15 de febrero de 1945

Estado empresario y elencos directivos en el sector eléctrico.
El desarrollo de la electrificación durante el peronismo en la provincia de
Buenos Aires, 1946 – 1955

Doctor Luis García Mata	5/5 – 18/7/1944	Ingeniero Carlos Pérez	5/5 – 18/7/1944		
General Juan Sanguinetti	19/7 – 22/12/1944	General Julio Sanguinetti	19/7 – 22/12/1944		
Ing. Roberto Vanetta	27/12/1944-12/1/1945	Doctor Pablo Martorell	27/12/1944-12/1/1945		
Doctor Atilio Bramuglia	12/1 – 19/9/1945	Doctor Víctor Rivarola	12/1 – 10/8/1945		
		Arq. Gustavo Ferreira	10 al 21/8/1945		
		Doc. Alfredo Busquet,	21/8 – 17/10/1945		
Doctor Ramón del Río	19 al 24/9/1945				
Doctor Luis Longhi,	24 al 28/9/1945				
Doctor Alberto Reales	28/9 – 17/10/1945				
Gen. Francisco Saenz	17 al 29/10/1945	Teniente Felipe Benítez	17 al 29/10/1945		
Gen. Ramón Albariño	29/10/1945-18/1/1946	Ing. Julio Quinteiro	21/11/1945-23/1/1946	Dir. Interino Ing. Peralta	1/12/1945-18/1/1946
Francisco Sainz Kelly	24/1 – 16/5/1946	Arq. Gustavo Nolasco	24/1 – 16/5/1946.	Ing. Raúl Urtasun	19 al 29/1/ 1946
				Ing. Alberto Peralta	29/1/1946-22/5/1946

Fuente: Decreto 5.937 del 5 de octubre de 1943, Decreto 5.246 del 31 de marzo de 1944. Escribanía General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, legajos de personal de Julio Quinteiro, caja 1576, legajo 1534 y folio 15, Alberto Peralta, caja 168, legajo 3391, folio 14.²⁴

²⁴ Aclaraciones: La DSE fue creada el 5 de enero de 1939. La DSEMF fue creada el 31 de marzo de 1944. La DEMBA fue creada el 13 de noviembre de 1947.

La estructura del nuevo organismo estaba encabezada por un director y un inspector general, seguidos por un jefe de división, un jefe de sección, oficiales principales, oficiales mayores de 1 a 9, auxiliar principal, auxiliares mayor y de 1 a 10, ayudantes principal y mayor.

El primer director, el ingeniero Julio Quintero estuvo acompañado por el inspector general Ricardo Catala y por el asesor letrado Eutimio D'Ovidio.²⁵ Se debe destacar la juventud de los nuevos ingresantes, (Quintero 41 años y D'Ovidio 36 años) y su formación profesional con títulos de la Universidad Nacional de La Plata (Quintero era ingeniero mecánico electricista y con experiencia militar en la Armada Nacional y D'Ovidio abogado). La inexperiencia de Quintero en la gestión pública se contraponía con la trayectoria de D'Ovidio como auxiliar y asesor letrado desde 1939 en el ministerio de obras públicas (donde tendría una gran participación en los años siguientes).²⁶

Quintero ocupó el cargo de director hasta el 21 de noviembre de 1945, cuando asumió como ministro de obras públicas provincial y en su reemplazo fue elegido como director interino el joven ingeniero mecánico y electricista, también egresado de la Universidad Nacional de La Plata, Alberto Peralta, de 36 años. Con una larga trayectoria como auxiliar y oficial en la Dirección de Arquitectura (entre 1935 y 1943) había pasado a la DSEMF en 1944 para alcanzar la máxima jerarquía al año siguiente.²⁷ Peralta fue reemplazado en la dirección por el ingeniero Raúl Urtasun el 19 enero de 1946, pero debido a su poca experiencia dejó el cargo a los pocos días, siendo repuesto Peralta, quien permaneció como máxima autoridad hasta el 22 de mayo del mismo año.

²⁵ Decreto 5.246 del 31 de marzo de 1944.

²⁶ Escribanía General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, legajos de personal de Julio Quintero, caja 1576, legajo 1534 y folio 15 y Eutimio D'Ovidio, caja 7, legajo 4 y folio 25.

²⁷ Escribanía General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, legajo personal de Alberto Peralta, caja 168, legajo 3391, folio 14. Decreto 1.565 del 29 de noviembre de 1945 y decreto 940 del 21 de octubre de 1945.

4. Los comienzos del Estado empresario: la conformación de DEMBA y sus elencos directivos. Trayectorias e inestabilidad

En el campo de la política energética y la estructura de administración sectorial, con la llegada de Mercante a la gobernación provincial, el 16 de mayo de 1946, se produjeron nuevamente cambios. Como nuevo ministro de obras públicas fue designado el capitán e ingeniero maquinista José Cedola. A partir del 3 de septiembre ese puesto fue confiado al hermano del gobernador, el ingeniero Raúl Mercante. En la dirección de la DSEMF el ingeniero Peralta fue reemplazado, desde los primeros días de la asunción de Mercante (el 22 de mayo de 1946), por el ingeniero Héctor Pallaro.²⁸ Pallaro, un ingeniero mecánico electricista de 52 años egresado de la Universidad Nacional de La Plata, poseía una larga trayectoria en diversas dependencias oficiales dentro del ministerio de obras públicas (había entrado como dibujante en 1932, ascendido a jefe contable entre 1935 y 1937, para recalar finalmente desde 1942 en la Dirección de Servicios Eléctricos).²⁹ Mientras tanto Peralta fue designado como inspector general, el segundo puesto en jerarquía.

En este período se produjo el ascenso de dos figuras que pronto pasarían a desempeñar importantes funciones. Se trataba de los ingenieros Manuel Fernández Bru y Raúl Urtasun. Estos dos técnicos se destacaban por su juventud, conocimientos técnicos especializados (obtenidos en la Universidad Nacional de La Plata) y experiencia en dependencias oficiales de la Provincia. Urtasun tenía 29 años cuando fue ascendido y era ingeniero mecánico electricista. Comenzó trabajando como auxiliar mayor en la Dirección de Servicios Eléctricos, dependiente del ministerio de obras públicas desde 1944 (ingresó con 27 años). Fernández Bru tenía 34 años y estaba cursando el quinto año de ingeniería mecánica electricista. Empezó trabajando en la esfera

²⁸ Decretos provincia de Buenos Aires número 1211 del 18 de enero de 1946 y decreto 20 del 22 de mayo de 1946.

²⁹ Escribanía General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, legajo de personal de Héctor Pallaro, caja 1546, legajo 1578 y folio 13.

estatal provincial desde los 26 años como auxiliar de Dirección General de Escuelas y en 1946 fue destinado a la DSEMF como oficial.³⁰

Durante 1946 la DSEMF continuó con la actividad regulatoria iniciada en los años anteriores. Específicamente en el sector eléctrico se procedió a un mayor control de las empresas extranjeras mediante las presentaciones mensuales de su facturación, gastos e inversiones, planos, parte diario de las usinas, kilowatts hora producidos, número de abonados, etc.³¹ Asimismo se dispuso que solo la DSEMF realizaría arreglos o modificaciones en los servicios eléctricos de cualquier dependencia estatal de la provincia.³²

Con el arribo de Raúl Mercante al ministerio de obras públicas el 3 de septiembre de 1946, se realizaron nuevos cambios en la estructura de la DSEMF. Pallaro y Peralta fueron reemplazados por los jóvenes Fernández Bru y Urtasun, como director e inspector general, respectivamente. Es de destacar el caso del primero, que aún sin poseer el título y trabajando como oficial 9º, saltó todos los puestos hasta alcanzar la jerarquía máxima.³³ En cuanto a Urtasun, fue el que más tiempo permanecería en este periodo en el estratégico puesto de inspector general (hasta 1953).³⁴ Ambos mantuvieron sus cargos al

³⁰ Escribanía General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, legajos de personal de Raúl Urtasun, caja 875, legajo 7536 y folio 48 y Manuel Fernández Bru, caja 1551 y legajo 1600. El ascenso de Fernández Bru a auxiliar mayor en la DSEMF en decreto provincia de Buenos Aires número 4.530 del 27 de julio de 1946.

³¹ Decreto 5159 del 17 de abril de 1946 y decreto 12579 del 18 de noviembre de 1946.

³² Decreto 10.630 del 11 de octubre de 1946.

³³ Decreto 25.091 y 25.092 del 24 de abril de 1947, decreto 21.082 del 5 de marzo de 1947 y decreto 26.537 del 8 de mayo de 1947.

³⁴ Decreto 208 del 8 de enero de 1948, decreto 690 del 15 de enero de 1948, decreto 30.528 del 23 de diciembre de 1948, decreto 22.024 y 22.025 del 24 de septiembre de 1949. Escribanía General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, legajos de personal de Raúl Urtasun, caja 875, legajo 7536 y folio 48, Manuel Fernández Bru, caja 1551 y legajo 1600 y Angel Bonaldo, caja 1546, legajo 1748 y folio 11.280.

crearse la nueva dependencia oficial, DEMBA, por ley 5.239 del 13 de noviembre de 1947.

Los primeros años de la gestión en DEMBA se caracterizaron por la lentitud de los avances y lo difícil de traducir los proyectos en propuestas concretas. Esto motivó un temprano cambio en su conducción. En 1949, y en vista de que la primera etapa del Plan de Electrificación provincial no se había ajustado a lo proyectado ni se habían obtenido los fondos necesarios, Fernández Bru fue reemplazado por el ingeniero Ángel Ronaldo. El nuevo director, de 47 años, era un ingeniero electricista con conocimientos especiales de usinas y redes, egresado como todos, de la Universidad Nacional de La Plata, aunque sin experiencia previa en organismos estatales.³⁵ Sería el director que más tiempo permanecería en su puesto en este periodo (hasta 1952).

El ascenso de Aloe a la gobernación en junio de 1952, provocó el reemplazo del ministro de obras públicas Raúl Mercante por el ingeniero Carlos Rodríguez Jáuregui. Este ingeniero civil e hidráulico de 63 años, poseía también una amplia trayectoria en dependencias estatales. Había comenzado como alférez de fragata en la Armada Nacional, luego obtenido el título de ingeniero en la Universidad Nacional de La Plata, y se había desempeñado en el ministerio de Obras Públicas de San Juan en 1943 y como Director de Agua y Energía Eléctrica entre 1949 y 1951.³⁶ Su nombramiento parece haber sido una imposición del gobierno nacional con el fin de obtener el total alineamiento con la Nación de las políticas públicas provinciales.

En la DEMBA pronto se producirían nuevos cambios. El flamante ministro Rodríguez Jáuregui toleró poco más de tres meses al director Bonaldo y finalmente lo reemplazó por el ingeniero Luis Riso, en septiembre de 1952. Este joven cordobés, de 35 años, egresado como ingeniero civil de la Universidad Nacional de La Plata, había pasado por diversas dependencias del ministerio de obras públicas desde 1942. En junio de 1952 cumplió un eficiente papel en la intervención de la

³⁵ Escribanía General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, legajos de personal de Ángel Bonaldo, caja 1546, legajo 1748 y folio 11.280.

³⁶ Diario "El Día", 4 de junio de 1952, página 3.

Dirección de Equipos y Talleres, dentro del mismo ministerio.³⁷ Con estos antecedentes y el apoyo del nuevo ministro se lo reubicó en septiembre como director de la DEMBA, donde permaneció hasta su renuncia en febrero de 1954.³⁸ En esa última fecha fue designado Agustín Damborenea, de 42 años, ingeniero mecánico electricista egresado de la Universidad Nacional de La Plata, que estaba en la DSEMF desde 1944. Allí había escalado todos los puestos jerárquicos: oficial 9° en 1944 – 1945, oficial 6° en 1946, oficial 4° entre marzo y octubre de 1947, oficial 3° entre octubre de 1947 y enero de 1948, jefe de división entre enero y diciembre de 1948, jefe de sección entre diciembre de 1948 y julio de 1951, jefe de división entre julio de 1951 y enero de 1954, e inspector general entre enero y febrero de 1954. Permanecería como director hasta el golpe militar de septiembre de 1955³⁹ (ver cuadros 6, 7, 8 y 9).

Cuadro 6: La estructura jerárquica de DEMBA

	Cargo
1	Director
2	Inspector general
3	Jefe de división
4	Jefe de sección
5	Oficial principal
6	Oficial mayor
7-15	Oficiales 1° a 9°
16	Auxiliar principal
17	Auxiliar mayor
18 - 26	Auxiliares 1° a 9°
27	Ayudante principal
28	Ayudante mayor

³⁷ Decreto provincial 717 del 8 de junio de 1952.

³⁸ Escribanía General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, legajos de personal de Luis Risso, caja 1668, legajo 1854.

³⁹ Escribanía General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, legajos de personal de Agustín Damborenea, caja 1541, legajo 1563.

Estado empresario y elencos directivos en el sector eléctrico.
El desarrollo de la electrificación durante el peronismo en la provincia de
Buenos Aires, 1946 – 1955

Fuente: Provincia de Buenos Aires, *Presupuestos generales*, 1947 – 1954.

Cuadro 7: Gobernadores, Ministros de Obras Públicas y directores de la DSE, DSEMF y DEMBA de la provincia de Buenos Aires entre 1946 y 1955

Gobernadores de la Provincia	Período	Ministros de obras públicas	Período	Directores DSE/ DSEMF /DEMBA	Período
Domingo Mercante	16/5/1946 – 4/6/1952	José Cedola	16/5 – 3/9/1946	Ing. Héctor Pallaro	22/5/1946 – 24/4/1947
		Raúl Mercante	3/9/1946 - 4/6/1952	Ing. Manuel Fernández Bru	24/4/1947 – 24/9/1949
				Ing. Ángel Bonaldo	24/9/1949 – 19/9/52
Carlos Aloe	4/6/1952– 20/9/1955	Carlos Rodríguez Jauregui	4/6/1952 – 20/9/1955	Ing. Luis Risso	19/9/1952 – 17/2/1954
				Ing. Agustín Damborenea	17/2/1954 – 1/10/1955

Fuentes: Escribanía General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, legajos de personal de Héctor Pallaro, caja 1546, legajo 1578 y folio 13, Raúl Urtasun, caja 875, legajo 7536 y folio 48, Manuel Fernández Bru, caja 1551, legajo 1600, Ángel Bonaldo, caja 1546, legajo 1748 y folio 11.280, Luis Risso, caja 1668, legajo 1854 y Agustín Damborenea, caja 1541, legajo 1563.

Cuadro 8: Directores e inspectores generales de la DSE, DSEMF y DEMBA entre 1943 y 1955

Nombre y apellido	4 3	4 4	4 5	4 6	4 7	4 8	4 9	5 0	5 1	5 2	5 3	5 4	5 5
Longo, Francisco	D												
Catala, Ricardo	D												
Quinteiro, Julio		D	D										
Catala, Ricardo		I G	I G										
Peralta, Alberto			D	I G									
Urtasun, Raúl				I G									
Pallaro, Hector				D									
Fernandez Bru, Manuel				D	D	D	D						
Bonaldo, Angel							D	D	D	D			
Risso, Luis										D	D	D	
Damborenea, Agustín												I G D	D

Fuentes: Escribanía General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, legajos de personal de Héctor Pallaro, caja 1546, legajo 1578 y folio 13, Raúl Urtasun, caja 875, legajo 7536 y folio 48, Manuel Fernández Bru, caja 1551, legajo 1600, Ángel Bonaldo, caja 1546, legajo 1748 y folio 11.280, Luis Risso, caja 1668, legajo 1854 y Agustín Damborenea, caja 1541, legajo 1563.

Cuadro 9: Nacionalidad, estudios y experiencia previa en dependencias estatales de los directores e inspectores generales de la DSE, DSEMF y DEMBA entre 1943 y 1955

Nombre y apellido	Nacionalidad	Título	Universidad	Experiencia previa
Longo, Francisco	Argentina	Ing.	s/d	si
Catala, Ricardo	Argentina	Ing	s/d	si
Quinteiro, Julio	Argentina	Ing. Mec. Elect.	UNLaPlata	no
Peralta, Alberto	Argentina	Ing. Mec. Elect.	UNLaPlata	si
Urtasun, Raúl	Argentina	Ing. Mec. Elect.	UNLaPlata	si
Pallaro, Hector	Argentina	Ing. Mec. Elect.	UNLaPlata	si
Fernandez Bru, Manuel	Argentina	5 año Ing Mec Elect.	UNLaPlata	si
Bonaldo, Angel	Argentina	Ing. Mec. Elect.	UNLaPlata	no
Risso, Luis	Argentina	Ing. Civil	UNLaPlata	si
Damborenea, Agustín	Argentina	Ing. Mec. Elect.	UNLaPlata	si

Fuentes: Ídem cuadro anterior.

5. El Primer Plan General de Electrificación y la marcha de las inversiones

La ley de creación de DEMBA confería a esta nueva dependencia la misión de proponer al poder ejecutivo provincial, antes de tres meses, la primera etapa de un Primer Plan General de Electrificación de la Provincia. El mismo debía considerar la instalación de diversas usinas y líneas de interconexión en los partidos del Gran Buenos Aires y en el interior de la provincia. Para la concreción de dichas obras se autorizaba a expropiar todos los bienes muebles e inmuebles que fueran necesarios y se disponía la emisión de títulos de la deuda interna de la provincia por 300 millones de pesos. Asimismo el gobernador podía, ad referendum de la Legislatura, celebrar convenios de obras de electricidad con el gobierno nacional.⁴⁰

La primera etapa del Plan fue presentada a Mercante en el plazo estipulado y contemplaba las necesidades inmediatas a satisfacer en diversas localidades. El Gran Buenos Aires iba a recibir 131 millones de pesos (el 40% del total), a ser distribuido en los partidos de Avellaneda, Cuatro de Junio, Lomas de Zamora, Morón, Almirante Brown, Florencio Varela, Quilmes, Las Conchas, San Fernando, San Isidro, Vicente López, San Martín y La Matanza.⁴¹ Otros 146 millones iban a distribuirse en el resto de la provincia, que se dividía en cuatro zonas: noreste, sureste, sur y noroeste. La región noreste era la que debía recibir un mayor monto en obras, como la interconexión San Nicolás–Campana que se uniría a la ya existente entre Mercedes y Bragado, la instalación de cuatro grupos generadores en Junín, Chivilcoy, Zárate y San Nicolás (que absorberían el 80% de lo destinado a centrales), y el aprovechamiento hidroeléctrico del río Arrecifes. En la zona dos (sur) se proyectaban instalar usinas más pequeñas en Chascomús, Dolores, Magdalena, Balcarce y General Conesa. La estructura del gasto, además de la construcción de usinas y líneas de transmisión, se completaba con la adquisición de materiales,

⁴⁰ Ley provincial 5.239 del 13 de noviembre de 1947.

⁴¹ Ley 5.239 del 13 de noviembre de 1947.

instalación de estaciones reductoras de tensión, atención de servicios con concesión vencida y obras diversas (ver cuadros 10 y 11).

Para la presentación de este Plan, se debieron recopilar muchos datos estadísticos sobre producción, potencia instalada, concesiones y estado de los generadores de las empresas de capitales extranjeros, particulares, cooperativas, etc. Los principales problemas diagnosticados fueron la inseguridad de las instalaciones, tarifas elevadas, desorganización técnica y la hegemonía de las empresas extranjeras en la generación de electricidad.⁴²

Cuadro 10: Presupuesto de inversiones del Primer Plan General de Electrificación de la provincia (ley 5.239)

Obras a realizar	Monto estimado (en millones de pesos)
Instalaciones a realizar en el Gran Buenos Aires	131
Instalación de centrales en el resto de la provincia	43
Líneas de transmisión en el resto de la provincia	33
Adquisición de materiales en el resto de la provincia	21
Instalación de estaciones reductoras de tensión en el resto de la provincia	17
Para atención de servicios con concesión vencida o vencer en el resto de la provincia	14
Obras y adquisiciones no previstas en el resto de la provincia	18
Otros	23
Total	300

Fuente: Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Obras Públicas, *Plan general de electrificación de la Provincia de Buenos Aires. Ley 5.239*,

⁴² Provincia de Buenos Aires, Memoria y balance Ministerio de Obras Públicas, La Plata, 1948.

Provincia de Buenos Aires, República Argentina, La Plata, Sin editorial, 1949.

Cuadro 11: Inversiones en centrales del Primer Plan General de Electrificación de la provincia (ley 5.239)

Centrales	Tipo	Valor estimado (en millones de pesos)
San Nicolás	Térmica	10
Zárate	Térmica	9
Junín	Térmica	7
Chivilcoy	Térmica	10
Chascomús	Térmica	1
Dolores	Térmica	1
Balcarce	Térmica	1
Magdalena	Térmica	2
Gral Conesa	Térmica	1
Arrecifes	Hidroeléctrica	1
Total		43

Fuente: Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Obras Públicas, *Plan general de electrificación de la Provincia de Buenos Aires. Ley 5.239*, Provincia de Buenos Aires, República Argentina, La Plata, Sin editorial, 1949.

En la práctica, la concreción de la primera etapa del Plan no se ajustó a lo proyectado. Entre diciembre de 1947 y marzo de 1948 se obtuvo un adelanto del Banco Provincia por 45 millones de pesos y se aprobó por decreto el Plan y la inversión de los 300 millones de pesos.⁴³ Sin embargo a partir de 1949 el escenario cambió debido a la situación del mercado internacional y los impedimentos existentes para el cumplimiento integral de los contratos y para la adquisición de maquinaria y repuestos para los grandes grupos generadores, lo que

⁴³ Decreto 46.396 del 12 de diciembre de 1947, Diario “El Día”, 16 de diciembre de 1947, página 3 y Decreto 6.543 del 12 de marzo de 1948.

determinó un retraso en esas importantes obras. Además, del aumento de la inflación, los constantes reajustes presupuestarios, y la situación que provocaban los cortes del servicio y las pocas usinas estatales en funcionamiento, coadyuvaron a un cambio en la política pública hacia el sector. Es así que Mercante modificó el Plan inicial por otro que apostaba a la habilitación de solo seis grandes grupos electrógenos ubicados en Zárate, Chivilcoy, Junín, Dolores, Balcarce y Chascomus por 60 millones de pesos.⁴⁴ Además la construcción de la usina de San Nicolás pasó a manos del Estado nacional, a través de AyEE.

Los proveedores de esos grupos fueron las empresas FIAT y Ansaldo Tossi y luego de firmarse los contratos, cuatro ingenieros de DEMBA se trasladaron a Italia para controlar las pruebas de ensayo, recepción y embarque.⁴⁵ La expectativa oficial de una pronta puesta en funcionamiento de estos generadores se reflejaba en la presencia de autoridades provinciales en el arribo de accesorios y motores en el puerto de Buenos Aires.⁴⁶

Entre 1949 y 1952 DEMBA tuvo que intervenir en dos ámbitos, por un lado en la realización, reparación y ampliación de obras urgentes de iluminación en hospitales, cárceles, centros de profilaxis, dependencias oficiales, caminos, parques, plazas y playas, que pasaron de 62 a 73 millones de pesos entre 1950 y 1952,⁴⁷ y por otro, en la adquisición de materiales para las grandes usinas, la construcción de las instalaciones y

⁴⁴ Diario de sesiones de la cámara de diputados de la provincia de Buenos Aires (en adelante DSCDPBA), 1949, tomo I, y Diario “El Día”, 9 de febrero de 1949, página 3. DSCDPBA, 1950, tomo I, Mensaje del gobernador Domingo Mercante a las cámaras de la legislatura.

⁴⁵ Decreto 21.839 del 22 de septiembre de 1949 y Archivo General de la Nación, Fondo Documental Secretaria Técnica, Presidencia de la Nación, 1946- 1955, legajo 102 (Adquisición de grupos electrógenos).

⁴⁶ En las recepciones de los motores y material electromecánico para la central de Chivilcoy, el alternador para la central de Dolores estuvieron presentes el ministro de obras públicas Raúl Mercante y el director de DEMBA Angel Bonaldo. Diario “El Día”, 5 y 19 de mayo de 1951, página 3.

⁴⁷ DSCDPBA, 1950 y 1952, tomo I, Mensaje del gobernador Domingo Mercante a las cámaras de la legislatura.

la selección de los recursos humanos para su explotación, así en 1949 se incrementó el personal de DEMBA hasta un máximo de 161 personas.

Con la gestión de Aloe hubo nuevos cambios en la política pública del sector, más subordinada a la ayuda financiera del Estado nacional. Para acelerar la construcción de los seis grandes grupos, se redujeron drásticamente los gastos en otros rubros, como el de las obras urgentes de iluminación, que disminuyeron de 73 a 9 millones entre 1952 y 1954. Así, el 4 de febrero de 1955 se habilitó la primera usina propia del Estado provincial en Chascomus, con una potencia instalada de 705 kw. y con un costo final de 10 millones de pesos. El gobernador Aloe concurrió a la inauguración con el ministro de obras públicas Carlos Jáuregui y el director de DEMBA Agustín Damborenea. A los pocos días, el 10 del mismo mes, se inauguró la central de Dolores, expropiada a la CIAE y con una potencia instalada de 775 kw., con un costo final de 20 millones de pesos. Estas inauguraciones dejaron al descubierto los inconvenientes generados por inflación y las complicaciones para adquirir maquinaria dado que en el Plan de 1947 estas usinas tenían un costo de 1.150.000 y 1.465.000 pesos respectivamente.⁴⁸

Con el fin de asegurar la provisión de electricidad al sistema interconectado Mercedes-Bragado era fundamental la habilitación de la usina de Chivilcoy (denominada “Evita”). A tal fin concurrió el 16 febrero de 1955 una comisión encabezada por el ministro de obras públicas Jáuregui y el director de DEMBA, Agustín Damborenea con el fin de acelerar los trabajos. Este generador era el más grande de DEMBA (con una potencia instalada de 23.053 kw.) y el más importante de su tipo en América del Sur después del grupo de San Nicolás. Se inauguró el 3 de junio de 1955 y los cálculos originales de esta obra se multiplicaron por 7 (en 1947 se presupuestó su

⁴⁸ El costo de la usina de Chascomus fue de \$ 2 millones de pesos para la construcción del edificio, \$ 5 millones para la compra de los grupos y \$ 3 millones para el montaje y obras complementarias. Diario “El Día”, 4 y 10 de febrero de 1955, página 3. DSCDPBA, 1954, tomo I, Mensaje del gobernador Carlos Aloe a las cámaras de la legislatura.

construcción en 9.6 millones de pesos y en 1955 su costo final fue de 70 millones de pesos).⁴⁹

Las tres habilitaciones de usinas de 1955 se realizaron bajo la supervisión de la Empresas Nacionales del Estado (ENDE) que apoyó financieramente las obras para su pronta concreción, a través del Fondo Especial Compensatorio de la Energía Eléctrica.⁵⁰

Las superusinas de San Nicolás y Mar del Plata también fueron inspeccionadas por los anteriores funcionarios provinciales junto con el personal de AyEE y el ENDE para determinar las causas de las demoras surgidas. La primera de esas usinas se habilitaría en 1957 y la segunda funcionaría parcialmente desde 1953.⁵¹

6. La marcha de la gestión de DEMBA, personal, tarifas, relación con las empresas de capital extranjero y con las cooperativas

Para analizar la gestión de DEMBA, la información disponible es parcial y fragmentaria. Podemos sin embargo apreciar su crecimiento en términos de la plantilla de personal que pasó de 276 a 1.082 personas entre 1947 y 1954. Los trabajadores se dividían en personal jerárquico (que se desempeñaban bajo las órdenes del director e inspector general) y personal de usinas (que se trabajaban bajo el control de los administradores de los generadores).

La incorporación de usinas a DEMBA (la primera fue la de 25 de Mayo, a fines de 1947) generó una serie de cambios en la estructura organizacional. Hasta ese momento el Estado provincial nunca había cumplido funciones de empresario en el sector eléctrico, ni había poseído usinas propias. Los principales problemas fueron la incorporación de personal y los gastos en combustibles y lubricantes.

⁴⁹ Diario “El Día”, 16 de febrero, 1, 3 y 4 de junio de 1955, página 3 y DSCDPBA, 1954, tomo I, Mensaje del gobernador Carlos Aloe a las cámaras de la legislatura.

⁵⁰ Este Fondo fue creado por Decreto 2637 del 13 de febrero de 1951.

⁵¹ La usina de Mar del Plata se habilitó totalmente a fines de 1954. Diario “El Día”, 27 de febrero y 6 de marzo de 1955, página 3.

Hubo dos grandes etapas en la incorporación de las usinas y personal. En la primera, que transcurrió entre 1947 y 1949, cuando fueron anexadas las usinas de 25 de Mayo, Lobos, sistema interconectado Mercedes – Bragado, Bahía Blanca y Miramar, el personal de usinas se incrementó de 144 a 200.⁵² Esto implicó una serie de cambios que obligaron a la designación de contadores por el volumen de dinero proveniente de la explotación, a cambios administrativos en el sistema de rendición de recaudaciones, y al reconocimiento de la antigüedad de los obreros y trabajadores incorporados.⁵³

En 1949 DEMBA profundizó las disposiciones relacionadas con las demandas de los trabajadores incorporados y obtuvo del gobierno una serie de decretos reglamentando licencias médicas, nuevos escalafones, aumento de sueldos y reconocimiento de la antigüedad.⁵⁴

El gobierno provincial tuvo que utilizar distintas estrategias para abonar los salarios. A fines de 1949 Mercante dispuso un impuesto del 10 % en el consumo de energía eléctrica para usos industriales y comerciales en toda la provincia (ley 5544). Todas las compañías estaban obligadas a actuar como agentes de retención e incluir el impuesto en sus facturas. Lo recaudado estaba destinado a la Caja de Pensiones Sociales con el fin de atender los crecientes gastos de jubilaciones.⁵⁵

En la segunda etapa, solo se incorporaron nuevas usinas en 1955: Chascomus, Dolores y Chivilcoy, pero ya el personal había aumentado

⁵² Decreto 29.114 del 8 de diciembre de 1948 y decreto 6249 del 6 de abril de 1949.

⁵³ Decreto 18.278 del 30 de julio de 1948, decreto 28.532 del 25 de noviembre de 1948, decreto 23.851 del 2 de octubre de 1948 y decreto 31.261 del 27 de diciembre de 1948.

⁵⁴ Decreto 25.163 del 26 de octubre de 1949, decreto 27.361 del 18 de noviembre de 1949, decreto 27.399 del 18 de noviembre de 1949, decreto 26.412 del 6 de noviembre de 1949, decreto 20.908 del 15 de septiembre de 1949, decreto 5.740 del 29 de marzo de 1949, ley 5.612 del 27 de octubre de 1950.

⁵⁵ Ley 5.544 del 14 de noviembre de 1949 y decreto 29.882 del 15 de diciembre de 1949.

cuatro veces en los años previos (pasó de 200 a 923 entre 1949 y 1954). Frente a este incremento, las autoridades de DEMBA debieron procurar un mayor control sobre los empleados y a tal fin se dictó un estatuto interno que estipulaba las sanciones disciplinarias.⁵⁶

El gobierno provincial debió utilizar otras estrategias para afrontar los gastos de personal y combustibles de DEMBA.⁵⁷ En este periodo la presión sindical, representada por la Federación Argentina de Trabajadores de Luz y Fuerza, y convalidada desde el gobierno nacional, se reflejó en frecuentes aumentos. En 1951 las autoridades tomaron un crédito de 3.200.000 pesos en el Banco Provincia para afrontar los aumentos de escalafón de empleados y obreros establecidos por Convenios Colectivos⁵⁸ y también debieron recurrir al Fondo Especial Compensatorio de Energía Eléctrica, administrado por el ENDE.⁵⁹

Cuadro 12: Personal jerárquico y de usinas de DEMBA entre 1947 y 1954

Año	Personal jerárquico	Personal de usinas	Total
1947	132	144	276
1949	161	200	361
1951	150	310	460
1954	159	923	1.082

Fuente: Elaboración propia a partir de Provincia de Buenos Aires, *Presupuestos generales*, 1947 – 1954, decreto 29.114 del 3 de diciembre de 1948 y decreto 6289 del 5 de abril de 1949.

La política provincial en materia de tarifas y restricciones al consumo de la energía eléctrica tendió en general a acomodarse a las

⁵⁶ Decreto 14.122 del 16 de julio de 1951.

⁵⁷ Por aumento de sueldo decreto 8367 del 7 de mayo de 1951 y por reconocimiento de convenio y antigüedad decreto 15.722 del 1 de agosto de 1951.

⁵⁸ Decreto 24.042 del 5 de noviembre de 1951.

⁵⁹ Este Fondo fue creado por decreto 2637 del 13 de febrero de 1951.

orientaciones prevalecientes en el Estado nacional a través de AyEE. El incremento de los costos de explotación por concepto de combustibles y por las mejoras salariales establecidas por los Convenios Colectivos, determinaron un aumento de tarifas. Durante 1951 AyEE fijó recargos tarifarios que fueron imitados en la provincia.⁶⁰ Entre 1949 y 1953 AyEE profundizó la restricción al consumo de electricidad frente a los numerosos cortes de energía. Las industrias, establecimientos comerciales, oficinas y administraciones privadas fueron las principales afectadas y se les aplicaron diversas medidas tales como: restricciones en los días laborales, limitación de horarios, reducción en la iluminación habitual, etc. Estas medidas también fueron reproducidas por la provincia.

En cuanto a la relación con las compañías extranjeras, debe considerarse el papel de DEMBA como autoridad de aplicación en el campo. Su creación en 1947 marcó una postura inicial más agresiva, exigiendo la concreción de obras, como la reparación de líneas aéreas, subterráneas, columnas y globos en la Rambla Bristol de Mar del Plata a cargo de la Compañía de Electricidad del Sud Argentino, rechazándose prórrogas para la presentación de información técnica, como ocurrió en el caso de la CADE⁶¹ y prohibiendo cualquier aumento de tarifas, que debían de ahí en más requerir la aprobación de DEMBA y del poder político distrital.⁶²

Sin embargo, al poco tiempo fue flexibilizando su actitud. Esto se evidenció en el consentimiento para que ANSEC (CESA) y SUDAM continuasen operando en numerosas localidades de la provincia con concesiones vencidas, algunas desde hacía décadas. Del primer grupo

⁶⁰ Decreto 17.186 del 31 de agosto de 195, que facultaba al ENDE a aplicar sistema de ajustes automáticos en las tarifas de los servicios eléctricos. Decreto 2.637 del 13 de febrero de 1951, que fijaba precios mínimos de venta de energía eléctrica.. En la provincia de Buenos Aires, decretos 16.915 del 31 de agosto de 1951 y 28.476 del 20 de diciembre de 1951 para el contralor y recargo de las tarifas.

⁶¹ Decreto 46.665 del 15 de diciembre de 1947 y decreto 42.743 del 25 de octubre de 1947.

⁶² Decreto 41.240 del 11 de octubre de 1947.

funcionaban 23 usinas con concesiones vencidas – algunas desde 1931 y tres sistemas interconectados (Patagones–Viedma, Campana–Zarate y Mercedes–Bragado). Mientras que de SUDAM eran 6 los casos en esta situación (ver cuadros 13 y 14).

De manera similar cuando se autorizaron las expropiaciones por la ley 5.141 del 13/8/47, las empresas extranjeras afectadas recibieron a cambio importantes indemnizaciones. Esto sucedió en Bahía Blanca (con potencia instalada de 13.280 kw.) y en el sistema interconectado de Mercedes –Chivilcoy – Bragado (con una potencia instalada de 4.764 kw.) de 111 kilómetros en 1948. En la primera ciudad se expropiaron a las Empresas Eléctricas de Bahía Blanca, dependientes de CIAE, los bienes afectados al servicio público de esa localidad y de Punta Alta, a cambio de una indemnización de m\$N 9.157.353.⁶³ En el segundo caso, debido a que la concesión ya había vencido y frente al pésimo estado de conservación de las instalaciones se abonó a la Compañía de Electricidad del Sud Argentino una indemnización más baja, 2.633.759 pesos por las tres centrales y el sistema interconectado, que fue aceptada por la empresa.⁶⁴ Una última usina fue expropiada en 1950 a la Compañía de Electricidad de Dolores, que dependía de la CIAE y con una potencia instalada de tan solo 775 kw., sin pago de indemnización. Esta empresa presentaba numerosos problemas técnicos y tenía la concesión vencida en 1943.⁶⁵

⁶³ Decreto de la provincia de Buenos Aires del 11 de Octubre de 1948. Figura sin número, solo la fecha y la firma de Domingo Mercante y su ministro de obras públicas, su hermano Raúl Mercante.

⁶⁴ Diario “El Día”, 8 de junio de 1948, página 3 y Archivo General de la Nación, Fondo Documental Secretaria Técnica, Presidencia de la Nación, 1946- 1955, legajo 9 (Expropiación del sistema Mercedes–Bragado).

⁶⁵ La Compañía de Electricidad de Dolores (dependiente de la CIAE) presentaba problemas técnicos y numerosos reclamos de los vecinos. Tenía la concesión vencida en 1943. Diario “El Día”, 14 y 16 de septiembre de 1950, página 3. Las otras dos usinas de CIAE estaban ubicadas en Pergamino e Ingeniero White. Provincia de Buenos Aires (1949).

Cuadro 13: Usinas de SUDAM con concesión vencida y vigente en la provincia de Buenos Aires en 1949

Nº	Localidad	Concesión vencida	Nº	Localidad	Concesión vigente
1	Alberti	1945	1	Ayacucho	1958
2	Cnel. Pringles	1939	2	Carlos Casares	1960
3	Gral. Alvear	1944	3	Gral. Lamadrid	1958
4	Gral. Belgrano	1942	4	Guamini	1957
5	Vela (M. Ignacia)	1947	5	Tres Lomas	1960
6	Vedia	1945	6	Laprida	1957
			7	Pellegrini	1960
			8	Salliquelo	1960

Fuente: Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Obras Públicas, *Plan general de electrificación de la Provincia de Buenos Aires. Ley 5.239*, Provincia de Buenos Aires, República Argentina, La Plata, Sin editorial, 1949.

La sanción de la ley 5.141 de expropiaciones del 13 de agosto de 1947 (similar a la sancionada por el gobierno nacional en abril de 1947) generó en las autoridades provinciales la expectativa de incorporar otras usinas de capital extranjero que le permitieran atender la creciente demanda, pero al año siguiente, el gobierno nacional clausuró la política de expropiaciones, invocando los juicios constantes que provocaban las diferencias en la valuación de las instalaciones entre los concesionarios y el gobierno.⁶⁶ En la provincia las expropiaciones

⁶⁶ Se declaraba sujetos a expropiación los inmuebles necesarios para llevar a los fines de llevar a ejecución el programa de realizaciones contenido en el plan de gobierno 1947 – 1951. Artículo 3 de la ley 12.966 del 2 de abril de 1947. Las expropiaciones se prohibieron mediante el decreto 33.425 del 27 de noviembre de 1948. Posteriormente Perón ratificó esta decisión en su mensaje

Estado empresario y elencos directivos en el sector eléctrico.
El desarrollo de la electrificación durante el peronismo en la provincia de
Buenos Aires, 1946 – 1955

realizadas fueron pocas, tres a los grupos foráneos (por las que se abonaron las correspondientes indemnizaciones) y otras tres a dos particulares y un municipio.

Cuadro 14: Usinas de la CESA con concesión vencida y vigente en la provincia de Buenos Aires en 1949

	Localidad	Concesión vencida		Localidad	Concesión vigente
1	Arribeños	1941	1	América	1954
2	Ascensión	1941	2	Baradero	1949
3	Cap. Sarmient.	1945	3	C. Señor	1955
4	C. Patagones	1943	4	Carhue	1950
5	Colon	1945	5	Loberia	1949
6	Conesa	1944	6	Mar del Plata	1957
7	Cnel. Dorrego	1939	7	Pehuajo	1957
8	Chascomús	1931	8	Rauch	1960
9	Gral. Arenales	1941	9	Rawson	1956
10	Gral. Rojo	1944	10	S. A. de Giles	1950
11	Gral. Villegas	1944	11	Villa Ramallo	1950
12	Henderson	1944	1	Sistema interconectado	
13	Junín	1945		Alberti – Chivilcoy - Suipacha	1953
14	Medanos	1944	2	Campana - Zárate	1949
15	M. Cascallares	1941			
16	Necochea	1945			
17	9 de Julio	1933			
18	Paso	1944			
19	Ranchos	1931			
20	Salto	1944			
21	San Pedro	1946			
22	Saladillo	1948			
23	Juárez	1948			
	Sistema interconectado				
1	Patagones - Viedma	1943			

Fuente: Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Obras Públicas, *Plan general de electrificación de la Provincia de Buenos Aires. Ley 5.239*, Provincia de Buenos Aires, República Argentina, La Plata, Sin editorial, 1949.

al Congreso en 1949 cuando prohibió la realización de nuevas expropiaciones y suspendió algunas ya iniciadas. Diario de Sesiones de la Cámara de Diputados de la Nación, sesión del 1 de mayo de 1949.

Poco antes de conocerse la conclusión de la política de expropiaciones por parte del gobierno nacional, en noviembre de 1948, el gobernador Mercante había criticado a las empresas de capitales extranjeros de la siguiente manera:

“saben muy bien los pueblos del interior lo que ha significado la posesión por el capital privado, generalmente extranjero de los servicios públicos más importantes. La electricidad en manos ajenas a los intereses del pueblo ha constituido una permanente zozobra, cuando no una verdadera traba puesta al progreso de la zona. Es por eso que la toma de posesión de la usina de Lobos que hoy formalizamos y cuya expropiación fuese dispuesta por reciente decreto del poder ejecutivo es la afirmación de la libertad económica para los habitantes de esta comarca, como la han sido en orden nacional la recuperación de los ferrocarriles y los teléfonos”.⁶⁷

La primera usina expropiada en la provincia, en diciembre de 1947, fue la de una usina municipal, en 25 de Mayo (con una potencia instalada de apenas 552 kw). Desde principios de ese año habían comenzado las quejas vecinales por las deficiencias en el suministro de energía eléctrica de la usina municipal en el partido de 25 de Mayo. Se realizaron presentaciones ante el ministerio de obras públicas, se hizo una presentación ante una comisión de la cámara de senadores de la provincia para que investigue las denuncias, se solicitó el asesoramiento del técnico ingeniero electricista Juan Sabato y se logró una entrevista con el gobernador Mercante, quien prometió una rápida solución al problema.⁶⁸ El 23 de diciembre de 1947 el ministro de obras

⁶⁷ Diario “El Día”, 10 de junio de 1948, página 3.

⁶⁸ Revista “La Cooperación”, 10 de enero de 1947, página 2 y Diario “El Día”, 12 de julio de 1947, página 3. La Comisión estaba liderada por el senador de la UCR Carlos Segretti. Diario “El Día”, 4 de noviembre de 1947, página 3. Diario “El Día”, 13 de noviembre de 1947, página 3.

públicas Raúl Mercante se trasladó a 25 de Mayo y expropió la usina, la cual quedó a cargo de la provincia de Buenos Aires. Luego y debido a las quejas de los vecinos por su desempeño se obligó a renunciar al comisionado municipal Rafael Pascual Robles, que fue reemplazado por Héctor González.⁶⁹ Entre 1948 y 1949 se efectuaron las expropiaciones de las usinas particulares de Lobos y Miramar (con una mínima potencia instalada de de 755 y 450 kw. respectivamente - ver cuadro 15).⁷⁰

Para 1955 la situación era la siguiente: DEMBA controlaba las usinas de 25 de Mayo, Lobos, Bahía Blanca, Miramar, Dolores, Chascomus, Chivilcoy y el sistema interconectado Mercedes – Bragado (de 111 kilómetros de LAT) con una generación de 110.000 kwh. que representaba el 7 % del total de la producción provincial y con una potencia instalada de 44.334 kw. y que representaba el 24 % del total provincial. El generador de mayor potencia era el de Chivilcoy que poseía más del 50 % del total de DEMBA. Este aumento en la generación y potencia instalada se reflejó en la cantidad de abonados que había aumentado de 4.000 a 115.000 entre 1947 y 1955.⁷¹

⁶⁹ Decreto 4.507 del 23 de febrero de 1948.

⁷⁰ La usina particular de los hermanos Tagliero de Lobos presentaba serias fallas técnicas y falta de repuestos que provocaban interrupciones parciales del servicio. Se sucedieron numerosas multas por incumplimiento de contrato y tuvo que intervenir la municipalidad para continuar con el servicio sin lograr llevarlo a un correcto nivel técnico. La concesión vencía en 1953. Diario “El Día”, 9 de junio de 1948, pagina 3. La usina particular de Máximo Delporte de Miramar poseía graves problemas técnicos que provocaban cortes del servicio. La concesión venció en 1948. Diario “El Día”, 19 de junio de 1949, página 3 y Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Obras Públicas, *Plan general de electrificación de la Provincia de Buenos Aires. Ley 5.239*, Provincia de Buenos Aires, República Argentina, La Plata, Sin editorial, 1949.

⁷¹ La incorporación de la usina de 25 de Mayo en 1947 benefició a 4000 abonados. El grupo de Lobos (5000), sistema interconectado Mercedes – Bragado (31.000), Bahía Blanca (21.000), Miramar (9000), Chascomus (14.000), Dolores (6.000) y Chivilcoy (25.000). Elaboración propia a partir de Gratarola, Lázaro, *Cooperativismo en la Republica Argentina*, Sin editorial, Santa Fe, 1954, DEBA, *Electrificación Provincial*, Ministerio de Obras

Cuadro 15: Usinas expropiadas por DEMBA en la provincia de Buenos Aires, 1947 - 1950

Nº	Localidad	Propiedad de la usina	Características de la concesión	Año de expropiación
1	25 de Mayo	Municipal	s/d	1947
2	Lobos	particular	vigente hasta 1953	1948
3	Sistema interconectado Mercedes - Bragado	Grupo extranjero CESA	s/d	1948
4	Bahía Blanca	Grupo extranjero CIAE	s/d	1948
5	Miramar	particular	vencida en 1948	1949
6	Dolores	CIAE	vencida en 1943	1950

Fuente: Diario “El Día”, 1947 – 1950.

Por su parte el Estado nacional había ganado también injerencia directa. En la provincia, a través de AyEE, que estaba construyendo los grandes generadores de San Nicolás y Mar del Plata y acababa de adquirir, en abril de 1955, las 14 usinas del grupo SUDAM, ubicadas en Alberdi, Ayacucho, Carlos Casares, Coronel Pringles, General Alvear, General Belgrano, General Lamadrid, Guamini, Laprida, Pellegrini, Saliquelo, Tres Lomas, Vedia y Vela-María Ignacia, con una generación que representaba el 6 % del total de la producción provincial.

Públicas, Provincia de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, 1958, Ministerio de Obras Públicas, *Plan general de electrificación de la Provincia de Buenos Aires. Ley 5.239*, Provincia de Buenos Aires, República Argentina, La Plata, Sin editorial, 1949.

Un último aspecto de la actividad de DEMBA se refiere a su relación con las cooperativas. En la provincia el movimiento cooperativo aumentó a más del triple entre 1946 y 1955, pasando de 209 a 669 entidades. Específicamente las cooperativas eléctricas aumentaron de 16 a 46 entre 1943 y 1955.

Las autoridades públicas provinciales reconocieron la importancia del mantenimiento y expansión de las cooperativas en las localidades de baja densidad de población. Consecuentemente DEMBA les brindó su apoyo a través de la suscripción de acciones y el asesoramiento técnico (Necochea y 9 de Julio - ver cuadros 16 y 17).⁷²

Cuadro 16: Distribución de las cooperativas por provincias entre 1945 y 1955

Cooperativas	1945/46		1949/50		1955	
	Número	%	Número	%	Número	%
Bs. Aires	209	23,2	374	26,4	669	24
Santa Fe	231	25,6	358	25,3	631	22,6
Córdoba	152	16,8	259	18,3	466	16,7
Otras	308	34,2	422	29,8	1.014	36,4
Total	900	99,8	1.413	99,8	2.780	99,7

Fuente: Elaboración propia a partir de Revista *La Cooperación*, 7 de Mayo de 1948, página 3, Grattarola, Lázaro, *Cooperativismo en la Republica Argentina*, Sin editorial, Santa Fe, 1954 y Ministerio de Economía, Secretaria de Comercio, Dirección de Cooperativas, 1956.

⁷² Diario “El Día”, 7 de mayo de 1949, página 3, 26 de julio de 1951, página 3.

Cuadro 17: Cooperativas eléctricas en la provincia de Buenos Aires entre 1943 y 1955⁷³

Años	1943	1946	1949	1952	1955
Cantidad de cooperativas	16	18	28	40	46

Fuente: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2006), *Estadísticas cooperativas*, Buenos Aires.

7. Conclusiones

Hemos podido apreciar, a lo largo de la trayectoria de DEMBA que aquí se ha estudiado, algunos de los factores que permiten explicar el surgimiento y consolidación del Estado empresario en el sector eléctrico y en el ámbito de la provincia de Buenos Aires.

La revolución de 1943 constituyó el punto de partida de un activismo estatal que tuvo en la mira, en el caso de la electricidad, la hegemonía de un puñado de empresas de capitales extranjeros (ANSEC, CHADE, CIADE y SUDAM) que ya venía generando muchas críticas en diversos sectores por las ventajas monopólicas que usufructuaban. La revolución de 1943 involucró al ámbito bonaerense y al sector eléctrico en particular. Esto se evidenció el 31 marzo de 1944 cuando la Dirección de Servicios Eléctricos fue reorganizada bajo el nombre de Dirección de Servicios Eléctricos, Mecánica y Ferrocarriles.

⁷³ Se formaron cooperativas eléctricas en General Piran y San Pedro en 1945, Darragueira, Pedro Luro, Victoria, Carlos Tejedor, Mar del Sud y General Madariaga en 1947, Mar de Ajo, San Miguel del Monte, Dudignac, Carmen de Areco en 1948, Saladillo, 9 de Julio, La Violeta, Sierra de la Ventana, Monte Hermoso, Bellocq y Florentino Ameghino en 1950, Pinamar, Germania y Urdampilleta en 1951, Guerrico y González Moreno en 1952, Mercedes en 1953, Agustín Ferrari, Luján y San Clemente del Tuyu en 1954, Nicanor Olivera y Nicanor Otamendi en 1955. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, *Estadísticas cooperativas*, Buenos Aires, 2006.

En el caso de la provincia de Buenos Aires fue con el nuevo gobierno peronista, encabezado por Domingo Mercante, que tuvo lugar la irrupción del Estado empresario en el sector eléctrico. La constitución de la Dirección de Electricidad y Mecánica de la Provincia de Buenos Aires (DEMBA) en 1947, sobre la base de la antigua Dirección de Servicios Eléctricos, Mecánica y Ferrocarriles, vino acompañada de la promoción de un grupo de jóvenes ingenieros de la Universidad Nacional de La Plata, recién egresados o con algunos años de experiencia en la repartición previa y en otras dependencias del Ministerio de Obras Públicas provincial, que habrían de imprimir su sello al nuevo organismo.

La creación de DEMBA significó el desembarco del Estado empresario en el sector eléctrico provincial y un hito en las políticas públicas respectivas. Lo más significativo es que la creación de DEMBA vino acompañada del diseño de un Primer Plan General de Electrificación, que supuso una regionalización de su territorio y un plan de construcciones destinado a proveer la demanda en las áreas más prioritarias, que incluían el Gran Buenos Aires. Pronto este ambicioso plan habría de verse alterado, por las restricciones financieras que comenzaron a hacerse presentes desde 1949. En cuanto a las obras del gobierno de Mercante, jaqueado por el aumento de los costos en un contexto inflacionario y el ajuste presupuestario, debió reducir de 10 a 6 usinas contempladas en el plan. Esta nueva meta resultó de todos modos excesivamente ambiciosa y la gestión subsiguiente de Aloé debió efectuar recortes en otras áreas y obtener apoyo nacional para lograr habilitar las tres primeras usinas, en 1955.

Los elencos directivos de DEMBA presentaron una marcada rotación, aunque también puede destacarse la homogeneidad de su reclutamiento (eran todos ingenieros de la Universidad Nacional de La Plata con alguna especialización en mecánica o electricidad) y su experiencia laboral en otras reparticiones provinciales. En efecto, en este trabajo se ha podido comprobar que el accionar del Estado empresario en el sector dependió en gran medida de la formación de una burocracia con capacidades técnicas y gerenciales y en estrecho contacto con el poder político de turno.

En cuanto a las empresas de capitales extranjeros, la política inicial fue un contralor más estricto, pero en la práctica se evitó la confrontación, permitiéndoles que continuasen operando en numerosas localidades de la provincia con concesiones vencidas. Con respecto a las cooperativas DEMBA fomentó su desarrollo mientras asegurasen el suministro en localidades donde la repartición no podía llegar.

La política provincial en materia de tarifas y restricciones al consumo de la energía eléctrica tendió en general a acomodarse a las orientaciones prevalecientes en el Estado nacional a través de AyEE. Entre 1949 y 1953 AyEE profundizó la restricción de electricidad frente a los numerosos cortes de energía y estas medidas también fueron reproducidas por la provincia.

Para finalizar, puede decirse que en este periodo se avanzó en la construcción de Estado empresario en el sector acomodado en general a las orientaciones prevalecientes en el Estado nacional, y se fortaleció una tecno – burocracia de perfil relativamente joven y homogéneo, en estrecho contacto con el poder político de turno.

Fuentes

Agua y Energía Eléctrica, *Evolución de la energía bruta generada por Agua y Energía Eléctrica en todo el país*, Buenos Aires, 1971.

Anales de la Legislación nacional y de la provincia de Buenos Aires, 1946 – 1955.

Archivo General de la Nación, Fondo Documental Secretaria Técnica, Presidencia de la Nación, 1946- 1955.

Censo nacional de población de 1947.

Censos nacionales industriales de 1943, 1946 y 1954

CONADE, *Mapas y estadísticas de la República Argentina*, Buenos Aires, 1962.

DEBA, *Electrificación Provincial*, Ministerio de Obras Públicas, Provincia de Buenos Aires, 1958.

Diario de Sesiones de la Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires, 1946 - 1955.

Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, *Estadísticas cooperativas*, Buenos Aires, 2006.

Memorias y balances de la CHADE/CADE (1943 1955).

Memorias y balances de CIAE (1943 – 1955).

Provincia de Buenos Aires, *Presupuestos generales*, 1947 – 1954.

Provincia de Buenos Aires, Memoria y balance Ministerio de Obras
Públicas, La Plata, 1948.

Provincia de Buenos Aires, Escribanía General de Gobierno, legajos de
personal, 1946 – 1955.

Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Obras Públicas, *Plan general
de electrificación de la Provincia de Buenos Aires. Ley 5.239*,
Provincia de Buenos Aires, República Argentina, La Plata, Sin
editorial, 1949.

Secretaría de Energía de la Nación. www.energia3.mecon.gov.ar,
información de mercado / mercado eléctrico / publicaciones / informe
estadístico del sector eléctrico.

Secretaría del Estado de Energía y Combustibles, Dirección Nacional
de Energía y Combustibles, Departamento de Estadística, *Anuarios
Estadísticos*.

Diario “El Día”, 1946 – 1955.

Revista “La Cooperación”, 1946 – 1955.

Bibliografía

Antolin, Francesca, “Electricidad y crecimiento económico. Los inicios
de la electrificación en España” en *Revista de Historia Económica*,
numero 3, Madrid, 1988.

Antolin, Francesca, “Las empresas de servicios públicos municipales”
en Comin, Francisco y Pablo Aceña, *Historia de la empresa pública en
España*, Calpe, Madrid, 1991.

Antolin, Francesca, “Iniciativa privada y política publica en el
desarrollo de la industria eléctrica en España: la hegemonía de la
gestión privada, 1875 – 1950” en *Revista de Historia Económica*,
número 2, Madrid, 1999.

Antolin, Francesca, “Entrepreneurial networks and electrification. The
spanish case”, en *XIV International Economic History Congress*,
Helsinki, 2006.

Araujo, Roberto, *La CADE y Perón*, Punto de encuentro, Buenos Aires, 2009.

Bertoni, Reto, “Evolución del sector eléctrico en Uruguay” en *VII Coloquio de historia de empresas: Historia del sector eléctrico en la Argentina, evolución, políticas y empresas*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2009.

Bertoni, Reto, *Economía y cambio técnico. Adopción y difusión de la energía eléctrica en Uruguay*, tesis de Maestría, Universidad de la República, Uruguay, 2002.

Barbero, María Inés, Norma Lanciotti y María Cristina Wirth, “*Capital extranjero y gestión local. La compañía Italo Argentina de Electricidad, 1912-1950*”, en *VII Coloquio de historia de empresas: Historia del sector eléctrico en la Argentina, evolución, políticas y empresas*, Universidad de San Andrés, 1 de abril de 2009.

Barbero, María Inés, “La historia de empresas en la Argentina: trayectoria y temas en debate en las últimas dos décadas”, en Jorge Gelman (coord.), *La Historia Económica Argentina en la Encrucijada. Balances y Perspectivas*, Prometeo-Asociación Argentina de Historia Económica, Buenos Aires, 2006.

Barbero, María Inés y Mariela Ceva, “Estrategias empresariales y relaciones sociales en una empresa textil. El caso de Algodonera Flandria (1924-1955)”, ponencia presentada en las *XV Jornadas de Historia Económica*, Tandil, 1996.

Barbero, María Inés y Fernando Rocchi, “Cultura, sociedad, economía y nuevos sujetos en la historia: empresas y consumidores” en Bragoni, Beatriz (compiladora), *Microanálisis. Ensayos de la historiografía argentina*, Prometeo, Buenos Aires, 2004.

Belini, Claudio, “DINIE y los límites de la política industrial peronista (1946 – 1955)”, *Desarrollo Económico*, 161, Buenos Aires, 2001.

Boneo Horacio, “Empresas estatales. Tres preconceptos y sus consecuencias”, en *Revista Argentina de Administración Pública*, números. 3-4, abril-septiembre, 1980.

Bussola, Diego, “La regulación de la electricidad en la ciudad de Buenos Aires: El caso CATE/CHADE/CADE (1908 – 1958) en *XI Jornadas Interescuelas / Departamento de Historia*, Tucumán, 2007.

Bussola, Diego, “Estrategias de un holding eléctrico. SOFINA en Buenos Aires y Lisboa”, en *VII Coloquio de historia de empresas: Historia del sector eléctrico en la Argentina, evolución, políticas y empresas*, Universidad de San Andrés, 1 de abril de 2009.

Cayon García, Francisco, “La introducción de tecnología eléctrica en la España del siglo XIX: un análisis a través del sistema de patentes”, en VII Congreso Asociación de Historia Económica, Zaragoza, 2001.

Comin, Francisco y Pablo Aceña, *Historia de la empresa pública en España*, Calpe, Madrid, 1991.

Comin, Francisco y Daniel Fuentes, *La empresa pública en Europa*, Síntesis, Madrid, 2004.

Consejo administración de la Cooperativa Eléctrica de 9 de Julio, *50 años de la cooperativización del servicio eléctrico en 9 de Julio*, editorial Cooperativa Eléctrica Mariano Moreno, 2001.

Del Rio, Jorge, *Evolución del servicio público de electricidad en la Provincia de Buenos Aires*, Gobierno de Buenos Aires, Ministerio de Hacienda, Economía y Previsión, Buenos Aires, 1949.

Evans, Peter, “El Estado como problema y como solución” en *Desarrollo Económico*, volumen 35, número 140, Buenos Aires, 1996.

Fernández, Alexandre, “Cambio tecnológico y transformaciones empresariales: gas y electricidad en Bilbao y en Burdeos (1880 – 1920)” en VII Congreso de Asociación de Historia Económica, Zaragoza, 2001.

Gerchunoff, Pablo y Lucas LLach, *El ciclo de la ilusión y el desencanto. Un siglo de políticas económicas argentinas*, Ariel, Buenos Aires, 1998.

Gilbert, Jorge, *Empresario y Empresa en la Argentina Moderna. El grupo Tornquist, 1873 – 1930*, Tesis de Maestría en Investigación Histórica, Universidad de San Andrés, 2001.

Gómez Mendoza, Antonio; Carles Sudria Triay y Javier Pueyo Sánchez, *Electra y el Estado*, Editorial Civitas, Madrid, 2007.

Gratarola, Lázaro, *Cooperativismo en la Republica Argentina*, Sin editorial, Santa Fe, 1954.

Gordillo, Agustín, *Empresas del Estado: empresas nacionales, sociedades de economía mixta, sociedades del Estado, etc*, Buenos Aires, 1966.

Halperin Donghi, Tulio, “Una nación para el desierto argentino”, en Halperín Donghi, Tulio; *Proyecto y construcción de una nación. Argentina 1846-1880*, Caracas, Biblioteca Ayacucho, 1980.

Hertner, Meter, “Foreign capital, foreign technology and urban politics: the case of the Compañía Alemana Transatlántica de Electricidad in Argentina, Chile and Uruguay, 1898-1920” en *VII Coloquio de historia de empresas: Historia del sector eléctrico en la Argentina, evolución, políticas y empresas*, Universidad de San Andrés, 1 de abril de 2009.

Izarra, Luciano y Gustavo Chalier, *Orígenes del cooperativismo eléctrico argentino*, editorial Cooperativa Eléctrica de Punta Alta, 2006.

Lanciotti, Norma, “Análisis comparado de los sistemas eléctricos en España y Argentina, 1890 – 1950. Estrategias divergentes de la electrificación en los países de electrificación tardía” en *X Congreso AAHE*, Universidad Pablo de Olive, Sevilla, 2011.

Lanciotti, Norma, “Patterns of Evolution and Technological Style of Urban Utilities in Three argentinean Cities, 1880-1950” en *XVth World Economic History Congress*, Utrecht, August 2009.

Lanciotti, Norma, “Inversiones, Transferencia Tecnológica y Rentabilidad de las Empresas Extranjeras de Electricidad en Argentina. La Sociedad De Electricidad De Rosario, 1910-1956”, *Anuario IEHS*, n°23, UNCPBA, Tandil, 2008.

La Scaleia, Luis, “El desarrollo del sector eléctrico nacional”, en revista *Realidad Económica*, Buenos Aires, 2007a.

La Scaleia, Luis, “El desarrollo del sector eléctrico nacional. Luces y sombras de las políticas públicas implementadas en este sector”, en revista *Saber como* Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), número 59, 2007b.

La Scaleia, Luis, “La energía eléctrica en la Argentina, 1946 – 1966. Análisis profundo sobre las políticas públicas y privadas”, revista *Todo es historia*, número 505, 2009a.

La Scaleia, Luis, “Estado empresario y políticas públicas en el sector eléctrico durante el peronismo, 1946 – 1955” en *Colección Cuadernos de Trabajo*, Universidad Nacional de Luján, número 29, 2009b.

Millward, Robert, “European Governments and the Infrastructure Industries, c. 1840-1914”, *European Review of Economic History*, Cambridge, 2004.

Millward, Robert, *Private and public enterprise in Europe: energy, telecommunications and transport, 1830-1990*, Cambridge-New York, Cambridge University Press, 2005.

Nahm, Gerardo, “Las inversiones extranjeras y la transferencia de tecnología entre Europa y América Latina: el ejemplo de las grandes compañías eléctricas alemanas en Argentina”, en *Scripta Nova*, Universidad de Barcelona, Barcelona, 1997.

Niebhur, Adolfo, *La electrificación de la provincia de Buenos Aires*, sin editorial, Buenos Aires, 1936.

Oszlak, Oscar, *La formación del Estado argentino. Orden, progreso y organización nacional*. Buenos Aires, Planeta, 1997.

Oszlak, Oscar, comp., *Teoría de la burocracia estatal: enfoques críticos*. Buenos Aires, Paidós, 1984.

Oszlak, Oscar, *La conquista del orden político y la formación histórica del estado argentino*. Estudios CEDES 2 Vol. 4. Buenos Aires, CEDES, 1982.

Pirez, Pedro, *Las sombras de la luz*, Eudeba, Buenos Aires, Privitellio, Luciano de (1994): “¿Quién habla por la ciudad? La política porteña y el affaire CHADE (1932 – 1936)”, en *Entrepassados*, Buenos Aires, 2009.

Ramírez Gómez, Manuel, *Cambio tecnológico en la industria de generación de energía eléctrica de Colombia*, programa BID – CEPAL, monografía 8, 1976.

Regalsky, Andrés y Elena Salerno, “En los comienzos del Estado empresario: la inversión pública de ferrocarriles y obras sanitarias entre 1900 y 1928”, *Anuario del Centro de Estudios Históricos Profesor Carlos Segretti*, volumen 5, Córdoba, 2005.

Regalsky, Andrés, *Mercados, inversores y élites: las inversiones francesas en la Argentina, 1880-1914*, Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero, Buenos Aires, 2002.

Rougier, Marcelo, *La Banca de desarrollo en América Latina. Luces y sombras en la industrialización de la región*, FCE, Buenos Aires, 2011.

Rougier, Marcelo y Claudio Belini, *El Estado empresario en la industria argentina. Conformación y crisis*, Buenos Aires, Manantial, 2008.

Rougier, Marcelo, *Industrias, finanzas e instituciones en la Argentina. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo, 1967 – 1976*, Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, 2004.

Salerno, Elena, “La construcción de una empresa estatal: la Administración General de los Ferrocarriles del Estado a la luz de la Historia de Empresas (1910-1943)”, en *Seminario / Taller La empresa ayer y hoy*, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, 2005.

Schvarzer, Jorge y Teresita Gómez, “El ferrocarril del Oeste en Argentina: entre las demandas de la ciudad y el campo (1854-1870)”, *Revista de Historia. Transportes, Servicios y Telecomunicaciones*, nros. 3 y 4, Alicante, 2002.

Schvarzer, Jorge y Teresita Gómez, “La primera empresa del riel en Argentina Consideraciones sobre el Ferrocarril del Oeste”, *Anuario de la Asociación de Docentes de Ciencias Sociales y Humanísticas para las Ciencias Económicas*. Universidad Nacional de Salta, Salta, 1999.

Schvarzer, Jorge, *La industria que supimos conseguir. Una historia político – social de la industria argentina*, Editorial Planeta, Buenos Aires, 1996.

Schvarzer, Jorge, *Empresas públicas y desarrollo industrial en la Argentina*, CIDE, México, 1979.

Skocpol, Theda y Margaret Weir, “Las estructuras del Estado: una respuesta “keynesiana” a la Gran Depresión”, en *Zona Abierta 63/64*, Madrid, 1993.

Skocpol, Theda y Kenneth Finegold, *State and Party in America’s New Deal*. Wisconsin, The University of Wisconsin Press, 1995.

Skocpol, Theda, “El Estado regresa al primer plano”, en *Zona Abierta 50*, Madrid, 1989.

Sikkink, Kathryn, “Las capacidades y la autonomía del Estado en Brasil y la Argentina: un enfoque neoinstitucionalista”, en *Desarrollo Económico*, número 128, Buenos Aires, 1993.

Solveira, Beatriz, “Las empresas públicas de electricidad en la Argentina. El caso de la Empresa Provincial de Energía de Córdoba, 1953-1981” VII Coloquio de historia de empresas: Historia del sector eléctrico en la Argentina, evolución, políticas y empresas, Universidad de San Andrés, 1 de abril de 2009.

Toninelli, Pierangelo, *The Rise and Fall of State Owned Enterprise in the Western World*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000.

Toninelli, Pierangelo, “From private to public to private again: along-term perspective on nationalization”, en *Análise social*, volumen 43, número 189, 2008.

Ucin, Francisco Ramón, *Régimen jurídico y económico de la energía eléctrica en la Provincia de Buenos Aires*, separata de la revista de Ciencias de la Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, número 24, La Plata, 1967.

O Corporativismo Empresarial e o Estado no Desenvolvimento Industrial: uma análise comparada entre Argentina e Brasil no período entre 1956 e 1978

Marlon Vinícius Brisola
Universidade de Brasília/CEPPAC, DF, Brasil

Moisés Villamil Balestro
Universidade de Brasília/CEPPAC, DF, Brasil

Resumo

As histórias político-econômicas de Argentina e Brasil revelam semelhanças e diferenças que ajudam a entender a evolução e a institucionalização do capitalismo na América Latina. Com base nesta argumentação, este estudo centra-se em um recorte temporal (de 1956 a 1978) das histórias da industrialização brasileira e argentina, com vistas a explorar o campo relacional entre o Estado e as associações empresariais industriais nos dois países, com ênfase à natureza do corporativismo industrial nesse período e sua contribuição ao processo de modernização industrial. Para tanto, foram elencados como objetos de análise, no Brasil, a CNI e o Sistema FIESP, e, na Argentina, a UIA. A pesquisa caracteriza-se como documental e qualitativa, e utiliza-se do método histórico comparativo para a análise dos resultados. Os achados sugerem que o corporativismo industrial, presentes na Argentina e no Brasil não representou fator preponderante no processo de *upgrading* industrial.

Palavras-chave

Corporativismo industrial, Estado Desenvolvimentista, *Upgrading* industrial

Abstract

The political and economic histories of Argentina and Brazil reveal similarities and differences that favor the understanding of the evolution and institutionalization of capitalism in Latin America. Based on this argument, this study focuses on a time frame (1956-1978) of the stories of industrialization in Brazil and Argentina, with a view to exploring the relational field between the state and industrial business associations in both countries, with emphasis on nature of industrial corporatism of that period and its contribution at process industrial modernization. So, were listed as objects of analysis, in Brazil, CNI and FIESP system and, in Argentina, UIA. The research is characterized as qualitative and documentary, and uses the historical method for the comparative analysis of the results. The findings indicate that industrial corporatism, present in Argentina and Brazil did not represent factor of the importance in the process of industrial upgrading.

Keywords

Industrial corporatism, Industrial upgrading, Developmental State

1. Introdução

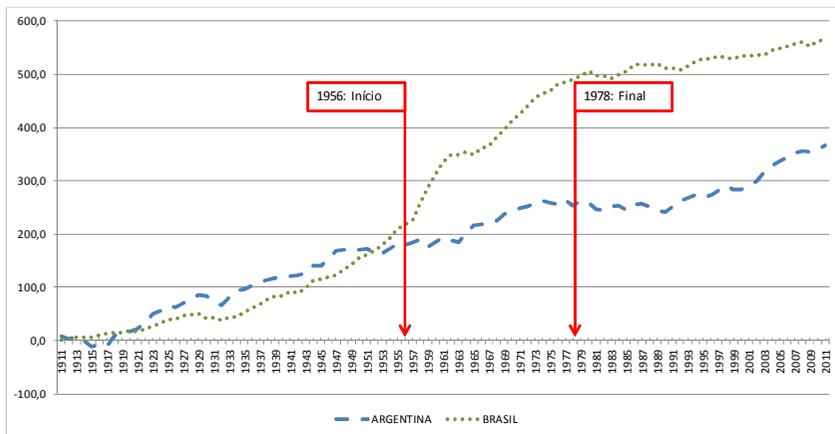
A trajetória da industrialização na Argentina e no Brasil, nos últimos cem anos, revela semelhanças e diferenças que ajudam a entender a evolução do capitalismo na América Latina. Entre as semelhanças e diferenças, o papel do empresariado e sua relação com o Estado merece destaque.

Considerando que a eficiência do Estado Desenvolvimentista está diretamente relacionada com a natureza da relação entre o Estado e o setor privado organizado e que as associações empresariais industriais se caracterizam como os principais representantes do segmento industrial na sociedade, este estudo busca identificar em que nível o corporativismo industrial, representado pelas principais associações empresariais industriais defensoras de uma economia liberal de mercado,

na Argentina e no Brasil, exerceu tal influência, e como se comportou nesse período. Para tanto, foram elencadas como associações de referência, no período entre 1956 e 1978, no Brasil, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) como associação representativa da indústria em âmbito nacional, e o Sistema FIESP-CIESP, que compreende a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, uma vez que o Estado de São Paulo concentrava, naquele período, o maior volume de empresas e capital industriais do país, fato que determinava a essa Associação expressiva representatividade do setor, não só local, como nacional. Na Argentina, a análise contemplou a UIA (União Industrial Argentina), instituição mais representativa do setor industrial em evidência no período analisado.

Em particular, para efeito de objeto histórico a ser analisado, optou-se pelo período compreendido entre os anos 1956 e 1978, quando ocorreu um maior distanciamento entre as curvas indicadoras do Produto Interno Bruto Industrial acumulado dos dois países ao longo dos últimos cem anos (**Figura 1**).

Figura 1 - Variação percentual acumulada dos PIBs Industriais de Argentina e Brasil (1911 a 2011) com destaque para os momentos inicial e final de investigação



Fonte: adaptado de Haddad¹, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística², *Instituto Nacional de Estadística y Censos*³, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada⁴ e Martínez⁵.

O distanciamento do percentual acumulado do PIB Industrial da Argentina e do Brasil, ao longo dos 23 anos (1956-1978) foi de 200,6%, ou seja, em 1956, a diferença entre os PIBs Industriais brasileiro e argentino era de apenas 38,7% e no ano de 1978 essa diferença chegou a 237,8%. Isso significa que, enquanto a Argentina cresceu a média de 3,1% ao ano, o Brasil cresceu 11,9⁶.

O período incluiu regimes democráticos e autoritários com início, no Brasil, no governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira (1956 - 1961) e término no governo de Ernesto Geisel (1974 - março/1979), durante o regime militar. Na Argentina, corresponde ao período que se inicia ao longo do primeiro ano do mandato de Pedro Eugênio Aramburu (1955-1958) e termina no terceiro ano do mandato de Jorge Rafael Videla (1976-1981). Em ambas nações, a Ditadura Militar se instalou ao longo do período sob análise.

¹ Haddad, Claudio L. S., *Crescimento do produto real no Brasil 1900-1947*, Rio de Janeiro, Editora FGV, 1978.

² Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, *Séries históricas e encerradas – inquiridos e censos industriais*, disponível em <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/lista_tema.aspx?op=0&no=8>, acesso em 11 Jul. 2012.

³ *Instituto Nacional de Estadística y Censos*, Producto interno bruto: serie histórica, 2011, disponível em <<http://www.indec.gov.ar/>>, acesso em 08 dez. 2012.

⁴ Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, *Contas nacionais: séries históricas*, disponível em <<http://www2.planalto.gov.br/presidencia/galeria-de-presidentes>>, acesso em 11 ago. 2012.

⁵ Martínez, Ricardo Gabriel, *Recopilación de series históricas del producto y del ingreso*, Buenos Aires, CEPAL, 1999. Disponível em <<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/22529/lcbuer242.pdf>>, acesso em 28 set. 2012.

⁶ Haddad, *op. cit.* Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, *op. cit.* Instituto Nacional de Estadística y Censos, *op. cit.* Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, *op. cit.* Martínez, *op. cit.*

A presente pesquisa teve uma abordagem qualitativa. Os métodos foram característicos de uma pesquisa documental, com a utilização de discursos, relatórios e balanços anuais desenvolvidos por organizações privadas e por organismos de governo, donde a temática em torno da natureza do corporativismo mereceu destaque.

A análise procedeu-se a partir da interpretação de duas variáveis: (1) a existência de agendas e ações coletivas do corporativismo empresarial; e (2) o grau de coesão das forças corporativas em torno de uma agenda desenvolvimentista. As duas variáveis permitiram explicar a dimensão da natureza do corporativismo, como um dos elementos causais determinantes ao processo de desenvolvimento industrial dos setores de mais alta densidade tecnológica, entendido aqui como *upgrading* industrial. Sobre *upgrading*, Ancochea⁷ define como em um esforço sustentado em que os atores econômicos (nações, firmas e trabalhadores) se deslocam de atividades de baixo valor agregado para atividades de mais valor agregado nas cadeias e redes de produção global.

As duas variáveis explicativas foram analisadas em sua intensidade (como ausente, pouco presente ou muito presente) em cada um dos 12 casos cronologicamente distintos entre as duas nações, no período correspondente (**Quadro 1**).

Quadro 1 - Casos em estudo

ARGENTINA	BRASIL
Caso 1: O período pré-Frondizi (1956 a 1957)	Caso 8: A era JK (1956 a 1960)
Caso 2: O Governo Frondizi (1958 a 1961)	Caso 9: Os governos de transição: de Jânio a Jango (1961 a 1963)
Caso 3: O governo provisório de Guido (1962 a 1963)	Caso 10: De Castello Branco a Costa e Silva (1964 a 1969)
Caso 4: De Illia ao golpe de 1966 (1964 a 1966)	Caso 11: O Governo Médici (1970 a 1973)

⁷ Ancochea, Sanches, “State, firms and the process of industrial upgrading: Latin America’s variety of capitalism and the Costa Rican experience”. *Economy and Society*, v. 38, n. 1, p. 62-86, 2009.

Caso 5: A Revolução Argentina (1967 a 1973)	Caso 12: A era Geisel (1974 a 1978)
Caso 6: O retorno do Peronismo (1974 a 1975)	
Caso 7: O Regime Ditatorial (1976 a 1978)	

Fonte: os autores.

A variável resposta (*upgrading* industrial) foi analisada a partir da identificação das médias do percentual do Valor da Produção Industrial (%VPI) anual dos setores de alta e média-alta tecnologia em cada período. Tal índice foi utilizado como variável resposta. Uma matriz Booleana auxiliou na exposição dos resultados encontrados, onde foram considerados os valores de intensidade das variáveis, para cada caso, correspondente a ‘X’ e o nível de *upgrading* (menor ou maior que a média aritmética do %VPI) como ‘Y’ (sendo $Y < \text{Média Aritmética} = 0$; $Y > \text{Média Aritmética} = 1$). O cálculo do Grau de Cobertura Proporcional (GCP) (de 0 a 1) foi realizado para capturar o desempenho dos indicadores relativos à Natureza do Corporativismo (X).

2. As premissas do Estado Desenvolvimentista

Evans⁸ sugere a existência de diferentes perfis relacionais assumidos pelo Estado diante do setor privado em busca de uma proposta desenvolvimentista. Neste sentido, há de se compreender a concepção de Estado como atores, e não somente como estruturas que respondem aos interesses dos atores socioeconômicos. Ele deve munir-se de suficiente autonomia para alcançar seus objetivos – o que implica gozar de adequada capacidade estatal e garantir-se de eficiente poder regulatório. O Estado que possui tal grau de autonomia confere à sociedade “um desenho institucional provedor de informações sobre os problemas que constituem o objeto da resposta estatal, as características

⁸ Evans, Peter, *Autonomia e parceria: estados e transformação industrial*, Rio de Janeiro, Editora UFRJ, 2004. (Coleção Economia e Sociedade).

dos objetivos das políticas assumidas e a determinação da agência pública prioritariamente envolvida em cada etapa”⁹.

Alonso¹⁰ analisa a capacidade estatal sob duas dimensões: as capacidades técnico-administrativas e as capacidades políticas, que compreendem o poder de se relacionar com o entorno socioeconômico – aqui se inclui a relação do Estado com o empresariado organizado.

A formulação de políticas de desenvolvimento industrial representa o último estágio da capacidade estatal. Nesse nível, a estrutura da burocracia deve estar em consonância com os objetivos da indústria, que deve estar em nível de maturidade tal que permita atender ao plano de desenvolvimento da nação. Políticas industriais bem sucedidas implicam consonância com políticas sociais e creditícias¹¹.

A respeito do envolvimento do Estado com o empresariado, Lange e Reuschmeyer¹² admitem como necessária a atuação agregadora e mobilizadora do poder público. Para esses autores, a lógica da ação coletiva, defendida por Olson¹³, deve ser utilizada para entender a participação do Estado Desenvolvimentista. Trata-se de uma análise de custo benefício a ser julgada pelos participantes (dito, Estado e setor privado organizado), que requer a exposição a incertezas e o propósito de favorecimento ao bem coletivo. Além de ser copartícipe, a atuação fundamental do Estado nesta lógica deve estar atribuída à sua capacidade

⁹ Alonso, Guillermo, “Elementos para el análisis de capacidades estatales”, en Alonso, V. (Ed.), *Capacidades estatales, instituciones y política social*, Buenos Aires, Prometeo Libros, 2007, pp. 17-39.

¹⁰ Ibidem, pp. 17–39.

¹¹ Kohli, Atul, *State-directed development: political power and industrialization in the global periphery*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004. Rauch, James e Evans, Peter, “Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries”, *Journal of Public Economics*, v. 75, n.1, pp. 49-71, 2000.

¹² Lange, Mathew e Reuschmeyer, Deitrich, “States and development”, en Lange, Mathew e Reuschmeyer, Deitrich, *States and development historical antecedents of stagnation and advance*, New York, Palgrave Macmillan division of St. Martin’s Press, 2005, pp. 3-25.

¹³ Olson, Mancur, *The logic of collective action: public good and the theory of groups*, New York, Harvard University Press, 1965.

de promover a ação coletiva – o que depende fundamentalmente da sua qualidade relacional com a sociedade.

O papel catalisador institucional do Estado se torna relevante ao estabelecer regras formais que definem deveres, facilita a ação coletiva e favorece ao bom desempenho e funcionamento das “engrenagens” Para Lange e Reuschemeyer¹⁴, o arquivamento e registro de dados são fundamentais para manter a racionalidade burocrática em condições de acompanhar o funcionamento da “máquina”.

A autonomia do Estado Desenvolvimentista implica, portanto, em uma coesão com a sociedade civil, por meio de uma convicção ideológica consistente. Nesse sentido, o corporativismo, tanto privado quanto estatal, responde a um propósito comum, construindo uma complementaridade institucional, suportada por fortes elos pessoais e organizacionais. Esta coesão, na perspectiva de Leftwich¹⁵, vem em resposta à um compartilhamento de interesses das elites dominantes, que formam uma ‘coalizão desenvolvimentista’ com o Estado, com vias de desenvolver políticas e regras socioeconômicas.

3. O Corporativismo Empresarial na América Latina

Whitley¹⁶ considera que o ambiente institucional é determinante para condicionar o capital privado a uma determinada governança corporativa. Para esse autor, os empresários recorrem a diferentes estruturas e sistemas de autoridade e relações de confiança para garantir

¹⁴ Lange e Reuschemeyer, *op. cit.* p.7

¹⁵ Leftwich, Adrian, *Developmental states, effective states and poverty reduction: the primacy of politics*, Geneva, United Nations Research Institute for Social Development, 2008, UNRISD Project on Poverty Reduction and Policy Regimes, disponível em <<http://respaldo.fcs.edu.uy/enz/desarrollo/Leftwich%20-%20state.pdf>>, acesso em 28 out. 2013.

¹⁶ Whitley, Richard, *The institutional construction of firms*, Manchester Business School Paper, Manchester, n. 555, jun. 2008, disponível em <<http://www.econstor.eu/bitstream/10419/50713/1/572583451.pdf>>, acesso em 20 fev. 2013.

a sua autoridade e a coordenação sobre a tomada de decisão. Nesse contexto, eles aplicam diferentes tipos de liderança, como reflexos das estruturas de mercado e dos arranjos institucionais externos à organização. Para esse autor, a análise institucional comparativa permite entender como e por que as organizações empresariais têm acesso ao capital, estabelecem suas relações políticas com outras organizações, com estruturas não organizacionais e com o Estado, investem em programas de inovação e qualificação, bem como ampliam suas capacidades organizacionais.

A formação de associações, conselhos ou comissões organizadas de empresários favorece o arranjo e a manutenção de instituições formais estabelecidas e preservadas pelo Estado, com interesse do capital privado. Constata-se, portanto, que a presença e atuação do associativismo industrial junto ao Estado têm demonstrado ser promissoras para o bom desempenho da indústria, mesmo que em condições menos organizadas. Essa afirmativa recebe a contribuição de Schneider¹⁷, que, ao discorrer sobre algumas experiências ocorridas em relações Estado-indústria ao longo das últimas duas décadas, em alguns países da América Latina (Brasil, Argentina, Chile, Colômbia e México), encontra favoráveis resultados na formulação de políticas industriais. Esse autor argumenta que o Estado sempre se apresenta mais proativo, quando a participação da representação industrial se faz presente na tomada de decisões, e as operações geradoras de *rent-seeking* são minimizadas, quando a representação industrial, junto ao Estado, é feita por uma associação ou por um conselho representativo.

Segundo Sidicaro, citado por Castellani¹⁸, “a teoria weberiana permite definir os empresários modernos como sujeitos interessados em buscar o maior nível de lucro possível, mas cujos métodos e as estratégias se encontram condicionados aos limites impostos pela

¹⁷ Schneider, Ben Ross, *Institutions for effective of business-government collaboration: micro mechanisms and macro politics in Latin America*, Cambridge, Department of Political Science, MIT, 2013.

¹⁸ Castellani, Ana, *Estado, empresas y empresarios: la construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*, Buenos Aires, Prometeo Libros, 2009. p. 41.

racionalidade das instituições estatais”. Essa argumentação principia o debate e a complexidade existente entre as dimensões polarizadas das forças do Estado e do empresariado nos contextos político e econômico do capitalismo.

Não é escuso entender por que a política e os negócios aparecem comumente num mesmo espaço de interesses. Na verdade, muitos dos interesses dos empresários demandam de uma ação efetiva de políticos e governantes, que aceitam apoio político para manterem-se efetivos no cenário público. A reciprocidade, nesse caso, é um fato, e a resposta de ambos os lados pode corresponder aos diferentes interesses, que não necessariamente se mostram na mesma proporção de seu custo ou da expressividade do interessado.

Considerando tal escopo como um campo analítico de ação coletiva, Schneider¹⁹ lembra Olson²⁰, ao revelar que os grupos econômicos são seletivamente beneficiados por recursos públicos e/ou por decisões políticas menos tangíveis, já que conseguem ultrapassar as barreiras da racionalidade democrática do Estado.

O corporativismo, entendido como um sistema político que propaga a colaboração entre as classes e a negociação coletiva junto ao Estado, tem sua singular importância. Foi Schmitter²¹ quem primeiro conceituou o corporativismo dentro de uma perspectiva estruturalista. Para ele, o corporativismo é definido como “[...] *um sistema de representação de interesses cujas unidades constituintes são organizadas em um número limitado de entidades singulares, compulsórias, não competitivas, hierarquicamente ordenadas e funcionalmente diferenciadas, reconhecidas ou licenciadas (quando não criadas) pelo Estado, às quais é concedido monopólio de representação dentro de sua respectiva categoria em troca da observância de certos controles na seleção de seus líderes e na articulação de demandas e suporte.*”

¹⁹ Schneider, “Business politics in latinamerica: patterns of fragmentation and centralization”, en Coen, David; Grant, Wyn, e Wilson, Graham (Eds.), *The Oxford handbook of business and government*, New York, Oxford Press, 2010. pp. 307-329.

²⁰ Olson, *op. cit.*

²¹ Schmitter, Philippe C. “Still the century of corporatism?”, *Review of Politics*, v. 1, n. 36, pp. 85-131, jan. 1974, p. 105.

Contudo, foi o próprio Schmitter²² que reconheceu incoerências em seu conceito, admitindo a isenção estatal, a voluntariedade e a flexibilidade como atributos na constituição do corporativismo estruturalista. O corporativismo deixa de ser autoritário e estatal para ser voluntário e societal. Para Schmitter e Streeck²³, os interesses políticos dos empresários capitalistas em proteger os mercados têm permitido avanços no corporativismo empresarial, por meio de organizações formalmente estabelecidas. A ‘produção’ de associações passou a ser atributo para vencer eventuais impotências junto ao Estado regulatório e uma das condições fundamentais para o sucesso dos interesses empresariais está na sua não mobilização política, mas, justamente no comportamento não político, ‘economicamente racional’ executado de forma coletiva junto ao Estado. Isso significa que os interesses individuais (de mercado) permanecem e não são afetados pelo interesse político coletivo de aproximação com o Estado: “as ações políticas coletivas e as ações econômicas nos mercados são guiadas por diferentes princípios e estratégias”²⁴.

Na América Latina, a partir dos anos 1960, a identificação de um corporativismo considerado como ‘natural’ demonstrou seu amadurecimento a partir das inquietações políticas resultantes da instabilidade econômica e das influências ideológicas do pós-guerra, acompanhadas pela crescente urbanização e pela industrialização por substituição de importações. Entretanto, as primeiras sinalizações do corporativismo latino-americano foram evidenciadas nos Governos Cardenas (México), Vargas (Brasil) e Perón (Argentina), em meados do século, com evidências de um corporativismo de Estado, onde estes últimos passaram a deter características que combinavam políticas inclusivas e excludentes.

Embora represente importante conteúdo a ser estudado (e com mais propriedade), o corporativismo na América Latina tem sido muito

²² Ibidem.

²³ Schmitter, Philippe C. e Streeck, Wolfgang, *The organization of business interests: studying the associative action of business and advanced industrial societies*, Köln, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 1999.

²⁴ Ibidem.

mais alvo de avaliação da parte das consequências de sua variação (entre países) do que propriamente das suas causas. Partindo desse pressuposto, é possível verificar que o Estado normalmente aparece (apenas) com uma ‘figura monolítica’, inerte nas causas e nos efeitos das transformações institucionais. Mesmo em avaliações históricas, quando a argumentação atinge grupos econômicos, a análise é mais descritiva do que causal.²⁵ Contudo, suas ações em torno do fortalecimento ou enfraquecimento das ações corporativistas dos empresários industriais é marcante, definido padrões de relação bem distintos entre um e outro período da história. A partir dos anos 1970, o enfraquecimento do corporativismo industrial, em prol da ampliação de relações individuais ou setoriais, mormente de grupos multinacionais estrangeiros, entre a indústria e o Estado, tanto na Argentina, quanto no Brasil, revelou a intensidade dessa influência estatal na organização e interesses do setor produtivo.

Especificamente, na Argentina e no Brasil, os estudos sobre o corporativismo mostram diferenças, intimamente relacionadas com as questões histórico-institucionais pregressas. Enquanto Brennan²⁶ destaca que a intimidade entre os empresariais organizados (notadamente no regime de Perón e os empresários da CGE – Confederação Geral Econômica) e o Estado tinha objetivos mais concisos na necessidade de estruturação da economia provincial do que nos avanços da própria indústria em âmbito nacional, tirando proveito da ideologia nacionalista; Jáuregui²⁷ faz a comparação entre os modelos de representação da classe empresarial argentina e brasileira, em suas origens, destacando que os interesses e as ações do Estado foram determinantes para garantirem as

²⁵ Schneider, Ben Ross, *Business politics and the state in twentieth-century Latin America*, New York, Cambridge University Press, 2004.

²⁶ Brennan, James P, “Industriales y ‘bolicheros’: la actividad económica y la alianza populista peronista, 1943-1976”, *Boletín del Instituto de Historia Argentina y Americana Dr. Emilio Ravignani*, v. 3, n. 15, pp. 101-141, 1º semestre 1997.

²⁷ Jáuregui, Anibal Pablo, “La regulación económica y la representación corporativa en la Argentina y el Brasil”, *Revista Sociología Política*, Curitiba, n. 14, pp. 61-75, jun. 2000.

diferenças. Para este autor, enquanto o Estado argentino denotava interesses prebendários, que contrastavam com uma indústria defensora de um modelo econômico liberal e internacionalizado, o Estado brasileiro investia na intervenção estatal com o aprofundamento da participação das associações de classe no processo intervencionista. A aproximação Estado-indústria encontrava maior equilíbrio e harmonia no modelo brasileiro – mesmo com as fragilidades corporativistas observadas ao longo do período de ditadura militar.

4. Discussão sobre os achados de pesquisa

Neste estudo, a compreensão de corporativismo industrial está condicionada à coesão das organizações associativas empresariais industriais defensoras da ideologia liberal de mercado. O levantamento de recortes textuais (discursos e relatórios) de organizações públicas e de associações industriais, tanto na Argentina como no Brasil, foi realizado, com o intuito de identificar a intensidade das relações entre empresários associados e o Estado, entre 1956 e 1978.

Os casos, cronologicamente enumerados, na Argentina (de 1 a 7) e no Brasil (de 8 a 12) são apresentados a seguir, com destaque as principais interpretações em relação à natureza do corporativismo e sua relação com o Estado.

No que diz respeito ao **Caso 1** (O Período Pré-Fronzizi - 1956 a 1957), chama a atenção o fato de que a UIA retornava suas atividades, interrompidas desde o início do governo Peron. Em 13 de dezembro de 1955, os mesmos dirigentes que a mantinham em 1946, revitalizavam os princípios então vigentes desde os anos 1930 a partir do Decreto 5.236/1955. Essa revitalização ocorre, porém, sob a base ideológica de uma elite industrial de uma década atrás, mostrando-se contraditória a realidade industrial da Argentina dos anos 1950. Segundo Schvarzer²⁸, os dirigentes da UIA se configuravam em representantes de um pequeno grupo de empresários (de setores normalmente restritos), que buscavam

²⁸ Schvarzer, Jorge, “Una elite empresarial en la Argentina: la Unión Industrial Argentina”, *Ensaïos FEE*, Porto Alegre, v. 17, n. 2, pp. 123-151, 1996.

ser atendidos em interesses limitados, por meio de uma complexa rede de relações pessoais e institucionais.

No entanto, com a reconstituição da UIA, as esperanças de reestruturação de um ‘corpo’ forte e influente de industriais se evidenciava. Com o desenvolvimento de um novo estatuto, que estabelecia as diretrizes e obrigações compartilhadas com o Estado, comissões e representações da indústria passaram a assumir papel importante nas diretrizes econômicas da nação. Contudo, as principais preocupações da organização se faziam no campo das relações trabalhistas, da restauração patrimonial, da necessidade do empresariado garantir-se diante de um Estado protecionista e dos ajustes de preços. Pontos que divergiam da busca da expansão técnico-produtiva da indústria. Para os dirigentes da UIA, a preservação de um mercado interno comprador, em resposta a um parque industrial interno competitivo, em preços e oferta, era mais evidente e se fez mais presente nas manifestações textuais, do que propriamente na defesa de um avanço tecnológico que permitisse à Argentina se posicionar competitivamente na divisão internacional do trabalho. A visão de *catch up*, com vistas a uma maior desconcentração da renda e aprimoramento técnico da força de trabalho não teve espaço no discurso dos empresários.

O quadro encontrado no período Pré-Frondizi indicam uma intensa agenda de ações coletivas do empresariado associado, embora evidenciasse pouca coesão de forças em prol do desenvolvimento industrial.

O caso 2 representou o Governo Frondizi (1958 a 1961). A proposta de desenvolvimento do Governo Frondizi foi calcada na manutenção do processo de industrialização, com favorável receptividade do capital estrangeiro, além da restrição da inflação, por meio da proteção alfandegária da produção nacional e do controle de preços. A ampliação das exportações agropecuárias e a preocupação com as demandas trabalhistas ficaram em segundo plano. Com a implantação do Plano de Estabilização e Desenvolvimento, em 1959, elevaram-se o custo de produção industrial e os índices do custo de vida da população. Fatos que levaram a uma redução da produção industrial ao longo de seu

mandato. Esses desajustes econômicos e suas consequências no campo social impediram os avanços na renda e o bem estar da população.

Outro fator que influenciou negativamente o governo Frondize e suas relações com os setores mais tradicionais da economia foi a sua aproximação com Rogélio Frigerio. Frigerio era um jornalista, simpatizante do Partido Comunista e detentor de um pensamento altamente nacionalista. Ele defendia a ideia de que o capital estrangeiro direto seria necessário e que o desenvolvimento de indústrias básicas deveria ser consequência de investimentos internos. Suas opiniões desagradavam setores mais conservadores do empresariado e abalavam as relações da UIA com o Estado.

Embora, uma unanimidade político-partidária dentro do corporativismo industrial argentino nunca tivera existido completamente, sobretudo por que a UIA conservava também representantes de pequenas indústrias, de indústrias de base (siderurgias, petroquímica) e do setor industrial automobilístico (que defendiam as posições protecionistas do Governo Frondizi), algum nível de aproximação como estado permanecia, entretanto o descontentamento do empresariado industrial ajudou a sustentar o final pouco feliz do governo Frondizi.

A ampliação no número de associados na UIA, porém, denotou importante manifestação do corporativismo empresarial industrial neste período. A preocupação maior da unidade, contudo, não se estabeleceu em relação ao baixo *catch up* industrial produtivo, já que as principais reivindicações e os maiores esforços do empresariado industrial ainda se concentravam nas políticas tarifárias voltadas ao comércio exterior, ao acesso a recursos de baixo custo, à ampliação das plantas industriais e aos benefícios dos empresários nas relações trabalhistas. Entretanto, observou-se algum grau de preocupação do empresariado com a capacitação profissional e transformação produtiva em prol de uma competitividade suportada pela inovação e pela diferenciação.

Estes achados evidenciam uma importante manifestação de coesão do empresariado industrial, bem como uma agenda compromissada com o desenvolvimento industrial.

O Governo Provisório de Guido (1962 a 1963) representou o terceiro caso estudado. Guido permaneceu 19 meses no poder, atendendo

às regras e determinações de uma junta militar, em um período de elevada turbulência econômica e política. A participação da UIA no Conselho Nacional de Educação Técnica e em suas decisões foi fator decisivo para sua criação e para colocar o empresariado argentino mais uma vez afinado com as iniciativas do Estado, especialmente naquelas relacionadas ao campo da promoção e da capacitação profissional.

Entretanto, a participação da UIA no Conselho Nacional de Educação Técnica parece ter sido uma das poucas iniciativas dos empresários associados na agenda governamental em prol do desempenho técnico do setor produtivo nos anos 1962 e 1963. Nesse período, a maior concentração de esforços dos empresários industriais participantes das comissões da UIA junto ao governo girou em torno da ampliação do comércio exterior e da redução de impostos em torno deste.

No que tange à agenda e ações coletivas do corporativismo empresarial representado pela UIA, pode-se dizer que houve uma certa continuidade em relação ao período anterior. Entre as ações realizadas pela Associação, destacam-se seminários, comissões e reuniões dirigidas (especialmente em prol das relações bilaterais latino-americanas). Contudo, não se pode dizer o mesmo sobre o ímpeto dos empresários em prol de um projeto desenvolvimentista, já que a classe buscou maior sustentação de suas atividades na ampliação do comércio externo bilateral e na redução de custos e ônus trabalhistas. Trata-se de uma reação compreensível para a indústria em períodos de maior crise econômica.

Considera-se, por estas constatações, que o período foi marcado por elevada coesão do empresariado, mas com pouca determinação em prol de uma agenda desenvolvimentista.

O caso 4 foi identificado como o período de Illia ao Golpe de 1966 (1964 a 1966). Uma característica marcante de Illia, em seu governo, foi a sua postura cautelosa, sua honestidade e honradez no trato da coisa pública, sendo considerado um dos políticos mais honestos de

toda a história da Argentina. Gerchunoff e Llach²⁹ descrevem assim Umberto Illia: “Em sua moderação, seu espírito conciliador e sua tradição yrigoyeista manifestavam, ao mesmo tempo, as virtudes e os defeitos do novo presidente”.

De maneira geral, no Governo Illia, houve um aumento no volume da produção industrial, o que redundou na redução da taxa de desemprego e ageração de um estado de bem-estar ao setor produtivo. Esta situação teve direta participação da UIA, sobretudo, por ocasião da criação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico (CONADE), em que a Associação teve direto envolvimento. Como CONADE, o empresariado industrial argentino intensificou suas ações e intenções de ampliação do comércio exterior via Associação Latino-americana de Livre Comércio (ALALC) e implementou projetos de modernização do parque industrial argentino.

Da parte do corporativismo empresarial, pode-se dizer que houve uma participação coletiva do empresariado organizado levando a cabo algumas perspectivas favoráveis ao *upgrading* industrial, contudo, não se pode admitir que ocorreram avanços em prol de uma agenda desenvolvimentista, já que o empenho em construir maior solidez numa relação público-privada, na capacitação profissional e na melhoria dos processos em busca da independência tecnológica e da racionalização da produção foi vencido pelo ardor das ideias políticas e ideológicas da burguesia conservadora.

A Revolução Argentina (1967 a 1973) representou o **caso 5**. Ela deu início a um período de forte repressão, embates entre forças leais e contrárias ao Peronismo, sindicalistas, estudantes universitários e terroristas. Nesse período, o governo revolucionário defendeu fortemente uma posição de “luta contra a inflação endêmica, a restauração da liberdade econômica sob orientação global fixada pelo Estado, e a modernização das estruturas produtivas em todas as suas esferas” (*Unión*

²⁹ Gerchunoff, Pablo e Llach, Lucas, *El ciclo de la ilusión y el desencanto: un siglo de políticas económicas argentinas*, Buenos Aires, Ariel Sociedad Argentinas, 1998., pp. 289, 300.

*Industrial Argentina*³⁰). Neste período, estiveram no poder os presidentes militares Juan Carlos Onganía (1966-1970), Roberto Marcelo Levingston (1970-1971) e Alejandro Agustín Lanusse (1971-1973).

Os investimentos do Governo Onganía em prol do aumento de produtividade das empresas e da capacitação de pessoal nas organizações industriais foram substanciais e superaram as marcas antecedentes. Destacou-se, ainda, no Governo Onganía, a criação de comitês consultivos que auxiliaram na condução das políticas econômicas, agrária e industrial. A UIA, mediante a instauração da Revolução Argentina, manteve-se atenta e vigilante. A palavra ‘confiança’ fora reservada como importante instrumento de manifestação e apoio dos empresários ao plano proposto por Onganía, embora, nas manifestações de apoio, vieram também dúvidas quanto ao sucesso dos planos do governo em implantação.

No campo do apoio à tecnologia e inovação, observou-se, da parte da UIA, ainda, uma reduzida preocupação. Em seus relatórios, conservavam a preocupação mais evidente com os aspectos relacionados à carga tributária, ao comércio exterior e às relações trabalhistas, além dos problemas emergentes da economia, como a inflação e o cambio (nada diferente do que já observado nos períodos anteriores).

No Governo Lanusse, a inflação e as dificuldades econômicas se mantiveram preocupantes. A manifestação da UIA nesse sentido demonstrava o desalento e a desesperança do setor industrial em se conseguir conter a inflação e os rumos da nação. Em relação à coesão do empresariado filiado à UIA, observou-se a preservação de uma crescente integração manifesta na ampliação do quadro de associados e na atuação das comissões de trabalho internas. As atividades junto à ALALC e a organização dos Congressos Nacionais e Regionais permitiram maior amplitude geográfica, além de maior aproximação com os corpos dirigentes das organizações e do Estado. Entretanto, a perspectiva de crescimento industrial mantivera-se restrita, bem como a defesa dos argumentos que visavam a redução tarifária e aduaneira e o controle dos

³⁰ *Unión Industrial Argentina, Memoria y balance: informe anual a los señores asociados y cámaras adheridas 1966/67*, Buenos Aires, Unión Industrial Argentina, 1967, p. 31.

preços conservava-se como a tona das discussões entre os empresários, induzindo a um quadro pouco eficiente em prol de uma agenda desenvolvimentista.

O ‘Retorno ao Peronismo’ (1974 a 1975) representa o **caso 6**. Após a passagem de Onganía, Levingston e Lanusse na presidência da República Argentina, entre 1966 e 1973, o Peronismo ressurgiu na Casa Rosada na pessoa de Héctor José Cámpora. Este se elegeu em 1973 e repassou o poder, no mesmo ano, após modificações na lei eleitoral, para Juan Carlos Perón.

Apesar da não adesão direta dos empresários, o programa inicial do governo peronista, denominado Plano Trienal, foi produzido a partir de um documento intitulado ‘sugestões do empresariado nacional para um programa de governo’. Esse documento foi apresentado pela Confederação Geral Econômica (CGE) ao candidato Cámpora dois meses antes de sua vitória nas urnas.

A CGE, representada por um grupo remanescente de empresários adeptos ao Peronismo, garantiu sua maior expressividade política com o ressurgimento do Peronismo na Casa Rosada, a partir de um documento que tratava de um acordo (identificado como ‘Pacto Social’) firmado entre a Confederação Geral do Trabalho (CGT) e os empresários organizados em torno da CGE, em 8 de junho de 1973, com o objetivo de buscar uma conformação entre a “produção, o consumo, a organização e o desenvolvimento tecnológico”. Ele visava à recuperação da independência econômica através do “impulso da empresa nacional e da reversão do processo de desnacionalização”. Tal Pacto tinha como fim a revitalização da ideologia peronista, numa política que reduzisse a inflação ao nível zero³¹.

O Pacto Social colocava o Estado no centro da coordenação econômica e social. Os recursos destinados à exportação agropecuária deveriam atender às demandas do setor e, a sua maior parte, seria direcionada ao incremento industrial. Enquanto os empresários membros

³¹ Fiszbein, Martín, “Instituciones e ideas en desarrollo: la planificación económica en la Argentina, 1945-1975”, em Rougier, Marcelo (Dir.), *Estudios sobre la industria argentina: políticas de promoción y estrategias empresariales* 2, Argentina, Lenguaje Claro, 2010, pp. 15-50, pp. 39, 40

da CGE se configuravam, em sua maioria, como representantes de médias e pequenas indústrias nacionais, a representação industrial transnacional e de maior representatividade no volume da produção nacional estava associada à UIA, que observava o cenário e mantinha-se parcialmente à margem dos acontecimentos decorrentes do Pacto Social. Contudo, a UIA tivera de se aderir ao mesmo, após decisão da maioria de seus membros. Decisão esta que se fez no momento em que ocorreu a aprovação da fusão da UIA com a Confederação Geral da Indústria (braço da CGE), objetivando a formação da Confederação da Indústria Argentina (CINA). A CINA constituiu-se em uma nova estrutura representativa do setor industrial e teria sido construída em meio aos intensos debates e discordâncias de grupos internos da UIA.

As mudanças estruturais que se viram acontecer com a UIA durante o Governo Peron indicavam o quanto era difusa a configuração ideológica que constituía o empresariado associado na Argentina. Ao longo de sua trajetória, a notória variação no predomínio de poder de grupos internos correspondia à complementaridade institucional e sua determinação sobre o comportamento dos agentes. Para Baudino e Cerbino³², “a heterogeneidade interna da UIA se expressava assim em duas estratégias contrapostas: a liberal e a reformista”. Ou seja, diferentes faces eram manifestadas em distintos momentos do ciclo econômico, conforme a conveniência.

Em julho de 1974, Perón morre, e seu posto é ocupado por sua esposa, María Estela Martínez de Perón, que permanece por dois anos no poder em meio a um governo muito conturbado, em que a inflação chegara a ultrapassar a marca de 180% e o crescimento econômico permanecera próximo de zero. Em março de 1976, mediante insustentável situação, um novo golpe de Estado estabelece no país uma

³² Baudino, Verónica e Cerbino, Gonzalo Sanz, “Las corporaciones agrarias e industriales frente al golpe del ‘76: apuntes para la reconstrucción de la fuerza social contra revolucionaria”, *Documentos de Jóvenes Investigadores*, Buenos Aires, n. 30, nov. 2011, disponível em:

<<http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iigg/dji30.pdf>>, acesso em: 12 nov. 2012, p. 49)

ditadura militar. Esta foi recebida com certo alívio pela sociedade e até por partes do próprio governo.

Em relação à natureza do corporativismo industrial, viu-se, neste período, uma ruptura na coesão das forças representativas empresariais, o que afetou o desempenho de uma agenda desenvolvimentista e uma sinergia eficiente com as intenções do Estado. A quebra de trajetória que remontava a constituição tradicionalista da UIA (símbolo do modelo liberal), com a sua fusão à CGE, afetou suas ações e sua ideologia. Este quadro representou uma ruptura na configuração institucional corporativista entre a UIA e a o Estado, em prol do desenvolvimento industrial, denotando fragilidade na agenda de ações coletivas e fraca coesão em prol de uma agenda desenvolvimentista.

O caso 7 foi identificado como o Regime Ditatorial (1976 a 1978) e caracterizou o último período argentino analisado. O governo de Jorge Rafael Videla (1976 a 1981) levou a cabo os compromissos repressivos e uma economia liberal, previstos pela junta militar pré-golpe. O golpe militar de 24 de março de 1976 impôs a promessa de ajustes que iam além do âmbito econômico. As propostas de mudanças do Regime Militar passariam do político ao social e buscariam reiniciar a dinâmica política então vigente por meio da ação reguladora do Estado e da liberalização dos mercados, com grande aproximação com os Estados Unidos.

A manutenção de um Estado forte teria o acolhimento da burguesia industrial e dos setores mais tradicionais da sociedade. Os modelos coreano e japonês serviriam de exemplo ao progresso econômico, enquanto que as diretrizes impostas pelos Estados Unidos determinariam os meios para o acesso ao capital e à segurança contra o comunismo. Ante essa realidade, a participação sindical (tanto dos trabalhadores como das organizações empresariais) perderia o sentido perante as intenções do Estado e seria subjugada pelo Regime, que

compusera – em seu discurso – a necessidade de “disciplinar a classe empresarial” para, em seguida, “disciplinar a classe trabalhadora”³³.

Entre as radicalizações que afetaram o setor empresarial industrial, a mais importante no campo do corporativismo foi a intervenção do Estado sofrida pela UIA em 1976. A interrupção dos trabalhos da UIA não só calou a voz dos empresários, mas impediu que muitas ações pudessem ser efetivamente defendidas pela Associação em prol dos interesses da classe ao longo dos primeiros anos de ditadura militar.

Até 1978 (período coberto pela pesquisa) a relação entre o Estado e os representantes do setor industrial argentino ficou restrita aos empresários (isolados) e às associações regionais ou setoriais.

O caso 8 (‘a Era JK’, 1956 a 1960) corresponde ao primeiro caso brasileiro analisado, reiniciando a análise de todo o período analisado nos casos argentinos.

Em janeiro de 1956, assume a Presidência da República o mineiro Juscelino Kubitschek de Oliveira (JK). JK marcou a história do Brasil, realizando um governo de grandes transformações. Em seu plano de metas, em prol do desenvolvimento (Plano Nacional de Desenvolvimento - PND), Kubitschek considerou necessária a maior atenção às indústrias (consideradas por ele como ‘pontos de desenvolvimento’) e deu destaque para os setores de produção de aço, de alumínio, de cimento, de celulose, automotiva, de máquinas pesadas e química. Nesse grupo de empresas, a indústria automobilística foi também elencada como ‘indústria de base’, recebendo sua maior atenção, já que ela era vista como capaz de estimular a criação de outras indústrias e, por conseguinte, dar maior visibilidade industrial ao país.

A política desenvolvimentista de JK deu prosseguimento à proposta de estruturação industrial prevista no segundo Governo Vargas – que consolidou a criação de um tripé industrial básico, sustentado por poderosas indústrias de capital público nas áreas de exploração de petróleo e produção de seus derivados (a Petrobras e suas refinarias), na

³³ Canitrot, Adolfo, “Teoría y práctica del liberalismo: política antiinflacionaria y apertura económica en la Argentina 1976-1981”, *Desarrollo Económico*, v. 21, n. 82, jul./set. 1982, p. 133.

siderurgia (expansão da Companhia Siderúrgica Nacional) e na geração de energia (Eletrobras). Ele encontrou ainda outro elemento que favorecesse suas intenções: a aproximação do Estado com a elite empresarial. Muitos dos importantes nomes da indústria nacional vieram a ocupar cargos no governo ou participarem, como representantes das associações empresariais, em conselhos formados no período JK. Nesta representação, a FIESP teve papel de destaque – fato que fortaleceu sua posição, como representante da indústria no país, mesmo diante da CNI, em algumas ocasiões.

Nesse sentido, diferenças devem ser consideradas, entre os discursos e ações dos representantes do Sistema FIESP e da CNI, como representantes do corporativismo industrial nacional. Embora muitos dos representantes de ambas as instituições gozavam da mesma origem, é notória a diferença percebida entre os papéis ocupados por ambas as associações: enquanto a associação paulista objetivava suas ações em torno da produção, o papel sociopolítico da CNI se destacava, em meio à ampliação das relações de barganha e dos interesses expansionistas da indústria nacional.

Frente a essa realidade, apesar do evidenciado insulamento burocrático, não se pode desprezar as intenções desenvolvimentistas do governo JK. Em relação à natureza do corporativismo empresarial industrial, é correto afirmar que houve uma agenda positiva, com forte coesão do empresariado em prol de propósitos desenvolvimentistas. Destaca-se a capacitação profissional via SENAI e a modernização do parque industrial, sobretudo em São Paulo.

O caso 9 compreende o período dos governos Jânio a Jango (1961 a 1963).

Juscelino Kubitschek passou a faixa presidencial a Jânio da Silva Quadros em 31 de janeiro de 1961, conservando João Belchior Marques Goulart (conhecido popularmente como ‘Jango’) na vice-presidência. A proposta de governo de Quadros centrava-se na manutenção do progresso, com redução da corrupção e maior ímpeto democrático. Considerava-se anticomunista, mas a aproximação com o Premier da União Soviética Nikita Krushev e o ato de condecoração à Che Guevara (guerrilheiro cubano), ocorrido após o sucesso nas negociações para a

soltura de vinte sacerdotes condenados ao fuzilamento em Cuba (a pedido do Vaticano), colocou o seu governo e a sua posição política em xeque, ante a opinião pública mais conservadora. Assim, tal postura o levou à perseguição política por parte da imprensa e por grupos leais aos interesses estadunidenses e anticomunistas, tanto no Brasil, como no exterior. Estes fatos foram utilizados de pretexto para expor um descontentamento das classes mais conservadoras sobre seu governo e propostas.

Nos primeiros meses do governo de Jânio, em meio à posse da nova diretoria do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), os discursos de Antônio Devisate (presidente reeleito) ditavam o tom decobrança e de desconfiança para com a política econômica de interesse do setor industrial. As manifestações da indústria – sobretudo da FIESP – atentaram para uma necessidade (e desejo) de aproximação desse setor com o Estado, dando ritmo ao que JK começara anos antes. Contudo, a inflação ascendente e os prejuízos nas contas públicas, além das incertezas políticas, descreviam uma situação de risco.

Ante as indiferenças da elite empresarial e os reclames dos trabalhadores, Jânio Quadros renuncia e assume, em seu lugar, o seu vice-presidente, João Goulart (Jango) – após um breve período de interinidade de Pascoal Ranieri Mazzilli (então Presidente da Câmara dos Deputados), já que Goulart se encontrava na China no momento em que Jânio Quadros renunciara. Os vínculos de Goulart com o Partido Comunista Brasileiro (PCB) e com o Partido Socialista Brasileiro (PSB) não eram bem vistos pelos militares e pelos redutos políticos e civis mais conservadores do país – incluindo boa parte do empresariado.

A ausência de manifestações por parte da CNI sobre os acontecimentos que levaram à renúncia de Jânio e a tumultuada posse de Jango estava também relacionada à condição jurídica em que se encontrava a Confederação da Indústria. Em março do ano de 1961, a pedido de um grupo de industriais da FIESP e da FIRJ (Federação das Indústrias do Rio de Janeiro) ao então Presidente Jânio Quadros, procedeu-se uma intervenção do Governo Federal na CNI, impedindo Lídio Lunardi de empossar como presidente em seu terceiro mandato diante da entidade. Esta havia sido acusada de manipular informações e

recursos do SESI em favor de interesses não representativos da indústria nacional, além de utilizar indevidamente os recursos advindos do SESI. Com a posse de João Goulart, outra junta seria constituída, permanecendo no controle da CNI até às eleições de janeiro de 1962.

Naturalmente, pela força dos fatos, a relação entre as associações industriais paulista e nacional (FIESP e CNI) estivera abalada durante o ano de 1961, mas as associações voltariam a se aproximar, respeitosamente, a partir da posse de Jango, ocasião em que cessaria o processo intervencionista.

A agenda de ações coletivas com o fim desenvolvimentista, entre as duas entidades – ou mesmo dentro delas –, esteve muito fragilizada, ou praticamente inexistente, ao longo dos três anos dos governos Jânio e Jango, limitando-se a atender-se a questões pontuais, tais como as medidas sociais impostas pelo governo em torno dos trabalhadores e suas famílias, e as ameaças de greves.

O risco da ampliação da burocracia estatal no governo Jango era vista com temor pelo corporativismo industrial representado pela CNI e, substancialmente, pela FIESP, uma vez que haveria uma tendência de arbitrariedade nos critérios de condução da política estatal, com estatizações de empresas e ampliação do *rent-seeking* por parte do Estado – um abalo prenunciado às instituições democráticas.

Mediante o avançar dos acontecimentos e as insatisfações ao governo Goulart, este veio a ser deposto por um golpe militar em abril de 1964.

Pode-se dizer que as turbulências políticas e econômicas afetaram a natureza do corporativismo naquele período, causando fragilidades na condução de uma agenda desenvolvimentista e perda da coesão entre o empresariado industrial nacional.

Os primeiros anos do regime militar, de Castello Branco a Costa e Silva (1964 a 1969), representaram o caso 10.

Castello Branco fechou o Congresso Nacional e o reabriu apenas para a aprovação da nova Constituição, tendo governado somente via Decretos e Atos Institucionais. Combateu as diversas manifestações de ordem social liderada por estudantes, trabalhadores, grupos sindicais, jornalistas e artistas. Para tanto, criou o Serviço Nacional de Informações

(SNI) e a Lei de Imprensa. No campo econômico, algumas iniciativas de Castello Branco favoreceram a indústria. Entre elas, a criação da Zona Franca de Manaus e a ampliação/implantação de diversos trechos rodoviários que ajudaram a impulsionar as atividades produtivas e a buscar o desenvolvimento e a segurança em regiões menos ocupadas do país. A criação de uma nova moeda (Cruzeiro Novo), a redução das despesas do governo, o arrocho salarial e a quebra da estabilidade no emprego foram medidas que ajudaram a conter o crescimento da inflação.

A aproximação com o Estado ditatorial permitia alguns galanteios da parte dos empresários (especialmente daqueles representantes da CNI) aos militares. Diversos encontros com os ministros da Fazenda, do Planejamento, do Trabalho e da Indústria e Comércio viriam aparecer na agenda dos industriais, revelando um reestabelecimento do diálogo, especialmente com integrantes da FIESP. Nota-se que este diálogo havia sido interrompido desde o Governo Jânio Quadros com parte do empresariado, vindo a CNI postar-se novamente sob intervenção (a terceira), a partir de 9 de abril de 1964. O Regime Militar, ao estabelecer a Junta Governativa, buscou “desmantelar a ligação entre o sistema corporativo dos trabalhadores, o PTB e o sistema previdenciário” de qualquer elo que pudesse haver com a indústria.

O perfil de gestão dos militares, aliado ao conhecimento, por parte deles, a respeito da presença de grupos de empresários nacionalistas dentro da CNI – afinados com as ideias janguistas e dos sindicatos – promoveu um crescente distanciamento do Estado para com a entidade. Além do mais, a própria divisão da CNI e os seguidos processos intervencionistas levaram à criação e ao fortalecimento de entidades paralelas, setoriais, enfraquecendo o sistema de representação nacional e conduzindo o processo de negociação indústria-Estado para o âmbito das relações particularizadas.

Para Leopoldi³⁴, “o regime militar tira da FIESP, da FIRJAN³⁵ e da CNI o papel de organismos de representação da indústria e estabelece

³⁴ Leopoldi, Maria Antonieta, *Política e interesses na industrialização brasileira: as associações industriais, a política econômica e o Estado*, São Paulo, Paz e Terra, 2000, pp. 299-300.

uma relação direta com as empresas e os empresários, passando por cima do corporativismo oficial, sem, contudo, eliminá-lo”. Essa estratégia do Estado autoritário executa a inibição do discurso como meio para o exercício do poder: o silenciamento da ação coletiva induz à quebra do consenso, do direito democrático de consolidação das ideias, retendo para si (o Estado) o domínio da condutibilidade do processo de desenvolvimento.

No dia 3 de outubro de 1966, Artur da Costa e Silva foi eleito presidente da República pelo Congresso Nacional. A posse de Costa e Silva ocorre em 15 de março de 1967. Ele assume a nova Constituição e, por meio dela, a argumentação de que somente em seu mandato estaria de facto iniciando o Regime Militar.

Até o fim do seu governo, muitas homenagens e troca de telegramas elogiosos mostraram que os industriais apoiavam as iniciativas e os programas dos militares. Nota-se ainda que, em todas as manifestações de aproximação com o Estado, a FIESP estava sentada ao lado da CNI ou das principais federações e centros industriais do país, indicando a preservação de uma agenda conjunta entre as principais associações representativas industriais do país.

Os achados de pesquisa dão conta de que houve um enfraquecimento das ações e da coesão em torno do corporativismo industrial nacional nesse período.

O Governo Médici (1970 a 1973) representou o caso 11 do estudo. Os Planos de Desenvolvimento instituídos nos Governos Castello Branco, Costa e Silva e Médici detinham uma continuidade e, certamente, foram corresponsáveis pelo desempenho da economia e, especialmente, da indústria ao longo da década de 1970.

Ao longo do mandato de Médici, percebeu-se um especial crescimento econômico (conhecido como o ‘Milagre Brasileiro’). Nesse período, a ampliação do PIB industrial alcançou níveis consideráveis, enquanto que a inflação reduziria a níveis anteriores aos anos 1950. Por outro lado, a concentração de renda elevava a níveis nunca percebidos –

³⁵ Nova denominação dada à FIRJ, após a mudança da Capital Federal para Brasília.

fato que chamou a atenção da comunidade econômica internacional. As taxas de juros decresceram e as oportunidades de investimento no país se ampliaram, promovendo grande estímulo às exportações (crédito-prêmio aos exportadores) e ao favorecimento à importação de matérias-primas para a indústria e de equipamentos para diversos setores.

Por ocasião da I Convenção Nacional da Indústria, movimento ocorrido por iniciativa da CNI, em dezembro de 1970, mais de 400 empresários e autoridades governamentais se encontraram e geraram um documento que fora redigido com o objetivo de relatar problemas que afetavam a produção, bem como apresentar sugestões para a consecução da política industrial. As reuniões empresariais que se sucederam permitiram recompor a coesão corporativa do setor industrial em torno da CNI, bem como revigorar os laços de cooperação entre a indústria e o Estado em prol de um projeto do desenvolvimento. Nota-se, contudo, que o governo reservara agendas específicas com grupos seletivos de empresários, mantendo limitada a participação das associações nas tomadas de decisão, o que revelava a permanência do perfil corporativista observado nos primeiros anos do regime militar brasileiro: fraca coesão e propósitos desenvolvimentistas.

Por fim, o caso 12 compreende o que se denominou de ‘a Era Geisel’ (1974 a 1978). Ernesto Beckmann Geisel substituiu Médici em 15 de março de 1974, em um governo marcado pela reabertura política e pelas primeiras dificuldades apresentadas pela instabilidade econômica internacional. Contudo, a ampliação da dívida externa não impediu que algumas atividades desenvolvimentistas fossem executadas. Geisel lançou, em seu governo, o Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), que implicou em grande entrada de capital estrangeiro no país, por meio de grandes empreendimentos, especialmente na área de energia.

Por meio do Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI), a ampliação de incentivos fiscais à empresas nacionais e medidas que visavam impedir que empresas estrangeiras comprassem indústrias nacionais fez reduzir o ritmo do processo de internacionalização das empresas nacionais, redundando em maior aproximação do Estado com empresários brasileiros e com as associações industriais – características

trouxeram para o Governo Geisel uma caricatura mais próxima de um Estado Desenvolvimentista. Essa aproximação, no entanto, não perduraria na mesma intensidade ao longo de todo o Governo Geisel, em função da ampliação de problemas macroeconômicos.

As associações empresariais delegaram apoio ao governo, fazendo-se presente nos conselhos e entidades representativas de interesse coletivo da classe. Amparados pelas oportunidades de acesso colegiado, oferecidas pela política ‘menos fechada’ de Geisel, e orquestrada substancialmente por seus ministros do Planejamento e da Economia, via II PND, os industriais se fizeram mais participativos e, por vezes, mais críticos e demandantes do que se viu nos últimos governos.

A oportunidade de maior participação dos empresários associados implicou em maior participação cooperativa entre as associações, proporcionando maior intensidade na agenda corporativista. Contudo, a eminente crise econômica que se prenunciava conduzia a agenda do empresariado a discussões menos arrojadas em prol do desenvolvimento industrial, onde as discussões percebidas como predominantes nas reuniões das entidades se voltavam muito mais à necessidade de ampliação e democratização do crédito – sobretudo para empresas nacionais – e contra os favorecimentos do BNDE às empresas estatais, do que propriamente em relação às concepções desenvolvimentistas, como amparo tecnológico, capacitação técnico-profissional, pesquisa e desenvolvimento, etc.

O Quadro 2 apresenta uma consolidação sistematizada dos 12 casos.

Quadro 2 – Resumo esquemático dos achados de pesquisa, por caso, e indicação do grau de intensidade dos indicadores de corporativismo industrial (3) Muito Presente, (2) Pouco presente e (1) Ausente

Casos	Variáveis	Achados de Pesquisa	INT*
Caso 1: O período Pré-Frondizi (Argentina: 1956-1957)	V1**	A partir da reestruturação da UIA, com novo estatuto, diretrizes e obrigações, reestabelece uma importante coesão entre os empresários. Contudo, suas principais preocupações estão voltadas às relações trabalhistas, à restauração patrimonial, à necessidade de garantir-se frente a um Estado protecionista e aos ajustes de preços.	3
	V2***		2
Caso 2: O Governo Frondizi (Argentina: 1958-1961)	V1**	A união e ampliação do efetivo empresarial industrial em torno da UIA revitalizada determinou a natureza do corporativismo industrial nesse período. A inauguração de uma nova sede (para a UIA) e a ampliação das ações de suas comissões, sobretudo, junto aos Centros de Investigação Tecnológica, arregimentaram forças em prol de uma maior coesão técnico-desenvolvimentista.	3
	V2***		3
Caso 3: O governo provisório de Guido (Argentina: 1962-1963)	V1**	Diversas ações (seminários, comissões atuantes e reuniões dirigidas – especialmente em prol das relações bilaterais na América Latina) revelaram a participação efetiva e coletiva do empresariado. Contudo, não se pode dizer o mesmo sobre o ímpeto em prol de um projeto desenvolvimentista, já que, além do projeto expansionista, a redução de custos e ônus trabalhistas foram as principais demandas.	3
	V2***		2
Caso 4: De Illia ao golpe de 1966 (Argentina: 1964-1966)	V1**	A coesão do empresariado associado esteve fortalecida diante da crise política. Os empresários buscaram garantir o comércio interno e externo da produção industrial e os seus principais objetivos não implicavam necessariamente em avanços no <i>upgrading</i> industrial.	3
	V2***		2
Caso 5: A Revolução Argentina (Argentina: 1967-1973)	V1**	A UIA preservou uma postura de crescente integração entre seus associados, onde as atividades das comissões contribuíram para reforçar a imagem de instituição, forte e coesa. As preocupações com a ampliação das exportações e com o controle dos preços internos superaram as discussões em torno de uma agenda desenvolvimentista.	3
	V2***		2

O Corporativismo Empresarial, e o Estado no Desenvolvimento Industrial: uma análise comparada entre Argentina e Brasil no período entre 1956 e 1978

Caso 6: O retorno ao Peronismo (Argentina: 1974-1975)	V1**	A fusão da UIA com a Confederação Geral da Indústria e a criação da Confederação da Indústria Argentina (CINA) geraram importante fragilidade no corporativismo industrial. Fato que levou a uma perda de confiança na formulação de uma proposta desenvolvimentista.	2
	V2***		1
Caso 7: O regime ditatorial (Argentina: 1976-1978)	V1**	A manutenção de um Estado forte teria o acolhimento da burguesia industrial e dos setores mais tradicionais da sociedade, contudo, a intervenção na UIA impediu o progresso de suas atividades, bem como prejudicou a coesão da classe. Esta situação impediu também que qualquer manifestação pública, em nome da entidade, pudesse ser feita, tanto na forma escrita, falada ou televisada.	1
	V2***		1
Caso 8: A era JK (Brasil: 1956-1960)	V1**	Liderada pelos industriais paulistas associados ao Sistema FIESP-CIESP, a indústria nacional conservou uma coesão industrial comprometida com a modernização das plantas industriais e com a capacitação profissional. Numa postura mais política que estratégica, a CNI promoveu interlocuções com o Estado e estimulou as ações do SESI e do SENAI em novos parques industriais, especialmente nas regiões Norte e Nordeste do país.	3
	V2***		3
Caso 9: Os governos de transição: de Jânio a Jango (Brasil: 1961-1963)	V1**	As incertezas nos cenários econômico e político somaram-se às denúncias que levariam à intervenção governamental na CNI, arranhando a cumplicidade política existente entre as duas entidades. Divergências entre grupos contrários e pro-Jango na classe empresarial promoveram fragilidades no corporativismo.	2
	V2***		1
Caso 10: De Castello Branco a Costa e Silva (Brasil: 1964-1969)	V1**	O enfraquecimento do corporativismo industrial foi observado nos primeiros anos de ditadura militar. Tal situação pouco favoreceu a construção de uma agenda efetivamente desenvolvimentista por parte da indústria, enquanto agremiação. A intervenção na CNI contribuiu, mais uma vez, para dissolver as relações políticas com o Estado e entre os empresários localizados fora do eixo Rio-São Paulo.	2
	V2***		2
Caso 11: O Governo Médici (Brasil:	V1**	Considerando o avanço nunca antes visto do PIB industrial, a elite empresarial encontrou-se 'satisfeita' o suficiente para manter-se adepta aos propósitos centralizadores do regime e não	2

1970-1973)	V2***	promover reações no sentido de cooptar maiores direitos, enquanto associação. Conclui-se que houve uma 'conformidade' do empresariado diante das ações seletivas do Estado.	2
Caso 12: A era Geisel (Brasil: 1974-1978)	V1**	A oportunidade de maior participação dos empresários associados nas instancias governamentais implicou em maior participação cooperativa dentro e entre a FIESP e a CNI. Contudo, as discussões que predominavam nas reuniões dentro e entre as entidades estavam mais voltadas às necessidades de ampliação e de democratização do crédito do que propriamente em relação às concepções desenvolvimentistas.	3
	V2***		1

*INT: Intensidade do indicador 'natureza do corporativismo' identificado.

**V1: Existência de agendas e ações coletivas do corporativismo empresarial.

***V2: Grau de coesão das forças corporativas em torno de uma agenda desenvolvimentista.

Fonte: os autores.

5. Análise Comparada dos Casos

O volume de informações encontradas nos documentos pesquisados indica a quantidade e a intensidade dos indicadores referentes à variável 'natureza do corporativismo industrial' e suas variáveis explicativas: (1) Existência de agendas e ações coletivas do corporativismo empresarial e (2) Grau de coesão das forças corporativas em torno de uma agenda desenvolvimentista.

Para que se estabeleça uma correlação entre tal variável e o grau de desenvolvimento industrial (correspondente ao *upgrading* industrial), utilizou-se o índice correspondente ao percentual médio do Valor da Produção Industrial (VPI) dos setores industriais de alta e média-alta intensidade tecnológica (considerados a partir classificação estabelecida pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD).

Por conseguinte, como forma de comparar a natureza do corporativismo industrial com o grau de *upgrading* industrial, levantou-

se o Grau de Cobertura Proporcional (GCP)³⁶ indicativo de cada caso e sua relação com o nível de desenvolvimento industrial (estabelecido como acima e abaixo da média entre os casos) e com cada nação estudada.

Os resultados mostrados no Quadro 3 sugerem que, embora tenham ocorridas rupturas políticas e de regime (civis e militares), a manifestação do corporativismo industrial esteve relativamente presente ao longo de todo o período, em ambas nações. A ausência do corporativismo industrial (defensora de uma economia liberal de mercado) somente foi percebida durante o regime militar ditatorial argentino (caso 7), por ocasião da intervenção na UIA. Entretanto, embora presente, a coesão empresarial nem sempre foi plenamente atuante e voltada para uma proposta desenvolvimentista, (destaque para os casos 6, 9 e 12).

³⁶ O Grau de Cobertura Proporcional é calculado a partir da média proporcional dos valores de intensidade correspondente às variáveis V1 e V2, variando de zero à 1,0.

Quadro 3 - Valores correspondentes ao grau de cobertura proporcional dos indicadores do padrão de relação entre Estado e indústria, por variável correspondente à natureza do corporativismo, por grau de modernização industrial e por nação

Caso	V1 ¹	V2 ²	GCP ³	VPI ⁴	X ⁵	MOD ⁶	GCP médio /	
							Nação	MOD
1Arg	3	2	0,83	22,8	30,96	Abaixo da Média	0,74	0,81
2Arg	3	3	1,00	23,8				
3Arg	3	2	0,83	20,6				
4Arg	3	2	0,83	21,8				
5Arg	3	2	0,83	26,5				
6Arg	2	1	0,50	30,1				
7Arg	1	1	0,33	32,5		Acima da Média	0,63	0,58
8Bra	3	3	1,00	36,9				
9Bra	2	-	0,33	33,9				
10Bra	2	2	0,67	37,7				
11Bra	2	2	0,67	40,4				
12Bra	3	-	0,50	44,6				

1. Variável 'existência de agendas e ações coletivas do corporativismo empresarial'. 2. Variável 'grau de coesão das forças corporativas em torno de uma agenda desenvolvimentista'. 3. Grau de Cobertura Proporcional referente às variáveis correspondentes à natureza do corporativismo. 4. Percentual do Valor da Produção Industrial (médias anuais por caso) dos setores alta e média-alta tecnologia. 5. Média Aritmética dos percentuais do Valor da Produção Industrial. 6. Indicativo de valores (abaixo e acima) da média de VPI.

Fontes: os autores, a partir de dados obtidos em Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística³⁷; *Banco Industrial de la República Argentina*³⁸,

³⁷ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Censo industrial 1960, Rio de Janeiro, 1966. Censo industrial 1975, Rio de Janeiro, 1981. Censo industrial 1980, Rio de Janeiro, 1984.

³⁸ Banco Industrial de la República Argentina, Memoria y balance: 13º ejercicio 1956, Buenos Aires, 1957. Memoria y balance: 16º ejercicio 1959, Buenos Aires, 1960. Memoria y balance: 17º ejercicio 1960, Buenos Aires, 1961. Memoria y balance: 19º ejercicio 1962, Buenos Aires, 1963. Memoria y

*Banco Nacional de Desarrollo*³⁹ e *Organisation for Economic Co-Operation and Development*⁴⁰.

O estudo indicou ainda que o percentual do VPI dos setores de alta e média-alta tecnologias, calculado a partir da média anual referente a cada caso, e da média total desse índice (entre os casos), encontrou o valor médio igual a 30,96%. A partir dessa média, percebeu-se que os casos de 1 a 6 encontraram-se abaixo da média e os demais (7 a 12) se posicionaram acima da média. De porte desse resultado parcial, a partir do cálculo do GCP, pode-se sugerir que houve uma maior manifestação do corporativismo empresarial na Argentina (GCP médio = 0,74), quando comparado com o Brasil (GCP médio = 0,63). Esse dado contraria alguns achados da literatura⁴¹ para períodos anteriores aos da pesquisa, o que mostra que possivelmente as variações na estrutura política e econômica dos dois países afetaram na estrutura e no comportamento do corporativismo nas duas nações.

Encontrou-se também uma maior manifestação do corporativismo relacionado às respectivas associações industriais, quando comparados indicadores de intensidade com o grau de *upgrading* industrial. Nesta comparação, os casos em que se manifestaram com maior GCP para o

balance: 20° ejercicio 1963, Buenos Aires, 1964. Memoria y balance: 21° ejercicio 1964, Buenos Aires, 1965. Memoria y balance: 22° ejercicio 1965, Buenos Aires, 1966. Memoria y balance: 23° ejercicio 1966, Buenos Aires, 1967. Memoria y balance: 24° ejercicio 1967, Buenos Aires, 1968. Memoria y balance: 25° ejercicio 1968, Buenos Aires, 1969. Memoria y balance: 26° ejercicio 1969, Buenos Aires, 1970.

³⁹ Banco Nacional de Desarrollo, Memoria y balance: 27° ejercicio 1970, Buenos Aires, 1971. Memoria y balance: 28° ejercicio 1971, Buenos Aires, 1972. Memoria y balance: 29° ejercicio 1972, Buenos Aires, 1973. Memoria y balance: 30° ejercicio 1973, Buenos Aires, 1974. Memoria y balance: 31° ejercicio 1974, Buenos Aires, 1975. Memoria y balance: 32° ejercicio 1975, Buenos Aires, 1976. Memoria y balance: 33° ejercicio 1976, Buenos Aires, 1977. Memoria y balance: 34° ejercicio 1977, Buenos Aires, 1978. Memoria y balance: 35° ejercicio 1978, Buenos Aires, 1979. Memoria y balance: 36° ejercicio 1979, Buenos Aires, 1980.

⁴⁰ Organisation for Economic Co-operation and Development, *Directorate for science, technology and industry*, Paris, 2005, disponível em <<http://www.oecd.org/sti/>>, acesso em 17 Ago. 2013.

⁴¹ Brennan, op. cit. Jáuregui, op. cit.

corporativismo industrial, sugeriram menor intensidade de *upgrading* industrial (GCP médio / MOD = 0,81 e 0,51, respectivamente).

6. Conclusões

Os resultados encontrados sugerem que a intensidade do corporativismo industrial não parece ser condição necessária à modernização industrial (*upgrading*). Embora a Argentina manifestasse maior grau de ações e coesão das associações industriais em prol de uma agenda desenvolvimentista, quando comparado com o Brasil, ela não correspondeu em *upgrading* industrial.

Estas percepções dão indícios de que, certamente, outras variáveis, tais como a capacidade estatal ou mesmo a coordenação entre o Estado e a indústria organizada, teriam maior influência sobre a elevação do grau de desenvolvimento industrial, ou mesmo, deveriam atuar como variáveis complementares.

Tais indicadores reforçam as premissas de Evans⁴² e Alonso⁴³, de que a proposta de um Estado Desenvolvimentista reivindica maior participação do próprio Estado, no sentido de auferir maiores capacidades técnico-administrativas e capacidades políticas de se relacionar com o entorno socioeconômico, sobretudo, com o empresariado organizado.

Pode-se inferir ainda a argumentação em torno do regime governamental (civil ou militar), ou mesmo a sua intensidade de variação, como fatores condicionantes ao *upgrading* industrial. Ou ainda, evidências da participação de elementos relacionados à dependência e/ou continuidade de trajetória poderiam ser condicionantes à maior velocidade e/ou intensidade da agregação de tecnologia e na modernização da indústria.

Tais questões carecem de respostas que mereçam maior profundidade de investigação, o que permitiria maior compreensão sobre as características determinantes ao processo de industrialização na América Latina, especialmente, na Argentina e no Brasil, sobretudo, do

⁴² Evans, op. cit.

⁴³ Alonso, op. cit.

papel do empresariado associado, seus interesses e alcances, em prol de um Estado Desenvolvimentista.

Fontes estatísticas e institucionais

Banco Industrial de la República Argentina, Memoria y balance: 13º ejercicio 1956, Buenos Aires, 1957.

____, Memoria y balance: 16º ejercicio 1959, Buenos Aires, 1960.

____, Memoria y balance: 17º ejercicio 1960, Buenos Aires, 1961.

____, Memoria y balance: 19º ejercicio 1962, Buenos Aires, 1963.

____, Memoria y balance: 20º ejercicio 1963, Buenos Aires, 1964.

____, Memoria y balance: 21º ejercicio 1964, Buenos Aires, 1965.

____, Memoria y balance: 22º ejercicio 1965, Buenos Aires, 1966.

____, Memoria y balance: 23º ejercicio 1966, Buenos Aires, 1967.

____, Memoria y balance: 24º ejercicio 1967, Buenos Aires, 1968.

____, Memoria y balance: 25º ejercicio 1968, Buenos Aires, 1969.

____, Memoria y balance: 26º ejercicio 1969, Buenos Aires, 1970.

Banco Nacional de Desarrollo, Memoria y balance: 27º ejercicio 1970, Buenos Aires, 1971.

____, Memoria y balance: 28º ejercicio 1971, Buenos Aires, 1972.

____, Memoria y balance: 29º ejercicio 1972, Buenos Aires, 1973.

____, Memoria y balance: 30º ejercicio 1973, Buenos Aires, 1974.

____, Memoria y balance: 31º ejercicio 1974, Buenos Aires, 1975.

____, Memoria y balance: 32º ejercicio 1975, Buenos Aires, 1976.

____, Memoria y balance: 33º ejercicio 1976, Buenos Aires, 1977.

____, Memoria y balance: 34º ejercicio 1977, Buenos Aires, 1978.

____, Memoria y balance: 35º ejercicio 1978, Buenos Aires, 1979.

____, Memoria y balance: 36º ejercicio 1979, Buenos Aires, 1980.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Censo industrial 1960, Rio de Janeiro, 1966.

____, Censo industrial 1975, Rio de Janeiro, 1981.

____, Censo industrial 1980, Rio de Janeiro, 1984.

____, Séries históricas e encerradas – inquéritos e censos industriais, disponível em:

<http://seriesestadisticas.ibge.gov.br/lista_tema.aspx?op=0&no=8>, acceso em 11 Jul. 2012.

Instituto Nacional de Estadística y Censos, Producto interno bruto: serie histórica, 2011, disponível em <<http://www.indec.gov.ar/>>, acceso em 08 dez. 2012.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Contas nacionais: séries históricas, disponível em <<http://www2.planalto.gov.br/presidencia/galeria-de-presidentes>>, acceso em 11 ago. 2012.

Unión Industrial Argentina, Memoria y balance: informe anual a los señores asociados y cámaras adheridas 1966/67, Buenos Aires, Unión Industrial Argentina, 1967.

Bibliografía

Alonso, Guillermo, “Elementos para el análisis de capacidades estatales”, en Alonso, V. (Ed.), *Capacidades estatales, instituciones y política social*, Buenos Aires, Prometeo Libros, 2007, pp. 17-39.

Ancochea, Sanches, “State, firms and the process of industrial upgrading: Latin America’s variety of capitalism and the Costa Rican experience”. *Economy and Society*, v. 38, n. 1, pp. 62-86, 2009.

Baudino, Verónica e Cerbino, Gonzalo Sanz, “Las corporaciones agrarias e industriales frente al golpe del ‘76: apuntes para la reconstrucción de la fuerza social contra revolucionaria”, *Documentos de Jóvenes Investigadores*, Buenos Aires, n. 30, nov. 2011, disponível em <<http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iigg/dji30.pdf>>, acceso em: 12 nov. 2012.

Brennan, James P, “Industriales y ‘bolicheros’: la actividad económica y la alianza populista peronista, 1943-1976”, *Boletín del Instituto de Historia Argentina y Americana Dr. Emilio Ravignani*, v. 3, n. 15, pp. 101-141, 1º semestre 1997.

Canitrot, Adolfo, “Teoría y práctica del liberalismo: política antiinflacionaria y apertura económica en la Argentina 1976-1981”, *Desarrollo Económico*, v. 21, n. 82, jul./set. 1982.

Castellani, Ana, *Estado, empresas y empresarios: la construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*, Buenos Aires, Prometeo Libros, 2009.

Evans, Peter, *Autonomia e parceria: estados e transformação industrial*, Rio de Janeiro, Editora UFRJ, 2004. (Coleção Economia e Sociedade).

Fiszbein, Martin, “Instituciones y ideas en desarrollo: la planificación económica en la Argentina, 1945-1975”, en Rougier, Marcelo (Dir.), *Estudios sobre la industria argentina: políticas de promoción y estrategias empresariales 2*, Argentina, Lenguaje Claro, 2010, pp. 15-50.

Gerchunoff, Pablo e Llach, Lucas, *El ciclo de la ilusión y el desencanto: un siglo de políticas económicas argentinas*, Buenos Aires, Ariel Sociedad Argentinas, 1998.

Haddad, Claudio L. S., *Crecimiento do produto real no Brasil 1900-1947*, Rio de Janeiro, Editora FGV, 1978.

Jáuregui, Anibal Pablo, “La regulación económica y la representación corporativa en la Argentina y el Brasil”, *Revista Sociologia Política*, Curitiba, n. 14, p. 61-75, jun. 2000.

Kohli, Atul, *State-directed development: political power and industrialization in the global periphery*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004.

Lange, Mathew e Reuschmeyer, Deitrich, “States and development”, en Lange, Mathew e Reuschmeyer, Deitrich, *States and development historical antecedents of stagnation and advance*, New York, Palgrave Macmillan division of St. Martin’s Press, 2005, p. 3-25.

Leftwich, Adrian, *Developmental states, effective states and poverty reduction: the primacy of politics*, Geneva, United Nations Research Institute for Social Development, 2008, UNRISD Project on Poverty Reduction and Policy Regimes, disponível em <<http://respaldo.fcs.edu.uy/enz/desarrollo/Leftwich%20-%20state.pdf>>, acesso em 28 out. 2013.

Leopoldi, Maria Antonieta, *Política e interesses na industrialização brasileira: as associações industriais, a política econômica e o Estado*, São Paulo, Paz e Terra, 2000.

Martinez, Ricardo Gabriel, “*Recompilación de series históricas del producto y del ingreso*”, Buenos Aires, CEPAL, 1999. Disponível em <<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/22529/lcbuer242.pdf>>, acesso em 28 set. 2012.

Olson, Mancur, *The logic of collective action: public good and the theory of groups*, New York, Harvard University Press, 1965.

Organisation for Economic Co-operation and Development, *Directorate for science, technology and industry*, Paris, 2005, disponível em <<http://www.oecd.org/sti/>>, acesso em 17 Ago. 2013.

Rauch, James e Evans, Peter, “Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries”, *Journal of Public Economics*, v. 75, n.1, p. 49-71, 2000.

Schmitter, Philippe C. “Still the century of corporatism?” *Review of Politics*, v. 1, n. 36, p. 85-131, jan. 1974.

Schmitter, Philippe C. e Streeck, Wolfgang, *The organization of business interests: studying the associative action of business and advanced industrial societies*, Köln, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 1999.

Schneider, Ben Ross, *Business politics and the state in twentieth-century Latin America*, New York, Cambridge University Press, 2004.

_____, “Business politics in latinamerica: patterns of fragmentation and centralization”, en Coen, David; Grant, Wyn, e Wilson, Graham (Eds.), *The Oxford handbook of business and government*, New York, Oxford Press, 2010. p. 307-329.

_____, *Institutions for effective of business-government collaboration: micro mechanisms and macro politics in Latin America*, Cambridge, Department of Political Science, MIT, 2013.

Schvarzer, Jorge, “Una elite empresarial en la Argentina: la Unión Industrial Argentina”, *Ensaaios FEE*, Porto Alegre, v. 17, n. 2, p. 123-151, 1996.

Whitley, Richard, *The institutional construction of firms*, Manchester Business School Paper, Manchester, n. 555, jun. 2008, disponível em

<<http://www.econstor.eu/bitstream/10419/50713/1/572583451.pdf>>, acesso em 20 fev. 2013.

Sustentabilidad de las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores: Chilavert Artes Gráficas

María Teresa di Salvo
UBA – FCE - CEEED

Resumen

En la Argentina, la reestructuración de la economía durante la década de 1990, dio lugar a una estructura social mucho más diferenciada y al surgimiento de prácticas sociales novedosas. De todas ellas, sólo las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores han perdurado a lo largo de estos años. Actualmente, el proceso de recuperación de empresas continúa por lo que cabe preguntar qué factores hacen a la sustentabilidad de las mismas. A partir del análisis de Chilavert Artes Gráficas, se indagará acerca de la vinculación que tiene esta sustentabilidad con la cultura de la organización de esta empresa. La metodología de estudio de caso fue elegida porque este proceso se visualiza complejo y heterogéneo.

Palabras Claves

Empresas Recuperadas por sus Trabajadores, Cultura Organizacional, Sector gráfico, Sustentabilidad

Abstract

In Argentina, the restructuration of the economy during the ninety decade, generated a much more differentiated social structure and the development of novel social practices. Among them, only de Companies Recovered by its Workers have lasted throughout these years. At present, the process of companies' recovery continues thus it is possible to ask what factors make them sustainable. The aim is to analyze the relationship between this sustainability and the

organizational culture of Chilavert Artes Gráficas. We choose case study methodology because this process is too complex and heterogeneous.

Key words

Companies Recovered by its Workers, Organizational Culture, Graphical Sector, Sustainability

1. Introducción¹

Los procesos de transferencia de empresas a sus empleados en forma de cooperativa de trabajo, han suscitado un interés creciente como objetos de estudio tanto en Latinoamérica como en Europa.² Las cooperativas, consideradas como promotoras de la equidad y la democratización de las relaciones económicas, son un factor efectivo de inclusión social.³ Particularmente durante las etapas de crisis se transforman en una herramienta de lucha contra el desempleo. Este trabajo pretende analizar estas experiencias de transferencia de empresas en la Argentina conocidas como recuperación de empresas por sus trabajadores.

En nuestro país, las reformas estructurales de los años noventa generaron procesos de exclusión, marginación social y precarización

¹ Este trabajo es producto de la investigación llevada a cabo entre octubre de 2008 y diciembre de 2012.

² Según un informe de la Confederación Europea de Cooperativas de Trabajo, en 2012 más de 150 empresas de ese continente -que estaban a punto de desaparecer- han sido transferidas con éxito a sus empleados en forma de cooperativa de trabajo. www.nuevatribuna.es/cooperativas, s/p, disponible 7 de agosto 2013. En los últimos años, La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) han promovido fuertemente el cooperativismo.

³ Mogrovejo, Rodrigo, Mora, Alberto y Vanhunegem, Philippe (eds), *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*, La Paz, OIT, 2012, p.14.

laboral que dieron lugar a una estructura social mucho más diferenciada y al surgimiento de prácticas sociales novedosas como las asambleas barriales, movimientos de desocupados, clubes de trueque o empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT de aquí en más). Muchas de estas manifestaciones fueron desapareciendo con el tiempo, mientras que las ERT⁴, se convirtieron en un fenómeno más perdurable.

El proceso ya lleva una década y cabe afirmar, en primer lugar, que las ERT no deben ser entendidas sólo como testimonio de una etapa dramática signada por la crisis de 2001. En segundo lugar, debe destacarse que han demostrado que es posible mantener la producción de las empresas bajo formas autogestivas.

A partir del relevamiento de los trabajos más representativos sobre el tema se puede concluir que los protagonistas de estas vivencias se siguen considerando trabajadores “*no somos empresarios ni comerciantes*”.⁵ Lo particular de estas experiencias es que deben ser autosustentables porque siguen siendo empresas aunque con otro tipo de gestión y objetivos. La gestión hace referencia a los componentes administrativos de la organización empresaria que involucra una dimensión estratégica, lo cual implica, velar porque toda la organización funcione debidamente como una unidad integrada; manejar la relación con los clientes; tareas de coordinación y control; interpretación del entorno para adecuar la producción.

Este trabajo pretende reflexionar sobre los factores que hacen a la sustentabilidad de las ERT, por lo que se indagará acerca de su dimensión empresaria. Estas empresas han logrado mantener la producción, y, en algunos casos, incluso incrementarla durante estos años, lo que plantea algunos interrogantes, entre ellos qué las hace viables. Entendemos, en líneas generales, que una empresa es viable si ha logrado algún grado de competitividad y cierta inserción en su rama de actividad.

⁴ Este proceso se ha verificado también en otros países de la región como Brasil y Uruguay. Se pueden consultar autores como Ghibaudi y Novaes para Brasil, y Martí y Rieiro para Uruguay.

⁵ Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

Como unidades productivas, las ERT debieron enfrentar el problema de volver a insertarse en relaciones de mercado tras la quiebra, vaciamiento o inviabilidad de la empresa que funcionaba bajo las reglas de la firma capitalista tradicional. Las ERT forman parte de cadenas productivas; producen y consumen servicios y materias primas de otras empresas de la misma rama de actividad.⁶

Para viabilizar la investigación se ha elegido la metodología del estudio de caso ya que el proceso de recuperación de empresas se visualiza complejo y heterogéneo. Analizarlas a priori dentro de teorías globalizantes (ya sea, la “imposibilidad de gestión en mano de los trabajadores” o “generan procesos de autoexplotación”) produce tal nivel de generalidad que compromete la comprensión del fenómeno. Por lo tanto, la propuesta es estudiar a la empresa Chilavert Artes Gráficas en articulación con el sector donde está inserta ampliando de esta manera la posibilidad de analizar sus estrategias como unidad productiva y de entender qué factores influyen en su sustentabilidad. Se seleccionó este caso porque Chilavert ya se ha convertido en un símbolo del proceso de recuperación de empresas en la Argentina.

Se analizará la cultura de la organización de esta empresa porque ella constituye la clave para comprender su identidad. La identidad es la forma de ser de una organización, la personalidad propia que permite identificarla, diferenciarla de las demás.⁷ La hipótesis preliminar es que

⁶ Ruggeri, Andrés, “Las empresas recuperadas en la Argentina: desafíos políticos y socioeconómicos de la autogestión”, *Primer Encuentro Internacional de Debate. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, www.recuperados.com.ar/encuentro/ponencias/ruggeri.html, julio 2007, p.2 disponible 25 de noviembre de 2008 y Martínez, Carlos Eduardo, “Límites y posibilidades del proceso de autogestión en Empresas Recuperadas por sus trabajadores. Una aproximación desde la Antropología Económica” *Primer Encuentro Internacional de Debate. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, www.recuperados.com.ar/encuentro/ponencias/martinez.html, julio 2007, p.3 disponible 25 de noviembre de 2008.

⁷ Ésta incorpora aspectos como las normas de trabajo y reglas de juego, comportamientos organizativos que incluyen las tradiciones y el lenguaje, las

la *nueva identidad* de la empresa condiciona en algunos aspectos negativamente el desempeño económico de la misma, poniendo en riesgo su viabilidad en el largo plazo de no mediar modificaciones en cuanto a la organización. Pero, paradójicamente, esa *nueva identidad* juega un papel central en su sustentabilidad.

El presente artículo consta de apartados, incluyendo esta introducción más la Referencias. En el segundo, Empresas Recuperadas, se examinan algunas cuestiones conceptuales y se analizan también brevemente, los orígenes y la evolución del proceso. El tercero, Chilavert Artes Gráficas, está estructurado en dos grandes subapartados: Identidad y Cultura Organizacional y Cultura Organizacional y Sustentabilidad. En él, se desarrolla el núcleo de la investigación: la exploración de los factores que hacen a la sustentabilidad de Chilavert Artes Gráficas. El último apartado corresponde a las Reflexiones Finales.

2. Empresas Recuperadas

Desde los márgenes del sistema, las ERT fueron modificando las formas de representación dando lugar a prácticas sociales alternativas, pasando del reclamo tradicional a la toma y recuperación de la plantas. En el intento de preservar su identidad social como trabajadores ocupados, sus nuevos propietarios fueron alterando esa vinculación identitaria durante el mismo proceso autogestivo. Si bien se siguen considerando trabajadores ya no se pueden definir por oposición a otro: el patrón. Pero les resulta difícil apropiarse de la condición de

relaciones entre los miembros y la filosofía empresarial. Bruno, Daniela, "Gestión organizacional". *Taller Anual de Política y Planificación de la Comunicación*, Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, mimeo, 2003, p. 5 y Hernández, Gabriela y Cendejas, Gerardo, "Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el siglo XXI", en *Razón y Palabra* N° 52, Monterrey, 2006, www.razonypalabra.org.mx/antiores/n52/hernandezcendejas.html, s/p., disponible 20 de septiembre 2012.

trabajadores-empresarios.⁸ Asimismo, estas experiencias obreras se caracterizan por su ambivalencia: una intensa lucha de fuerzas entre la cooperación y la solidaridad y movimientos tendientes a la disgregación y los conflictos internos⁹.

2.1. Algunas precisiones conceptuales

No es fácil establecer paralelos sólidos entre las experiencias argentinas de control obrero del pasado y las que se produjeron en los últimos años.¹⁰ Consideramos el surgimiento de la “empresa recuperada” ligado a un determinado momento histórico -fines de los noventa- que se construyó a partir de acciones presentes que fueron re- significadas. Estas experiencias “ampliaron las fronteras” de los medios ya existentes, por lo que las hemos considerado una innovación social dentro de los *repertorios de acción colectiva*.¹¹

⁸ Badenes, Daniel, “Una mirada comunicacional sobre las fábricas autogestionadas”, Universidad de la Plata, 2006, p.8, <http://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/viewFile/1117/995>, disponible 5 de de octubre de 2011.

⁹ Hudson, Juan Pablo, “Empresa Recuperadas en la Argentina: una década de lucha de los trabajadores por autogestionarse”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 76, diciembre 2012, p. 179.

¹⁰ Magnani, Esteban, *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*, 2003, p. 22 <http://www.estebanmagnani.com.ar/>, disponible 15 de agosto 2013.

Para el movimiento obrero argentino, la toma de la fábrica había sido siempre una medida tomada en el marco de un conflicto gremial. Una vez terminada la ocupación del lugar de trabajo, la empresa volvía a ser gestionada por sus dueños y/o gerentes. En el caso de las ERT la “toma” es una herramienta obligada para garantizar la continuidad de la fuente laboral, donde la única opción es volver a poner la fábrica en funcionamiento. *Segundo Informe del Relevamiento de Empresa Recuperadas* del Programa Facultad Abierta Facultad de Filosofía y Letras- UBA, 2004, p. 14 y 15.

¹¹ Los *repertorios de acción colectiva* serían el conjunto de los medios de que dispone un grupo, para movilizar sus recursos con el objetivo de lograr un fin común. Estos “repertorios” pueden ser “flexibles” donde se identifican

El término “Empresa Recuperada” es una categoría social, no económica ni jurídica.¹² Concepto que no es unívoco y sigue siendo objeto de discusión. El Tercer Informe del Programa Facultad Abierta considera como el principal común denominador de estas experiencias la formación de un sujeto de gestión colectiva en tránsito entre una unidad empresarial bajo gestión capitalista tradicional a una empresa de autogestión. Desde este punto de vista, no sería relevante el estatuto jurídico bajo el que se desarrolla su actividad.¹³

Estas empresas debieron buscar un marco jurídico que les permitiera un funcionamiento aunque más no sea precario. Producto del conflicto original, la gran mayoría de ellas ha elegido la forma jurídica de cooperativas de trabajo.¹⁴

imitación e innovación. La imitación se explica por el éxito de una determinada táctica; la innovación sería el resultado de una “ampliación de las fronteras” de los medios ya existentes, no sólo en términos instrumentales, sino también en términos de aprendizaje. Se ha utilizado el concepto de *repertorio de acción colectiva* para enfatizar los cambios en el “repertorio tradicional” asociado al peronismo. García, Amalia y Cavaliere, Sandra, “Repertorios en fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006”. En *Estudios Sociológicos* 73, vol. XXV, nro. 1. COLMEX, El Colegio de México, México, abril 2007, p. 3. http://revistas.colmex.mx/revistas/8/art_8_1160_8830.pdf, disponible 10 de octubre de 2009.

¹² Magnani, Esteban, “Hay en Buenos Aires 41 Empresas autogestionadas” www.centrocultural.coop/..., febrero 2010, s/p. disponible 5 de junio de 2010.

¹³ *Tercer Informe del Relevamiento de Empresa Recuperadas* del Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras -UBA, 2010, p. 6.

¹⁴ *Ibidem*, p. 22 y 23. Esta abrumadora mayoría se explica porque, en la práctica, lo más apropiado era utilizar la figura jurídica de la cooperativa de trabajo prevista en la vieja ley de quiebras. En el año 2007 se registraron 6.500 cooperativas de trabajo que representaban el 41% del total de cooperativas. Sólo 2,8% (alrededor de 185) tenían su origen en el proceso de recuperación de empresas. Vieta, Marcelo, “Las Empresas recuperadas por sus trabajadores como cooperativas de trabajo: Una breve mirada a las cinco características que distinguen el caso argentino” *Primer Encuentro Internacional de Debate. La economía de los Trabajadores: autogestión y distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, julio 2007, p.2, www.vieta.ca/thoughts/Primer_Encuentro.pdf, disponible 23 de agosto de 2013.

El grueso de las recuperaciones se produjo entre 2002 y 2004, en el contexto de la crisis del 2001. Posteriormente en un escenario con tasas de crecimiento del PBI y del empleo estas experiencias continuaron con porcentajes un poco menores que en el 2001.¹⁵

Los datos nos llevan a concluir que no podemos considerarlas meramente como un fenómeno residual, testimonio de una etapa dramática. Cabe preguntarse si son imitación de una táctica que se reveló exitosa en el pasado reciente y si son ahora una práctica que se ha instalado para quedarse dentro de los *repertorios de acciones colectivas*.

2.2. La evolución del proceso

Podemos identificar al menos dos etapas en la evolución del proceso de las ERT. A la primera la hemos denominado “etapa épica” que a su vez podemos dividir en dos fases. Una primera (2001/2003), “la toma” donde se constituye el mito fundador. Sin ninguna perspectiva estratégica, ni económica ni social, nació en defensa de una identidad estructurada más que en cuestiones simbólicas, en necesidades materiales: preservar la fuente de trabajo y asegurar el sustento. En esa etapa surge una “nueva identidad” producto de la interacción entre individuos y grupos. Revela el momento del paso de una lógica individual a una lógica colectiva. Son los años en que se desplegarán las estrategias de los trabajadores de las ERT para conseguir la expropiación de las unidades productivas.¹⁶

Una segunda fase (2004/2006) que se caracterizó por una “fuerte personificación de la fábrica” en los trabajadores que la componen. Ellos “*son*” la fábrica, no los recursos, las máquinas, tampoco las competencias que adquirieron en estos años, sino su voluntad subjetiva y

¹⁵ Entre los años 2002 y 2004 se produjeron el 49,8% de las recuperaciones. Éstas crecieron casi un 30% entre 2005 y 2010 arrojando para esta última fecha un total de 205 ERT. *Tercer Informe*, op.cit., p. 7, 8 y 12.

¹⁶ Estos conceptos son afirmados por una serie de autores. Ver, Fajn, Vigliarolo, Badanes, García y Cavaliere, entre otros. Para Hudson, las acciones puestas en marcha no presentan ni un carácter *defensivo* ni *ofensivo* sino un carácter eminentemente *constituyente*. Hudson, op.cit., p. 164.

compartida de volver a poner en funcionamiento un proceso productivo que había sido interrumpido. Es la voluntad de querer persistir. A partir de 2007 estarían transitando una segunda etapa la “de la identidad y la afirmación plena”. Esta es una fase crucial para las ERT: o dan un salto cualitativo o su destino será desaparecer.¹⁷

3. Chilavert Artes Gráficas

La imprenta Chilavert Artes Gráficas¹⁸ está ubicada en Chilavert 1136, en el barrio de Pompeya de la ciudad de Buenos Aires, considerado un manchón territorial de la industria gráfica.¹⁹ Las instalaciones pertenecían a Gaglianone S.A., empresa familiar fundada

¹⁷ Vigliarolo, Francesco, “Las etapas del cambio” en *Empresa Recuperadas Argentinas. Análisis y Trayectorias desde 2001 Hasta la Actualidad* Informe de Investigación, Universidad Nacional de General San Martín, 2008, p. 112 a 116 www.tau.org.ar/upload/.../Informe_2008_ER_ES.pdf, disponible 8 de noviembre de 2008.

¹⁸ A cifras del 2010, en la ciudad de Buenos Aires se encuentran el 19 % de las ERT con el 15,7% del total de los trabajadores. A su vez, el 7,8% de las ERT totales del país son gráficas y explican el 5,4% de los trabajadores de las ERT. *Tercer Informe*, op.cit., 2010, p. 9 a 11.

¹⁹ Creemos adecuado el empleo de la categoría *manchón territorial* ya que no son estrictamente ni clusters ni distritos industriales. El manchón territorial gráfico de la Ciudad de Buenos Aires se encuentra compuesto por nueve distritos con un total de 2.430 empresas y de 14.858 ocupados. Estos distritos son: Barracas, parte de Parque Patricios y de Nueva Pompeya, especializados en impresión y duplicación. San Telmo y La Boca, con el 30 % del total de las empresas existentes en el sector y el 6 % del total de ocupados de PyMEs del país. Finalmente, los Barrios de Recoleta, Retiro, Palermo y Balvanera son los de mayor especialización sectorial en impresión y reproducción. Datos extraídos de Gerber, Kowalewski y Rougier. Gerber, Marcos, “Akian Gráfica”, en Donato, Vicente y Barbero, María Inés (comps.), *Contra viento y marea: historias de empresas*, Buenos Aires, Bononiae Libris /Prometeo, 2009, p. 45; Kowalewski, Lila, “Mundial S.A.”, en Donato, Vicente y Barbero, María Inés (comps.), op.cit., p.71 y Rougier, Marcelo, “Historia de una empresa gráfica familiar en la Argentina. Parada Obiol Artes Gráficas SRL”, en Donato, Vicente y Barbero, María Inés (comps.), op.cit., p. 114.

por un inmigrante italiano en 1923 que se dedicaba a la impresión de folletería y prospectos para medicamentos. En 1976 se constituyó como Ediciones de Arte Gaglianone y se hizo conocida por la impresión de libros y catálogos de arte. A partir de octubre de 2002 se organizó como cooperativa de trabajo con el nombre de Chilavert Artes Gráficas. Desde la recuperación la cantidad de trabajadores en el taller osciló entre 8 y 12.²⁰

3.1. Identidad y Cultura Organizacional

Hemos dicho que la identidad de una organización queda plasmada en su cultura organizacional.²¹ Hay por lo menos tres momentos relacionados con la construcción de la identidad de Chilavert (y de las ERT en general): 1) la etapa como trabajadores asalariados, 2) la etapa de formación del colectivo autogestivo y 3) las posteriores modificaciones que van teniendo lugar en el transcurso del proceso.²²

²⁰ En la ciudad de Buenos Aires la industria gráfica está caracterizada por la fuerte presencia de pequeños talleres artesanales de estructura familiar con un promedio de 5 trabajadores ocupados. Gerber, op.cit., p. 49. Chilavert se encuentra dentro del 30,6% de las ERTs por cantidad de trabajadores empleados. *Tercer Informe*, op.cit, p. 39.

²¹ La identidad cultural de una organización es el resultado de la interacción de múltiples factores. Ésta estará determinado por orientaciones establecidas a nivel global por la sociedad en interacción con las tendencias de la realidad local, regional y nacional. Está vinculada, asimismo con la historia de la organización y la de sus vínculos con el entorno. La identidad también está relacionada con el estilo de dirección y las características personales de sus directivos o líderes. Por último, está asociada a las características socio-culturales de aquellos grupos a los que se dirige su acción y el tipo de servicio específico que ofrece. La identidad cultural se expresa en hábitos, mitos, ritos y tabúes. Bruno, Daniela, op.cit., p. 1.

²² En la primera etapa hay que tener en cuenta además el oficio y/o calificación, así como, la relación entre los propios trabajadores y la de éstos con la empresa durante ese período. El grado de conflicto durante la ocupación también juega un lugar destacado en cuanto a las historias o mitos que circulan en la organización al momento de la construcción de una “nueva identidad”.

En este apartado analizaremos ciertos aspectos de su organización interna y su vinculación con otras organizaciones.²³

3.1.1. Situación Legal

Por la Ley N° 1.529 de 2004 de la ciudad de Buenos Aires, se expropiaron trece empresas recuperadas, una de las cuales fue Chilavert.²⁴ En 2011 fueron asignados los fondos del presupuesto de la ciudad para el pago correspondiente a la expropiación. En febrero de 2012 se habría realizado el depósito pero todavía los integrantes de Chilavert no saben como se efectuará el pago.²⁵

Finalmente, en su vinculación con otros actores sociales y, en la dinámica misma del proceso han ido incorporando otras definiciones identitarias y es dable pensar que seguirá siendo así en el futuro.

²³ Por cuestiones de espacio sólo analizaremos algunos componentes de su organización interna y nos centraremos en su vinculación organizativa más importante: la Red Gráfica Cooperativa.

²⁴ La situación legal de las ERTs no es homogénea debido a que no existe legislación uniforme. La legislación con respecto a ellas varía dependiendo de la jurisdicción, no existiendo todavía una ley marco. En el caso de las que ya cuentan con una ley de expropiación, de no ser pagadas las indemnizaciones correspondientes (las expropiaciones estipulan plazos) el proceso corre el riesgo de caer (*expropiación inversa*). Autores como Echaide y Fontenla consideran que esta situación pone a las recuperadas en una especie de “*limbo jurídico*” al carecer de un marco de regulación normativa. Aunque la nueva ley de Concursos y Quiebras (N° 26.684 sancionada el 01/06/2011) podría considerarse un reconocimiento a la trayectoria de las ERT y ayudará a la conformación de nuevas cooperativas de trabajo, no resuelve el tema de garantizar la seguridad jurídica de las ERT que se han consolidado a lo largo de estos años.

²⁵ Estos datos fueron proporcionados por Ernesto González en la entrevista del 25/8/2011 y por Natalia Polti en la entrevista del 3/8/2012. Ernesto González entró en la empresa en 1991 como empleado administrativo y conserva este puesto. Natalia Polti es coordinadora del programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras, Secretaría de Investigación/Secretaría de Extensión Universitaria, cargo que ejerce desde 2006. En el marco de dicho proyecto se ocupa del Centro de Documentación de Empresas Recuperadas que

Debemos resaltar que la única deuda importante que tiene Chilavert es la de las condiciones que impone la ley de expropiación. La cooperativa debe devolver el dinero al Estado de la ciudad en un lapso de 20 años. La propuesta de pago es \$820.000, aunque ellos saben que en realidad vale mucho más.²⁶ Otro de los problemas con respecto a las normativas es que no existe en la Argentina una ley específica de Cooperativas de Trabajo que haga foco en los problemas particulares de este tipo de cooperativa.²⁷

3.1.2. La Gestión: trabajadores, no empresarios

En Chilavert todos se ven obligados a realizar tareas administrativas y a cubrir otras funciones en el caso en que sea necesario.²⁸ Conservan el mismo empleo administrativo de la etapa anterior que realiza los cálculos de costo y presupuestos. Realizó un curso en 2010 para capacitarse en esas labores en la Fundación Gutenberg²⁹ que fue pagado con los recursos de la empresa. Además, han contratado una contadora externa que es la que presenta los balances.

funciona en Chilavert. Es antropóloga y docente del Bachillerato que funciona en la cooperativa.

²⁶ Para otro de los trabajadores el hecho de que Gaglianone no tuviera herederos (sólo un sobrino que no los molesta) los favoreció: “*esto para quien es, para nadie*”. Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011. Raúl Herrera ingresó a mediados del 2006 como encuadernador. Era creativo publicitario y estaba desocupado. Ya es socio.

²⁷ Todos los tipos de cooperativas se rigen en la Argentina por la ley N°20337/73. La existencia de una ley específica para las cooperativas de trabajo es uno de los reclamos de las ERT. Existe un anteproyecto del INAES.

²⁸ Las ERTs tienen cierta resistencia al gerenciamiento empresarial tradicional. Buscan el apoyo de un cuerpo de profesionales que las asesore en las tareas contables, financieras y comerciales.

²⁹ El 4 de mayo de 1907 se firmó el Acta fundacional del Instituto Argentino de Artes Gráficas -en la actualidad Fundación Gutenberg- con el objeto de capacitar y perfeccionar a los trabajadores del oficio gráfico; oficio que fue nutrido y fortalecido por las corrientes inmigratorias de principio del siglo XX con su componente de trabajadores calificados. Gerber, op. cit., p. 51.

Por otro lado, la gestión hace referencia a los componentes administrativos de la organización empresarial que involucra una dimensión estratégica. Esta dimensión estratégica es consensuada y decidida en las Asambleas.³⁰ La relación entre los organismos regulares de la gestión cooperativa -consejo de administración y asamblea de socios- adopta formas particulares en las ERT, más afín con su origen en la lucha obrera que en la vocación cooperativista.³¹

Si bien los trabajadores entrevistados en Chilavert dicen realizar la asamblea ordinaria una vez por año (como indica la normativa cooperativista), cada vez que tienen algo que resolver se autoconvocan e improvisan una asamblea: “*estamos todos acá*”. Sostienen que no hay liderazgos y que dividen las tareas por “*el que más sabe sobre el tema*”.³²

Una debilidad importante son las dificultades que manifiestan para ejercer los nuevos roles ligados a la administración como, por ejemplo, falta de capacitación en marketing y publicidad para comercializar sus productos. Se detecta, además, un importante grado de informalidad en las prácticas de gestión.

3.1.3. El trabajo en el taller

Todos los autores relevados consideran que en las ERT se ha producido una reorganización del espacio y de sus usos y se han eliminado las restricciones de circulación pudiéndose transitar

³⁰ La instancia asamblearia en las ERT es un elemento central que estaría relacionado con la expansión de formas de democracia directa que surgieron durante las grandes movilizaciones de los años 2001 y 2002. Por otro lado, en la tradición de la organización obrera, las asambleas han sido mecanismo de validación durante los conflictos gremiales. Además, son la manera más efectiva de garantizar la participación de todos los integrantes de la ERT en las decisiones en el marco de la autogestión. *Tercer Informe*, op. cit., p. 46 a 49

³¹ En términos de la autogestión es probable que las reuniones de tipo general que las ERT llaman asambleas, sean más válidas que las formales. *Ibidem*, p. 49.

³² Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

libremente por toda la empresa.³³ En el caso de Chilavert la distribución del espacio físico de la planta no se ha modificado porque tiene que ver con la forma en que circula el trabajo: “*la lógica de la cadena*”.³⁴ Se han mantenido las tareas desempeñando sus funciones originales con poca rotación.³⁵

Las etapas de diseño³⁶ y de preimpresión en Chilavert se tercerizan³⁷; realizan tareas de impresión³⁸ y encuadernación. El centro

³³ Ver, entre otros, Calloway, Fernandez, Rebón y Saavedra.

³⁴ Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011. El flujo de producción gráfico tiene varias etapas: 1) el diseño propiamente dicho; 2) la pre impresión (pasaje del diseño original a la forma impresa), 3) la impresión (prensa) donde se transfiere la imagen al papel u otro soporte (plástico, metal, etc.); y finalmente un proceso de terminación (laminado, corte, refinamiento del papel, encuadernación), para su ulterior embalaje y despacho. Rougier, Marcelo, op. cit., p. 113.

³⁵ Ernesto González comentó que Gaglianone sólo tomaba hombres para trabajar y que actualmente hay dos mujeres (una es Rosalía la hija de Plácido el presidente de la cooperativa). Explicó que es un oficio muy masculino en la parte de impresión pero en la parte de encuadernación “*es usual que haya mujeres y en la oficina desde ya*”. Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011. En el taller no hay trabajadores voluntarios. Tuvieron algún sistema de pasantías en algún momento con la ciudad de Buenos Aires, escuelas secundarias incluso técnicas gráficas pero después no. En 2011 lograron tener dos pasantes de una escuela de arte que hacen tareas de encuadernación. Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

³⁶ Antiguamente la etapa de diseño era realizada por un trabajador especializado con habilidades para el dibujo y la tipografía. Estos procesos requerían mayor cantidad de mano de obra que los que son necesarios en la actualidad. La fase de diseño ha sido la que más cambios tecnológicos ha tenido en el último cuarto de siglo; la introducción de las nuevas tecnologías de la información en *hardware* y *software* desplazó al trabajo especializado del diseñador. Las máquinas utilizadas en la actualidad en esta fase son: computadoras, *scanners*, impresoras laser y software especializado. Geber, op.cit., p.46 y 47. En algún momento la empresa llegó a tener 45 trabajadores.

³⁷ Estas etapas son realizadas por “*muchos amigos nuestros que son diseñadores independientes*”. Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

³⁸ En la fase de prensa la innovación tecnológica se venía dando desde mediados del siglo XX cuando se generalizó la técnica *offset*. Esta fase consiste en la

del taller son las impresoras.³⁹ Poseen dos máquinas (de fines de los años '70 y "heredadas" de la etapa anterior): azul y rojo (o cian y magenta para los más jóvenes) y amarillo y negra (un poco más moderna) además de una Guillotina. Lo que hicieron fue completar, en estos años, " *poco a poco el circuito productivo de los libros, comprar máquinas de encuadernación que son más baratas, más viejas*".⁴⁰

Las planchas de *off set* (impresión) comenzaron a utilizarse en la empresa en la época en que se consiguió un contrato con el Teatro Colón⁴¹, hacia fines de la década de 1970.⁴²

multiplicación en serie de un original por medio de una prensa *offset*. Gerber, op.cit., p. 47

³⁹ En cuanto a las maquinarias, Chilavert está dentro del porcentaje que las considera obsoletas y evalúa que faltan maquinarias. Con respecto a la capacidad instalada se encuentra dentro del porcentaje mayoritario que utiliza alrededor del 40 y 60% de su capacidad instalada. *Tercer Informe*, op.cit., p.29, 30 y 32.

⁴⁰ Son dos máquinas: una cosedora de libros y una cosedora de revistas. Estas máquinas fueron compradas " *un poco ahorrando nosotros, un poco consiguiendo algún subsidio, un poco pagándolas con el trabajo que mientras íbamos haciendo*". La máquina para abrochar revistas se compró a otra cooperativa y la fueron pagando durante dos años acordando una forma de pago que respondiera a las posibilidades de pago de Chilavert. Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

⁴¹ " *Con el Colón tenía otro tipo de contrato. Se producía el programa del Teatro Colón, se lo proveía gratuitamente cambio de la gestión de la publicidad. Era un negocio de publicidad no de impresión. La impresión tenía un costo, que pagaba Gaglianone y tenía una ganancia que era todo lo que cobraba de avisos institucionales de grandes empresas que publicitaban en el programa del teatro Colón que daba prestigio. Era un tipo de negocio más ligado a la publicidad. Cuando se perdió eso...Nunca echó gente, se fue achicando*". Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

⁴² Cuando salieron las planchas de " *off set* ponía la plancha y en una hora salían 5000 pliegos. Por cada máquina que entraban desaparecían 4 " (trabajadores). En los años ochenta sólo quedaban quince. Entrevista a Fermín González, 10/6/2009. Fermín González ingresó a los 14 años (1954) en la empresa Gaglianone y aprendió el oficio de maquinista en la misma empresa. Él

En el sector gráfico ciertos puestos críticos deben ser cubiertos con personal calificado, cuya formación es relativamente lenta, especialmente en el caso del maquinista, que insumía ocho años por lo menos.⁴³ Se tardaba tanto porque es un oficio calificado que se transmite de maestro a aprendiz (“*un viejo y un joven*”) y es un aprendizaje que se realizaba en el mismo puesto de trabajo.⁴⁴ Pero además, el oficial calificado guardaba sus secretos y le iba enseñando muy de a poco al ayudante porque éste era quien lo podía reemplazar.⁴⁵

Lo que marca la diferencia con respecto a la etapa anterior a la recuperación es que ahora el proceso de aprendizaje lleva “*mucho menos tiempo porque el conocimiento se traspasa sin barrera ni competencia. En realidad cuanto más sabés, más trabajás, no significa que tengas mejor remuneración*”⁴⁶, “*ahora no nos guardamos nada*”.⁴⁷

Esta última reflexión cobra una dimensión mayor en uno de los aspectos centrales de la constitución del sujeto colectivo: la instauración de formas de propiedad social o comunitaria de los factores económicos. A nueve años de la recuperación creemos que han logrado, en alguna medida, crear formas de propiedad social.⁴⁸

y su hermano Cándido son inmigrantes que llegaron de las Islas Canarias en la década de 1950.

⁴³ Las variantes de máquinas *offset* requieren de una persona calificada clave que es el maestro impresor o maquinista -personal de alta calificación- con un largo período de entrenamiento. Gerber, op.cit., p. 47.

⁴⁴ “*En la gráfica hay muchos pequeñas secretos, procesos químicos, físicos, hasta la temperatura influye, la humedad, la estática, el tipo de papel, hay tantas variables*”. Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

⁴⁵ Era muy común que el maquinista tipógrafo “*no les contara todo (...) si usted aprendía mucho cuando él se iba de vacaciones le podía sacar el puesto. A mi me tentó el patrón y le saqué el puesto a uno. Yo tuve la suerte de que mi hermano también era maquinista, nos cuidábamos la espalda.*” Relato de Fermín González, 10/6/2009.

⁴⁶ Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

⁴⁷ Entrevista a Fermín González, 10/6/2009.

⁴⁸ Consideramos que, como plantea Martí, la propiedad no se presenta como un dato, sino como un proceso de apropiación progresiva donde el propietario (individual o colectivo) asume conciencia de que dicho bien le pertenece y va

Para concluir, la capacidad instalada con la que cuentan sigue siendo una de las amenazas más importantes para el mantenimiento o incremento de la producción.

3.1.4. La relación entre las ERT y el Mercado

Se define la relación de las ERT con el mercado como la de un colectivo privado que establece relaciones mercantiles con el resto de la sociedad.⁴⁹ Respecto a los proveedores⁵⁰ se podría decir que el vínculo de Chilavert con ellos reproduce las relaciones de un mercado marcado por la hegemonía de una serie de empresas.⁵¹ Sin embargo, con respecto a los clientes se podría pensar en otro tipo de mercado. Algunos trabajos consideran el surgimiento de un “nuevo mercado” que podría constituirse en una alternativa para las ERT ya que afianzaría a un nuevo “sujeto de relaciones económicas”, menos dependientes del mercado

tomando posesión y controlando las decisiones relativas al bien económico que incorpora como patrimonio propio. Martí, Juan Pablo, “La reconstrucción del régimen de propiedad. Desde la historia económica y las prácticas de los sectores populares”, *Revista Pasos* N° 115- Segunda Época, San José de Costa Rica, 2004, p. 22 a 24.

⁴⁹Rebón, Julián y Salgado, Rodrigo, "Desafíos emergentes de las empresas recuperadas: de la imposibilidad teórica a la práctica de la posibilidad" en *Observatorio de la Economía Latinoamericana* N° 119, 2009, p. 44. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ar/>

⁵⁰ El papel ocupa un porcentaje bastante importante del costo total de los insumos Las condiciones de venta son muy rígidas y muy favorables a la papelera: hay “*muchas empresas y pocas papeleras*”. Además, cierto tipo de papel sólo se consigue en cierta papelera y los cupos de importación “*hace que aumente aún más el precio*”. Sus proveedores son distribuidores de papeleras como Ledesma, Celulosa y Papelera Tucumán. Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011. Otros tipos de insumos como tintas, colas para encuadernación, revelador, aditivos o goma laca, son abastecidos por distribuidoras de empresas de menor tamaño.

<http://redgraficacooperativa.blogspot.com/2007/02/cooperativa-de-trabajo-chilavert-artes.html>, disponible 8 de octubre de 2011.

⁵¹ Como el porcentaje mayoritario de las ERT. *Tercer Informe*, op.cit., p. 35

tradicional.⁵² Entre los clientes se encuentran distintas organizaciones sociales y políticas e investigadores particulares que encuentran en la cooperativa un lugar donde publicar. En Chilavert “*hay una cuestión de ideología y muchos vienen acá a hacer esos libros para ayudar*”.⁵³ Asimismo tienen clientes institucionales como el sindicato Gráfico, la facultad de Filosofía y Letras y el Centro de la Cooperación Floreal Gorini⁵⁴.

Por esto, consideramos que la trayectoria de compromiso de Chilavert con el proceso de recuperación de empresas juega un papel importante en el sustento de la empresa.

3.1.5. Remuneración, obra social, incorporación de personal y prácticas de seguridad: pauperización y “desigualación”

Recientes investigaciones han demostrado que sólo en una minoría de los casos, estas cooperativas han encontrado graves problemas, al permitir solo la subsistencia de los trabajadores. En otros casos, los trabajadores obtienen ingresos medios para su rama y en muchos casos, los ingresos son mayores. Persiste, sin embargo, la vulnerabilidad de la empresa en su conjunto o en relación a la seguridad social del colectivo laboral. La recuperación ha sido exitosa en revertir la pauperización, y en menor medida la precarización.⁵⁵

3.1.5.1. Remuneración

Estas empresas constituyen una forma social con una fuerte impronta igualitaria y democrática que han desarrollado procesos de “desigualación” en el interior de las unidades productivas. Esto significa

⁵² Ibidem, p. 36.

⁵³ Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

⁵⁴ La impresión de la revista del Centro de la Cooperación, la realiza la Red Gráfica Cooperativa de la que Chilavert forma parte.

⁵⁵ Rebon y Salgado, op. cit., p. 42.

la diferenciación jerárquica de retribución.⁵⁶ Sin embargo, en las ERT adquiere una forma más atenuada que en una empresa capitalista tradicional. Esto se logra a partir de la fijación de topes o diferencias máximas entre las diversas escalas y categorías.⁵⁷

La igualación como criterio se ha reducido a aquellas empresas que carecen de excedentes para distribuir por sus mayores problemas de funcionamiento. En los casos en que han logrado mejores niveles, la desigualación asume dos formas: la diferenciación por categoría laboral y por condición de socios.⁵⁸

En el caso de Chilavert, durante los primeros tiempos la decisión fue que cobraran *“todos por igual”*, con el tiempo los retiros se fueron haciendo diferenciados. En algún momento más crítico la diferencia se estableció por *“quienes tenían más hijos o necesitaban más”*. Hoy *“los retiros no son igualitarios, hay plus por antigüedad, pero no con mucha diferencia y cuando hay problemas económicos todos cobramos poquito. La diferencia nunca es más del 20%”*.⁵⁹ Los retiros se realizan semanalmente los días viernes. Hay dos categorías (relacionadas con la calificación) cuya diferencia es ínfima. Pero otro de los trabajadores considera que la antigüedad sería -en realidad- un *“derecho de piso”* ya que hace referencia a los fundadores, *“los que recuperaron la fábrica, ellos ganan más”*⁶⁰

⁵⁶ En 2003 más de la mitad de las ERT retribuían igualitariamente, actualmente la mayoría retribuye en forma diferenciada. *Ibidem*, p. 46.

⁵⁷ *Ibidem*, p.45 y 48.

⁵⁸ Esto está relacionado con la intensidad del conflicto original que dio origen a la ERT. La diferenciación de las remuneraciones por categoría laboral corresponde a un conflicto de baja intensidad, y donde, mayoritariamente no fueron desestructurados plenamente los criterios de retribución heredados de la empresa capitalista fallida. Contrariamente, la diferenciación por condición de socios, atañe a los conflictos de alta intensidad que al principio retribuyeron igualitariamente. Posteriormente, finalizada la etapa de conflicto y con la expansión de las empresas, los trabajadores no socios de la cooperativa reciben una retribución menor que los socios de la cooperativa. *Ibidem*, p. 46 y 47. Éste parecería ser el caso de Chilavert.

⁵⁹ Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

⁶⁰ Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

3.1.5.2. Obra Social

Las resoluciones N°183/92 del INAC (Instituto Nacional de Acción Cooperativa) y 784/92 de la ANSES (Administración Nacional de la Seguridad Social) reglamentan el acceso a la seguridad social de los trabajadores de las cooperativas de trabajo. La primera establece que es la propia cooperativa de trabajo la que debe garantizar el acceso a la seguridad social de sus asociados; la segunda instituye que los asociados de las cooperativas deben ser considerados como trabajadores autónomos. Por lo tanto, deben enmarcarse en el régimen del monotributo.⁶¹ A través de esta figura tributaria los trabajadores acceden sólo a dos de los cinco componentes de la seguridad social: jubilación y obra social.⁶²

El 85% de las ERT encuestadas⁶³ tienen trabajadores jubilados o en edad de jubilarse. El problema es que al llegar a la edad de jubilarse, (o ya jubilados) la gran mayoría de los trabajadores se ve obligada a seguir trabajando. Tanto porque durante los últimos años de la gestión patronal no les fueron aportados los porcentajes correspondientes a la totalidad de los años trabajados como por la adhesión posterior al

⁶¹ Por la Resolución N°619/99 de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) se permite adherir a este régimen a los socios de cooperativas de trabajo. El monotributo es un régimen tributario integrado y simplificado: unifica en un solo pago mensual obligaciones impositivas (IVA e impuesto a las ganancias) y previsionales (obra social y jubilaciones). *Tercer Informe*, op.cit., p. 65.

⁶² Todos los que quedan enmarcados en esta figura tributaria no tienen acceso a todos los beneficios del sistema único de la seguridad social, que sí tiene los trabajadores en relación de dependencia. En Argentina, el Sistema Unificado de la Seguridad Social se compone de los siguientes subsistemas: el sistema integrado previsional argentino, el régimen de asignaciones familiares, el de riesgos de trabajo, de prestaciones por desempleos y el sistema nacional de seguros de salud. *Tercer Informe*, op.cit., p. 65.

⁶³ *Ibídem*, p. 66.

régimen de autónomos, que implica que cobrarán la jubilación mínima.⁶⁴ Esta situación puede generar dificultades a nivel productivo sobre todo si el porcentaje de trabajadores de edad avanzada es alto.

En el caso de Chilavert, los trabajadores que debieron anotarse como monotributistas, se quejan de la jubilación: “*una jubilación malísima, una porquería, la mitad son impuestos, el otro es el aporte mínimo de obra social*”.⁶⁵ Chilavert, como el 29% de las empresas relevadas por el *Tercer Informe*, tiene acceso a la cobertura médica a través de sus obras sociales sindicales. Pudieron concertar con la obra social del personal gráfico: “*si somos trabajadores, nos sentimos trabajadores, partimos del sindicato y no de la federación de empresarios*”.⁶⁶

3.1.5.3. Incorporación de Personal

Las cooperativas de trabajo no pueden tener empleados y están obligadas a asociar a todos los trabajadores, contrariamente a lo que sucede con otro tipo de cooperativas. En la práctica, los trabajadores de las empresas recuperadas tienen un concepto de viabilidad que pasa por la preservación de las fuentes de trabajo. Por eso, deben evaluar muy bien la situación antes de decir contratar más personal ya que esos puestos de trabajo deben poder sostenerse en el tiempo. En caso

⁶⁴ Este es el caso de Fermín y Cándido que entraron a la empresa en la década de 1950. Ya estaban en edad de jubilarse cuando comienza el proceso de recuperación. Por los motivos expuestos permanecieron trabajando hasta el 2010. Fermín sigue teniendo alguna actividad, lo convocan cuando hay alguna visita guiada, cuando hay que dar charlas o se realiza algún tipo de evento. Vive a 3 cuadras de la ERT. Cándido, su hermano menor tiene algunos problemas de salud. Eran “*flor de maquinistas, éstos al lado de ellos son aprendices, eran buenos, buenos*”. Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

⁶⁵ Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011. El pago del monotributo sólo le da cobertura al titular. Para incluir al grupo familiar se debe abonar un recargo por cada integrante de la familia que se incorpore a la cobertura. *Tercer Informe*, op.cit., p. 68.

⁶⁶ Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

contrario, podrían representar una caída de ingresos para el conjunto de los trabajadores y la posibilidad de generación de conflictos internos.⁶⁷

Los mayores temores están relacionados con la identidad de las ERT. Los socios más recientes: ¿mantendrán el espíritu de la cooperativa?, ¿podrán ganar posiciones en la gestión si se transforman en mayoría?⁶⁸

Por esos motivos, un gran número de ERT prefiere incorporar “*gente de confianza*”⁶⁹: familiares o conocidos como efectivamente pasa en Chilavert (algunos son hijos de los “fundadores”).

3.1.5.4. Práctica de seguridad

Algunas de estas prácticas se revelan negativas; siguen sin usar protectores auditivos como indican las buenas prácticas de Higiene y Riesgo Laboral para el sector gráfico.⁷⁰ Si usaran esos protectores “*no podrían conversar con los compañeros o escuchar música.*” Además, uno de los trabajadores de Chilavert ha elevado un altar con velas para el Gauchito Gil dentro del taller. Aunque es una práctica peligrosa no es censurado por el resto de los trabajadores. Estos actos podrían estar expresando la validación de los grados de libertad alcanzados por el hecho de trabajar sin patrón, aún a riesgo de su propia seguridad. Uno de los aspectos positivos es que ahora utilizan tintas y pegamentos menos tóxicos.⁷¹

⁶⁷ *Tercer Informe*, op.cit., p. 53

⁶⁸ *Ibidem*, p. 50.

⁶⁹ Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011

⁷⁰ Debe aclararse que tampoco usaban protectores auditivos durante la etapa “asalariada”.

⁷¹ Estos datos fueron suministrados por Natalia Polti en la entrevista del 3/8/2012.

3.1.6. Redes

3.1.6.1. Espacio Solidario

Solamente un tercio de las ERT realiza algún emprendimiento social de carácter no mercantil dentro de sus empresas. Estos pueden ser centros culturales, bachilleratos populares para adultos, centros de salud, donaciones o radios comunitarias.

En el caso de Chilavert se han abierto a la comunidad creando un Centro Cultural⁷², un bachillerato⁷³ y el Centro de Documentación de

⁷² La industria gráfica forma parte de las industrias culturales y son fundamentales en la generación de identidad. Este aspecto se considera relevante porque la creación del Centro Cultural -que se hizo con la idea de devolverles a la gente y a la comunidad en general toda la ayuda que les dieron en los momentos de crisis- tiene como objetivo, la *“construcción de una cultura que refleje al pueblo, y que no trate a la gente como espectadores, sino como productores de cultura”*. Facultad de Ciencias Sociales. Trabajo de Campo, realizado por un grupo de Investigación de la Cátedra de Uranga, Washington *Taller Anual de Política y Planificación de la Comunicación*, Carrera de Ciencias de la Comunicación, UBA, mimeo, 2004, p. 9. Por eso es que proponen que los vecinos y la gente participe activamente junto a ellos en la construcción del arte, de la cultura. El centro Cultural “Chilavert Recupera” funciona en el segundo piso de la fábrica y de alguna manera ellos lo subsidian: los gastos de luz y limpieza los paga Chilavert. Uno de los trabajadores considera que habría que cobrarles algo, aunque más no fuera \$2 a los profesores que dictan los talleres en el Centro. Ellos cobran por enseñar pero no se les cobra nada por el uso del espacio: *“yo creo que el tipo que viene a enseñar y cobra tiene que dejar algo”*. Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

⁷³ El bachillerato para adultos se dicta en el espacio que ellos no usan. Son 3 aulas en la Plata Baja y en algún momento tuvieron alrededor de noventa alumnos pero muchos fueron desertando. La luz y la limpieza las paga Chilavert pero si hay que cambiar *“algún vidrio lo hacen”* los profesores directamente. Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011. Los bachilleratos populares fueron reconocidos oficialmente en diciembre de 2007 por la Provincia de Buenos Aires y en febrero de 2008 por la ciudad de Buenos Aires. Los trabajadores de estos bachilleratos venían reclamando salarios por parte del Estado y financiamiento integral. En el 2012 han logrado recibir un salario.

Empresas Recuperadas⁷⁴, que implican la “recuperación” de un espacio para la comunidad. Como en la mayoría de las ERT, su principal identificación es territorial: la fábrica y el barrio.⁷⁵

Para autores como Ruggeri abrir centros culturales tiene una racionalidad que escapa a la lógica económica pero generan redes que hacen a su propia sustentabilidad.⁷⁶

3.1.6.2. Federaciones⁷⁷

Los movimientos o federaciones que durante la etapa “épica” aspiraban a nuclear lo “emergente” hoy no tienen una gravitación importante. Estas asociaciones como MNER (Movimiento Nacional de Empresa Recuperadas) o MNFRT (Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por sus Trabajadores) surgieron con la necesidad de “*salir y contactarse con otros compañeros*”.⁷⁸ El vínculo con estas organizaciones es temporal y de carácter más utilitario: cuando tienen que peticionar antes las autoridades por asesoramiento o servicios.⁷⁹

En la etapa de consolidación la lógica es otra: “*la presión para trabajar y sostenerse*”.⁸⁰ El carácter de estas federaciones de segundo grado es de tipo productivo por sector de actividad.⁸¹ Es en la Red Gráfica donde Chilavert tiene su inserción central. Con la ayuda del

⁷⁴ El centro de Documentación se alimenta con el material que va llegando y funciona todos los días de semana.

⁷⁵ Badanes, op.cit., p. 15.

⁷⁶ Ruggeri, Andrés, op. cit., p. 8.

⁷⁷ Por cuestiones de espacio sólo quedarán plasmados los aspectos que consideremos tienen una relación directa con la sustentabilidad de Chilavert Artes Gráficas.

⁷⁸ Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

⁷⁹ Badanes, op.cit, p. 16.

⁸⁰ Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

⁸¹ Otras son: la Federación de Cooperativas Autogestionadas de la Carne creada en 2011 y la Red Metalúrgica Nacional Cooperativa creada recientemente en 2012. En 2013 se ha agregado la Red Cooperativa Textil. Todas forman parte de la C.N.C.T. organización de tercer grado que agrupa a todas las cooperativas de trabajo.

INAES, la red se constituyó formalmente como Federación el 14 de septiembre de 2007 con siete cooperativas.⁸² Actualmente está conformada por 18 cooperativas de trabajo e involucra a más de 500 trabajadores. Están localizadas mayoritariamente en la ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

El objetivo es garantizar la sustentabilidad económica y social de las cooperativas asociadas, favoreciendo su posicionamiento dentro del mercado para obtener ventajas competitivas a través de la complementariedad. Realizan compras en conjunto y han creado “*como un pequeño banco*”.⁸³ donde se prestan pequeñas cantidades de dinero. Comparten clientes y tercerizan trabajos entre sí promoviendo la integración productiva.⁸⁴ Consideramos que la pertenencia a la Red es un factor de sustentabilidad importante actualmente para Chilavert.

En la Red conviven cooperativas con diferentes perspectivas⁸⁵ y recursos⁸⁶, por lo que *se “puede aprender algo”*.⁸⁷ Aunque valoran las

⁸² Estas son Cogtal (Cooperativa Obrera Gráfica Talleres Argentinos Limitada) creada en 1958; Ferrograf creada en 1977; Cogcal (Cooperativa de Trabajo Obrera Gráfica Campichuelo) que data de 1992; Chilavert Artes Gráficas y Artes Gráficas del Sol conformadas en 2002 y; Gráfica Patricios y Cooperativa de Trabajo Gráficos Asociados, ambas conformadas en 2003. La Red Gráfica comenzó a gestarse en julio de 2006 mediante una Carta de Intención. El 14 de septiembre de 2007 se firmó el acta constitutiva y en 31 de marzo de 2008 por resolución 110, el INAES aprobó el estatuto y autorizó a funcionar como cooperativa a la Red Gráfica Cooperativa Limitada. El 4 de abril de 2008 se emite la matrícula N° 33272. Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Año 1-N° 4, julio 2008, p. 4.

⁸³ Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

⁸⁴ En ese esquema Chilavert se dedica a la impresión Offset Plana (que utiliza máquinas que imprimen por hojas sueltas para su posterior plegado o corte) junto con Idelgraff, Gráfica Loria y Punto Gráfico. Otra de las ventajas para Chilavert es que tienen acceso a clientes más importantes como diario La Nación, Sony, Ediciones Continente. Publicidad de la Red.

⁸⁵ Algunas como las Cooperativa de Trabajo Cogtal, Cooperativa de Trabajo Ferrgraf o Cooperativa Artes Gráficas El Sol pertenecen a otra federación de segundo grado como FECOOTRA creada en 1988. Otras pertenecen a federaciones provinciales, o FACTA, etc. Al mismo tiempo la Red está dentro

cooperativas como forma de organización, no se identifican con el “cooperativismo tradicional”.

3.1.6.3. Sindicatos

Respecto a la relación con el sindicato de pertenencia, las ERT han definido posturas muy dispares. Existieron sindicatos que apoyaron y asesoraron a los trabajadores y, otros que utilizaron estrategias de negociación sindical tradicional.⁸⁸

En Chilavert, según la respuesta de los entrevistados, la pertenencia identitaria sindical carece de peso. Esto se explicaría por la pérdida de legitimidad de la representatividad del sindicato al haber tenido una actitud contraria al proceso de recuperación. Los trabajadores de Chilavert tienen una identificación más sólida con el proceso del que son protagonistas. Sin embargo, la vinculación de la Red con la Federación Gráfica Bonaerense es fuerte: de hecho las oficinas administrativas de la Red funcionan en las oficinas de la Federación. El presidente de la cooperativa Chilavert es a su vez presidente de la Red Gráfica.

De la lectura de los Boletines Institucionales de la Red Gráfica resaltamos al menos dos cuestiones. La primera es que se rescatan algunos aspectos del Programa del 1º de mayo de la CGT de los Argentinos⁸⁹ donde el rol del gremio gráfico fue fundamental.⁹⁰ Lo que

de la CNCT (Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo) asociación de tercer grado como hemos dicho.

⁸⁶ Algunas como Envases Flexibles con un buen equipamiento tecnológico.

⁸⁷ Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

⁸⁸ *Tercer Informe*, op.cit., p. 58.

⁸⁹ La Confederación General del Trabajo de los Argentinos (CGTA) fue una central obrera que núcleo entre 1968 y 1972 a dirigentes y movimientos sindicales que se oponían a la dirigencia de la CGT oficial al mando de Augusto Timoteo Vandor. Fue fundada en marzo de 1968 por iniciativa del dirigente gráfico Raimundo Ongaro. En una experiencia infrecuente en la Argentina, pero no en Europa, dentro de sus filas participaron numerosos artistas e intelectuales.

parece estar expresando es que se reconocen en la historia de lucha de los “gráficos”. Debemos señalar que los oficio con un grado de calificación importante como los gráficos son, de por sí, generadores de una fuerte identidad obrera. La segunda es que se reconocen como parte de la Economía Social. Con la evolución del proceso asumen que forman parte de algo mayor y se reivindican dentro un movimiento cooperativista para *“disputar el mercado al capital concentrado para dar batalla económica”*.⁹¹

3.2. Cultura Organizacional y Sustentabilidad

En este apartado intentaremos ver qué factores condicionan positiva o negativamente la sustentabilidad de Chilavert en relación con la cultura de su organización.

En la etapa “épica” se constituye el mito fundador y es donde se produce la gran ruptura con respecto al período anterior: el cambio de objetivo de la empresa. Ya no se trata de maximizar ganancias, sino de obtener condiciones de vida para sus asociados.⁹²

Con un elevado grado de conflicto, los hechos que llevaron a la toma y recuperación serán relatados constantemente y transmitidos como los valores y las creencias más arraigadas.⁹³

En ese momento, el objetivo social de la empresa se establece como un compromiso también con su entorno y con el proceso en general que los lleva a adoptar una racionalidad que escapa a la lógica

Se aproximó también a movimientos eclesiásticos como el Movimiento de Sacerdotes para el Tercer Mundo.

⁹⁰ Boletín Institucional de la Red Gráfica, N° 8, noviembre 2011, p.5.

⁹¹ Boletín Institucional de la Red Gráfica, Año 1, N° 2, marzo 2008, p. 1.

⁹² “Deberán dejar de ser asalariados para preservar su condición de trabajadores, trabajar sin patrón para poder trabajar, innovar socialmente para prolongarse parcialmente en su identidad”. Rebon y Salgado op.cit., p.30.

⁹³ Hernández y Cendejas, op.cit., s/p.; “a nadie se le ocurriría volver a trabajar con patrón”, *estábamos dispuesto a todo hasta quemar la fábrica* Sin Patrón: Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores, LaVaca, Buenos Aires, 2004, p. 118.

económica. Esta racionalidad particular, hizo que Chilavert creara el Centro Cultural, el Bachillerato para Adultos y el Centro de Documentación de Empresas. Esta circunstancia hace que, por simpatía o por afinidad ideológica, muchos de los trabajos que se encargan a Chilavert sean para ayudar a la cooperativa. Asimismo, las redes que han creado, y el surgimiento de un “nuevo mercado” al que hemos hecho referencia, jugarían también un papel importante en su sustentabilidad.

En otro sentido, la convicción de mantener ese objetivo originario los ha llevado a contratar familiares y conocidos como nuevos trabajadores; ¿podrá sostenerse en el traspaso generacional? ¿Es un limitante para su sustentabilidad en el largo plazo?

Es en las prácticas de gestión que los procesos de aprendizaje se revelan insuficientes. Un grado de informalidad⁹⁴ importante y la falta de un liderazgo claro pueden paralizar las decisiones o al menos dilatarlas. Los importantes niveles de participación logrados a través de las asambleas, si bien puede ser una fortaleza en cuanto a la toma de decisiones consensuadas, se convierten en una debilidad por lo explicado anteriormente.

Sin embargo, para uno de los nuevos socios⁹⁵, existiría un liderazgo de los “socios fundadores” que se expresaría en ese “plus” por antigüedad que para él es un “derecho de piso”. En Chilavert se verificaría ese proceso de desigualación en las remuneraciones durante la evolución del proceso. ¿La desigualación permite la expansión de la empresa y en qué medida? ¿Qué tipo de tensiones generará al interior de la cooperativa?⁹⁶

⁹⁴ Un ejemplo: es difícil encontrar al presidente de la cooperativa (Plácido) que es a su vez el presidente de la Red. El problema es que nadie sabe cuando puede aparecer. Se ha visto también un grado importante de desorden en las cuestiones administrativas.

⁹⁵ Además, durante la entrevista dio a entender que sus sugerencias no eran tenidas en cuenta. Explicó que la página web de Chilavert es “una antigüedad. Yo hace 2 años que les vengo diciendo, hay que modernizarla para que esté al día, ni pe..., hay cosas que no funciona”. Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

⁹⁶ Algunos trabajos han marcado que las actitudes cooperativas y las no-cooperativas (Ruggeri, Rebón y Saavedra, Rebon y Salgado) de los integrantes

Con respecto específicamente al sector gráfico, hay al menos dos cuestiones relacionadas: la calificación y la tecnología. La fuerte calificación que adquirieron durante el período “capitalista” debe haber sido esencial a la hora de decir la conformación de la Cooperativa. Habíamos señalado como un hecho positivo el hecho de que se hayan reducido los tiempos de aprendizaje del oficio porque lograron instaurar formas de propiedad social o comunitaria de los factores económicos. Los trabajadores/socios han tenido que “resignificar” la idea de propiedad.⁹⁷

El problema es cómo retener a los jóvenes después de entrenarlos si consiguen trabajo en empresas “capitalistas” con mejor paga⁹⁸ Otro problema particular en este caso, es que los mejores y de mayor calificación ya se han retirado. Esta situación podría superarse parcialmente por la pertenencia a la Red. Desde ella se promueven cursos de capacitación en la Fundación Gutenberg y en la Federación Gráfica Bonaerense.

La más grave amenaza para su sustentabilidad es la precariedad en la que operan; si no logran renovar la maquinaria, no hay futuro. La renovación tecnológica actual en el sector es muy rápida y por el nivel de excedente que genera se les haría imposible amortizar el costo de las maquinarias nuevas que son muy caras. Tampoco los subsidios son tan importantes como para efectuar inversiones de esa naturaleza. Una solución parcial y temporaria, nuevamente, es la pertenencia a la Red: la

de las ERT se encuentran, en algunos casos, en tensión permanente. En muchas ocasiones expresando concepciones distintas, se despliegan promoviendo y/o obstaculizando las acciones a emprender. En el caso de Chilavert no parece existir un grado importante de tensión dentro de sus integrantes posiblemente por ser pocos y porque los “fundadores” mantienen una posición dominante.

⁹⁷ Martí, op.cit., p 22.

⁹⁸ Un muchacho que trabajaba en encuadernación consiguió “*un trabajo como la gente y se fue*”. Uno de los entrevistados contó que tiene un trabajo extra. Restaura libros en su casa con herramientas propias. Actualmente restaura libros para el INCAA que se cobra bien: “*ese es el trabajo que me gusta. Si yo tengo 10 clientes como el INCAA no vengo más...*” Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011.

integración productiva. Las máquinas de impresión (el “corazón” del taller) por su obsolescencia “*dejarán en algún momento de funcionar*”.⁹⁹ Aquí se revela otra cuestión relacionada con la sustentabilidad en el largo plazo que es la evolución de la empresa durante la etapa anterior a la recuperación y el estilo de gestión de los empresarios durante la etapa “capitalista”. Es claro que el empresario Gaglianone no invirtió en la renovación tecnológica que se aceleró vertiginosamente a partir de los noventa.¹⁰⁰

Hemos indicado que la cuestión legal estaría solucionada, si bien hacia adelante resta efectuar el pago de la deuda producto de la expropiación.

Cerramos el apartado con la valoración del desempeño de la empresa desde la mirada de los propios protagonistas: nunca lograron dar un salto en el aspecto económico “*sube y baja, fuimos aprendiendo algunas cosas y seguimos aprendiendo. Nosotros vivimos de hacer libros, no sabemos hacer otra cosa, no podemos echarnos a nosotros mismos. Cuando está muy bien, estamos bien, cuando está mal hay que aguantarse, tenemos una posibilidad de resistencia, es nuestro interés que se mantenga andando*”.¹⁰¹

⁹⁹ Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

¹⁰⁰ Hoy existen máquinas de hasta 8 colores (como poseen algunas cooperativas que participan en la Red); las máquinas “heredadas” por Chilavert son de la década del ’70 y de 2 colores, ya eran obsoletas cuando se conformaron en cooperativa. Por los relatos de los trabajadores, Gaglianone estaba muy endeudado con la Afip y el Banco Nación. Aparentemente los problemas de Gaglianone comenzaron a partir de la caída del principal contrato que tenía la empresa con el Teatro Colón. Habían realizado durante 25 años la impresión de la programación de dicho teatro. Por la descripción de los trabajadores de Chilavert, Gaglianone parecería el típico empresario prebendario que subsistía por contratos con el Estado.

¹⁰¹ Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011.

4. Reflexiones Finales

El objetivo de esta investigación fue reflexionar sobre los factores que hacen a la viabilidad de las ERT. Analizarlas a priori dentro de teorías globalizantes impide la comprensión cabal del fenómeno, por lo que se adoptó la metodología de estudio de caso. Se eligió la empresa Chilavert Artes Gráficas porque se ha convertido en un símbolo del proceso; esto es palpable en el rol importante que juega la misma dentro de la Red Gráfica que no se condice necesariamente con su desempeño económico.

Para viabilizar ese objetivo se evaluó el impacto de la identidad en la Cultura Organizacional y de ésta en la sustentabilidad de la empresa. Hemos visto cómo la cuestión identitaria puede tener un impacto positivo o negativo en la cultura de la organización de Chilavert. Partimos de una paradoja: la *nueva identidad* de la empresa condiciona en algunos aspectos negativamente su desempeño económico poniendo en riesgo su viabilidad en el largo plazo pero, es a la vez, condición necesaria para su sustentabilidad.

Más allá de las debilidades y fortalezas detectadas: ¿Cómo podrán resolver el traspaso generacional? Al menos dos cuestiones relacionadas: ¿cómo retener a los jóvenes que eventualmente se formen en los distintos oficios gráficos? ¿Cómo garantizar que la nueva generación se comprometa a mantener los objetivos sociales originales? La *posibilidad de resistencia* a la que hacen referencia ¿está vinculada a las Redes que han logrado crear?

En la formulación clásica de Granovetter el actor económico es, ante todo, un sujeto social imbricado en un denso tejido de relaciones socio-culturales. La interacción con otros actores y la misma dinámica del proceso ¿pueden hacer virar estas experiencias hacia otras formas organizativas? Es un proceso reversible? ¿Son un nuevo tipo de empresas cooperativas? En el caso de Chilavert a partir de su vinculación con distintos actores sociales han ido incorporando otras definiciones identitarias y es dable pensar que seguirá siendo así en el futuro.

Aún cuando los elementos estructurantes del proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores se han revertido, con

menor intensidad dicho proceso continúa expandiéndose. La “recuperación” parecería instalada culturalmente como una forma social dentro de los repertorios de acciones colectivas. En un sentido más global, su difusión seguirá mientras no se cuestione la forma “recuperación” como tal o mientras las condiciones políticas no se vuelvan abiertamente hostiles a tales experiencias.

Bibliografía

Badenes, Daniel, “Una mirada comunicacional sobre las fábricas autogestionadas”, Universidad de la Plata, 2006, <http://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/viewFile/1117/995>, disponible 5 de de octubre de 2011.

Bruno, Daniela, “Gestión organizacional”. *Taller Anual de Política y Planificación de la Comunicación, Carrera de Ciencias de la Comunicación*, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, mimeo, 2003.

Calloway, Cecilia, “La singularidad de una fábrica recuperada” *Primer Encuentro Internacional de Debate. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, julio 2007,

www.recuperadasdoc.com.ar/encuentro/ponencias/Calloway/Chilavert, disponible el 20 de octubre de 2008.

Echaide, Javier, “Empresas Recuperadas: situación sobre las expropiaciones” en *Observatorio Social de Empresas Recuperadas y Autogestión (OSERA)*, n° 1.

www.iigg.fsoc.uba.ar/empresasrecuperadas/Sumario_1.htm, 2008, disponible el 20 de octubre 2008.

Facultad de Ciencias Sociales, Trabajo de Campo realizado por un grupo de Investigación de la Cátedra de URANGA, Washington. *Taller Anual de Política y Planificación de la Comunicación, Carrera de Ciencias de la Comunicación*, UBA, mimeo, 2004.

Fajn, Gabriel (coord.), *Fábrica y empresas recuperadas: protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*, Buenos Aires, Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, 2003.

Federación Gráfica Bonaerense (Ed), *Los gráficos. 150 años*, Buenos Aires, Cooperativa Chilavert Artes Gráficas, 2007.

Fernández, Ana María y Borakievich, Sandra, “La Anomalía autogestiva” *Primer Encuentro Internacional de Debate. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, julio 2007,

www.recuperados.com.ar/encuentro/ponencias/Fernandez/Borakievic.html, disponible el 28 de octubre de 2008.

Fontenla, Eduardo, “Empresas recuperadas por sus trabajadores” en *Boletín CIESO* N° 3, marzo/abril 2008,

www.fundacioncieso.org.ar/boletin/newsletter_cieso_mar_abr.html, disponible el 18 de octubre de 2008.

García, Amalia y Cavaliere, Sandra, “Repertorios en fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006”. En *Estudios Sociológicos* 73, vol. XXV, nro. 1. COLMEX, El Colegio de México, México, abril 2007, p 155-186.

http://revistas.colmex.mx/revistas/8/art_8_1160_8830.pdf, disponible 10 de octubre de 2009.

Gerber, Marcos, “Akian Gráfica”, en Donato, Vicente y Barbero, María Inés (comps.), *Contra viento y marea: historias de empresas*, Buenos Aires, Bononiae Libris/Prometeo, 2009, p.45-65.

Hernández, Gabriela y Cendejas, Gerardo, “Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el siglo XXI”, en *Razón y Palabra* N° 52, Monterrey, 2006,

[_www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/hernandezcendejas.html), disponible 20 de septiembre 2012.

Hudson, Juan Pablo, “Empresa Recuperadas en la Argentina: una década de lucha de los trabajadores por autogestionarse”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 76, diciembre 2012, p., 159-180.

Kowalewski, Lila, “Mundial S.A.”, en Donato, Vicente y Barbero, María Inés (comps.), *Contra viento y marea: historias de empresas*, Buenos Aires, Bononiae Libris/Prometeo, 2009, p. 67-107.

Martínez, Carlos Eduardo, “Límites y posibilidades del proceso de autogestión en Empresas Recuperadas por sus trabajadores. Una

aproximación desde la Antropología Económica”. *Primer Encuentro Internacional de Debate. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras ,UBA, julio 2007, www.recuperadasdos.com.ar/encuentro/ponencias/martinez.html, disponible 25 de noviembre de 2008.

Magnani, Esteban, “Hay en Buenos Aires 41 Empresas autogestionadas” www.centrocultural.coop/..., febrero 2010.

Magnani, Esteban, *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*, 2003, <http://www.estebanmagnani.com.ar/>, disponible 15 de agosto 2013.

Martí, Juan Pablo, “La reconstrucción del régimen de propiedad. Desde la historia económica y las prácticas de los sectores populares”, *Revista Pasos* N° 115- Segunda Época, San José de Costa Rica, 2004, p. 18- 25. www.deicr.org/mostrar_articulo_pasos.php?id=550&pasos_nro=126&fecha_pasos=Segunda%20%C9poca%202006.%20Julio%20-%20Agosto&especial=0, disponible 20 de diciembre 2008.

Mogrovejo, Rodrigo; Mora, Alberto y Vanhunegem, Phillipe (eds), *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*, La Paz, OIT, 2012

Mora Salas, Minor, “Hacia una visión sociológica de la acción económica: desarrollos y desafíos de la Sociología Económica”, en *La Sociología Económica: una lectura desde América Latina*, Cuaderno de Ciencias Sociales n° 134, FLACSO, 2004, p. 37- 64

Rebón, Julián y Salgado, Rodrigo, "Desafíos emergentes de las empresas recuperadas: de la imposibilidad teórica a la práctica de la posibilidad" en *Observatorio de la Economía Latinoamericana* N° 119, 2009, p 29 a 55. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/>, disponible 20 de agosto 2012.

Rebón, Julián y Saavedra, Ignacio, *Empresas Recuperadas. La Autogestión de los Trabajadores*, Buenos Aires, CI, 2006.

Rougier, Marcelo, “Historia de una empresa gráfica familiar en la Argentina. Parada Obiol Artes Gráficas SRL”, en Donato, Vicente y Barbero; María Inés (comps.), *Contra viento y marea: historias de empresas*, Buenos Aires, Bononiae Libris /Prometeo, 2009, p. 109-140.

Ruggeri, Andrés, “Las empresas recuperadas en la Argentina: desafíos políticos y socioeconómicos de la autogestión”, *Primer Encuentro Internacional de Debate. La Economía de los Trabajadores: Autogestión y Distribución de la Riqueza*, Facultad de Filosofía y Letras, UBA, julio 2007, www.recuperadasdos.com.ar/encuentro/ponencias/ruggeri.html, disponible 25 de noviembre de 2008.

Segundo Informe, www.filo.uba.ar/.../Informe%20%20relevamiento%20ERT%20sintesis, 2004, disponible 7 de marzo de 2009.

Tercer Informe, 2010, www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/informe_Terce, disponible 3 de julio de 2012.

Vieta, Marcelo, “Las Empresas recuperadas por sus trabajadores como cooperativas de trabajo: Una breve mirada a las cinco características que distinguen el caso argentino”, *Primer Encuentro Internacional de Debate. La economía de los Trabajadores: autogestión y distribución de la Riqueza* Facultad de Filosofía y Letras, julio 2007, www.vieta.ca/thoughts/Primer_Encuentro.pdf., disponible 23 de agosto de 2013.

Vigliarolo, Francesco, “Las etapas del cambio” en *Empresa Recuperadas Argentinas. Análisis y Trayectorias desde 2001 Hasta la Actualidad* Informe de Investigación, Universidad Nacional de General San Martín, 2008, www.tau.org.ar/upload/.../Informe_2008_ER_ES.pdf., disponible 8 de noviembre de 2008.

Fuentes

Institucionales

Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Año 1- N° 2- Marzo 2008

Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Año 1- N° 3- Abril 2008

Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Año 1- Nº 4- Mayo 2008

Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Año 1- Nº 7- Sin fecha

Boletín Institucional de la Red Gráfica Cooperativa, Nº 8- Noviembre 2011

Boletín Informativo de la Red Gráfica Cooperativa – Septiembre 2010.

Orales

Entrevista a Fermín González, 10/6/2009

Entrevista a Plácido Peñarrieta, 10/6/2009

Entrevista a Ernesto González, 25/8/2011

Entrevista a Raúl Herrera, 19/9/2011

Entrevista a Natalia Polti, 3/8/2012

Páginas web

www.nuevatribuna.es/cooperativas, disponible 7 de junio 2013

<http://redgraficacooperativa.blogspot.com/2007/02/cooperativa-de-trabajo-chilavert-artes.html>, disponible 8 de octubre de 2011.

Reseña

Dávila L. de Guevara, José Camilo; Dávila L. de Guevara, Carlos; Grisales Rincón, Lina y David Schnarch González. *Lo social y lo económico: ¿Dos caras de una misma moneda? La Fundación Social y sus empresas (1984-2010)*. Bogotá, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 2011, 282 pp. ISBN 978-958-695-687-1

Como indica el título, este libro trata sobre uno de los grupos empresariales más grandes de Colombia, la Fundación Social -FS, en el periodo corrido entre 1984 y 2010. La publicación coincide con el primer siglo de vida del proyecto social, religioso y económico fundado en Bogotá a principios del siglo XX por el cura jesuita español José María Campoamor. Sin embargo, los autores advierten, que no se trata de una historia conmemorativa, no obstante que ella lo amerita porque en Colombia, “son escasas las organizaciones... que han logrado una trayectoria centenaria” (p. 1).

La pertinencia de esta investigación radica en la identificación que hace de los factores que permitieron a los grupos económicos o conglomerados empresariales, ganar una alta participación en los mercados de la mayoría de economías latinoamericanas. La FS es uno de los grupos más grandes de Colombia por el número y tamaño de las empresas del sector financiero, asegurador, recreativo y cultural que lo conforman así como por los seis mil empleados que tiene en la actualidad. Una aproximación a su estudio desde la Administración y la Historia empresarial, permite identificar numerosos aciertos y problemas que plantea la gestión de la gran empresa en América Latina, y particularmente en el inestable y turbulento entorno que ha caracterizado a Colombia en los últimos treinta años.

El libro tiene sus antecedentes en 1990 cuando la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes en Bogotá, respondió al interés de directivos de diversas empresas colombianas por profundizar en el estudio académico de experiencias de gestión en el país; entonces la FS, hizo parte de las diez experiencias locales exitosas seleccionadas por

su innovación gerencial, para ser estudiadas en el Internacional Management Development Program (Interman) que en Colombia estuvo liderado por Carlos Dávila, coautor del libro. Luego, entre 1994 y 1997, la FS y la misma Facultad suscribieron un acuerdo para realizar la historia empresarial de la Corporación de Ahorro Colmena (1973-1994), una de las empresas más grandes de este grupo económico, proyecto que contó con el trabajo de cinco profesores y la dirección de Carlos Dávila. Finalmente, en 2005, directivos de la FS pidieron a la Facultad realizar la investigación sobre la trayectoria empresarial, social e ideológica de la organización que dio origen a una publicación que resume los hallazgos de un trabajo realizado entre 2005 y 2007 (Dávila, J. C; Dávila C. y D. Schnarch, *Monografía*, No. 104 de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, 2010) y a la presente publicación, producida entre 2008 y 2010 bajo el liderazgo de Camilo Dávila con el mismo grupo de investigadores, a quien se sumó la administradora y consultora Lina Grisales. Para ilustrar sobre un ineludible contexto que ubique a los lectores, en todas estas publicaciones hay secciones dedicadas a los antecedentes de la FS, que se remontan a 1911 cuando el cura Campoamor fundó en Bogotá, el Círculo de Obreros y la Caja Social de Ahorros, embriones de la actual Fundación.

El grupo de autores es interdisciplinario y multigeneracional al reunir dos investigadores *senior* y dos *junior*, con una diferencia de edad de treinta años pero que comparten su dedicación al estudio de la Teoría organizacional, la Historia empresarial y las “capacidades organizacionales” o capacidades que durante su existencia forjan las organizaciones. Camilo y Carlos Dávila son ingenieros industriales de la Universidad de los Andes y Ph. D. en Comportamiento Organizacional de la Universidad de Tulane el primero y Ph. D. en Teoría Organizacional de la Universidad de Northwestern el segundo; poseen un amplio currículum de publicaciones en sus áreas de especialización. Por su parte, Lina Grisales y David Schnarch son administradores de la Universidad Nacional y de la Universidad de los Andes, respectivamente. Todos se dedican actualmente a la docencia.

Aspectos llamativos del trabajo son la metodología y su realización con fines docentes. La metodología integra de manera

pragmática los temas de interés del cuerpo gerencial de la FS y del grupo de investigadores logrando como resultado un texto con utilidad para la formación de administradores y para la gestión de los ejecutivos de la Fundación. El libro es resultado de la profunda interacción entre ambos estamentos, mediante la lectura crítica de los documentos que arrojó. Así, el *proceso inverso* frente a lo usual cuando se investiga empleado en la investigación derrumba paradigmas en método, pues los investigadores primero se familiarizaron con las fuentes primarias y secundarias sobre la organización para empaparse por cuenta propia de todos los aspectos que históricamente han confluído en ella. Luego identificaron las herramientas teóricas más adecuadas para ordenar y valorar la información ya identificada y proceder al análisis de lo relevante.

Y esta decisión en lo metodológico tiene mucho sentido por la naturaleza de la organización, es decir, por la síntesis aparentemente disonante que la Fundación Social logra entre lo económico y lo social precisamente destacada en el título del libro. Antes de lanzar hipótesis y escoger las teorías que pudieran usarse mecánicamente aprovechando su universalidad para estudiar cualquier empresa o grupo económico, los autores llegaron a la teoría después de un exhaustivo trabajo empírico. La decisión sobre el uso de este método no es de extrañar si partimos de la crítica que un coautor del libro ha hecho a las generalizaciones teóricas carentes de fundamento empírico (Dávila 1986, 2012). Otro hecho poco corriente es que los informantes, es decir, los directivos en ejercicio y ya retirados participaron en el proceso de investigación, no solo como proveedores de información oral y experiencial mediante entrevista a profundidad, sino como acompañantes en los procesos de análisis e interpretación.

Las primera hipótesis del libro plantean que la FS en sus primeros sesenta años (1911-1973) tuvo un desarrollo lento y estable, en concordancia con un país rural que se urbanizaba y modernizaba aceleradamente con base en un modelo de industrialización por sustitución de importaciones; en esta etapa se definieron la naturaleza y propósitos del proyecto que antecedió a la FS, especialmente en cuanto al trabajo con los pobres mediante programas de ahorro, educación y

difusión del pensamiento social católico, su organización, gestión y vínculo con la Compañía de Jesús, congregación religiosa dentro de la cual se creó y desarrolló el Círculo de Obreros y la primera caja de ahorros en 1911. La siguiente hipótesis sugiere que una segunda y última etapa transcurrida entre 1973 y el presente fue de cambios profundos y rápidos relacionadas en primer lugar, con su naturaleza y valores dada la impronta del Concilio Vaticano II, que planteó la lucha contra “la pobreza y la exclusión, agravadas en Colombia por nuevas formas de la violencia política y criminal; y en segundo lugar, relacionadas con la organización, porque la Caja de Ahorro, “instrumento empresarial” de la Fundación, debió transformarse para adecuarse a cambios introducidos sucesivamente por políticas públicas de fomento que promovieron creación de nuevas instituciones financieras como las corporaciones de ahorro y vivienda, reforma del Estado y apertura económica. Tal realidad dio origen a nuevas empresas, a la incursión en actividades diferentes a la bancaria y a un grupo económico del que la Fundación Grupo Social fue matriz hasta 1984, año en que pasó a denominarse Fundación Social. En esta segunda etapa es que se concentró la investigación.

Los tres temas centrales del libro, articulados con la trayectoria histórica de la unidad de análisis, o sea “la FS como un todo, no alguna o algunas de sus empresas”, son el pensamiento que ha orientado la organización, las formas de gobierno y la actuación empresarial, social y de “macroinflujo” o incidencia sobre la sociedad (p. 9). La naturaleza del estudio es tan híbrida como la misma organización estudiada, pues sale de un cruce entre la historia empresarial y los estudios organizacionales que analizan trayectorias para entender las características de una organización, su evolución y las capacidades que desarrolla en el tiempo para perdurar.

La estructura del libro se compone de una larga introducción y siete capítulos. El primero, como se señaló, aborda los antecedentes de la organización. El segundo, los detalles de la metodología. El tercero refiere a los cambios en la estructura de pensamiento que inspira la estrategia de acción social de la FS entre 1984 y 2010, que no sobra precisar, está basada en el pensamiento social de la Iglesia, como

“ventaja competitiva” que permite a la entidad fortalecer “la coherencia social que usualmente le falta al mercado” (p. 13). El cuarto capítulo trata la gobernabilidad y la forma de gobierno, cuya particularidad se sustenta en la existencia de dos concejos, uno social y otro directivo; en cuanto a gobernabilidad (proceso mediante el cual se ha creado en la práctica las condiciones para que la organización haya podido ser dirigida de acuerdo con su doble estructura de gobierno) se analizó el impacto que tuvo el retiro de la Compañía de Jesús como tutor moral durante noventa años. El quinto se ocupa de la actuación social, para cuyo tratamiento se tuvieron en cuenta los aspectos de contexto que presionaron la transformación administrativa (1984), el saneamiento financiero (1886-1990), la expansión durante la internacionalización de la economía (1990-1995), la austeridad frente a la crisis de finales de siglo y por último, el “redimensionamiento” con la llegada de un socio internacional al Banco Caja Social, principal empresa de la organización; luego se estudia la “actividad social directa” y el concepto de *pobreza* para organizar los programas sociales. El capítulo sexto contiene una reflexión sobre las lecciones que deja la experiencia histórica de la FS para su futuro en cuanto a la estrategia para la acción social y la gobernabilidad. A manera de conclusión, el capítulo octavo analiza los “proyectos sociales directos, la actividad empresarial y el influjo en la sociedad” con base en las teorías del pensamiento complejo de Morin y de las capacidades organizacionales de acuerdo con Chandler, Schryogg y Kliesch-Eberl.

Entre todos los capítulos, el tercero resulta particularmente interesante porque da cuenta de un hallazgo sui generis. Se trata del DAX o documento axiológico (1984), especie de filosofía estratégica para guiar con armonía dos campos muy antagónicos, como son la acción empresarial o lucrativa y la acción social, que colocó a los pobres en la posición suprema para orientar la actuación de la FS. La axiología debe entenderse como “tratado de las cosas rectas o justas” (p. 78). El documento es el legado de la Compañía de Jesús a la Fundación una vez se retira de la organización en 2002. Fue redactado durante un periodo de apogeo del conglomerado y del sector financiero donde tenía su mayor actividad empresarial, que culminó en una severa crisis en 1982.

Define un modelo empresarial y social a partir de la reflexión sobre la concepción original del Círculo de Obreros y su Caja de Ahorros de 1911 fundado por el cura Campoamor (p. 76). “El documento, publicado en medio de una aguda confrontación interna entre la Fundación Grupo Social, sus directivos y la Compañía de Jesús, se convirtió en un referente usado poco tiempo después como base para la reflexión axiológica establecida luego por la administración que entraría a regir la FS desde finales de 1985. Esta entidad vendría a remplazar a la Fundación Grupo Social” (p. 78).

No deja de sorprender en un ámbito académico, económico o empresarial encontrar una entidad que dedica un `costo de oportunidad´ del tiempo de sus directivos supremamente caro, a la tarea de construir un documento con base en muchas y largas discusiones (p. 79), que paradójicamente convierte a una entidad movida por el ánimo de lucro, a estudiar y comprender la pobreza y combatirla, hasta llegar a ser especialista en la materia, como si se tratase de una ONG, una dependencia estatal especializada en ejecución de políticas de desarrollo o una entidad académica dedicada a su estudio.

Otro valor del trabajo está representado en la manera en que teórica y metodológicamente la Historia empresarial se teje y se nutre con disciplinas de la administración como Estrategia, gestión, teoría y cultura organizacional. Allí es posible identificar cómo aspectos considerados a veces residuales—*verbi gracia* los ideológicos o culturales- pueden explicar la duración y la capacidad de enfrentar transformaciones rápidas para solucionar con éxito los retos económicos, políticos y sociales que plantea el entorno local e internacional.

El libro tiene utilidad para los empresarios y gerentes. Muestra las ventajas de conocer y reflexionar sobre su quehacer administrativo trabajando sistemáticamente con los investigadores. Los ejecutivos trabajan el día a día y planean el futuro, pero suelen pensar poco sobre cómo sus empresas llegaron al presente. La reflexión al respecto resulta útil para tomar decisiones sobre el futuro. Así como lo social y lo económico parecen ser dos caras complementarias en el caso de la FS, pasado y futuro son otras dos caras propias de la naturaleza de las empresas, que convierten la lectura de este libro en herramienta para

gerentes y directivos en general, y no solo de la FS. Por su parte, cientos de proveedores y miles de clientes pueden beneficiarse de este trabajo que se inscribe en la tendencia de numerosas compañías en el mundo que están asignando cuantiosos recursos a organizar sus archivos históricos como primer paso para escribir historias que los acerquen también a sus clientes. Las gigantes Unilever, P&G, Zara, Shell o Ecopetrol por ejemplo, han publicado recientemente sus historias empleando archivos de la empresa y tradición oral, resultado del trabajo académico de investigadores profesionales. Estos trabajos inciden sobre la decisión de clientes internos y externos mitigando la incertidumbre que genera la escasez de información cuando la relación comercial se basa en la confianza. La conservación de la memoria respalda decisiones de inversión. Estas grandes empresas se empeñan en que sus clientes comprendan sus estrategias, los detalles de su organización y los mecanismos de funcionamiento a través del tiempo. Solo Shell distribuyó entre sus empleados y clientes cerca de 100.000 copias de su más reciente historia.

Por otra parte, con una cuidadosa elaboración académica, el trabajo tiene propósitos prácticos y útiles para la formación en administración como “difundir los aprendizajes derivados del análisis de su recorrido (el de la Fundación), de sus ciclos, de sus altibajos, de la manera como superaron las crisis y las coyunturas difíciles que les han permitido consolidarse” (p.1) en un contexto inestable y adverso. Como casi toda investigación realizada en ámbitos universitarios, esta puede nutrir la actividad docente en los cursos de Organizaciones, Estrategia, Análisis del entorno, Historia empresarial y Teoría organizacional que se ofrecen en pregrados y postgrados de Administración. Por esta precisión es que no es historia conmemorativa, género de la historia empresarial más dado a la apología de las empresas que al análisis crítico y riguroso de su desenvolvimiento donde también caben los errores, las crisis y las liquidaciones.

Para quienes investigamos, la utilidad está en las posibilidades de trabajo de su modelo metodológico que puede usarse como guía en nuevas investigaciones sobre historia de empresa con adecuada fundamentación teórica en un medio donde además se ha producido poco

al respecto. Por otra parte, su valor ilumina sobre aspectos de la historia empresarial de Bogotá y su área de influencia, la menos estudiada de las regiones colombianas no obstante constituir una cuarta parte de la economía colombiana y tener actualmente el empresariado más poderoso del país. Sobre su proceso de ascenso en los últimos cincuenta años se sabe poco y este libro da algunas claves de cómo se ha dado. Los académicos interesados en estudiar la administración, tienen en el trabajo la posibilidad de conocer cómo se gestionan empresas con método colombiano, para afrontar las particularidades del entorno local, caracterizado por la desintitucionalización, la crisis y los bajos índices de crecimiento. Por carecer de empresarios, el libro sobre la FS ofrece es una historia de una dinámica gerencial exitosa en un tiempo de larga duración.

Este caso y la manera como se estudió, tal vez enseña que las empresas líderes en Colombia no pueden seguir equivocándose en mantener un sistema injusto por desconocer los componentes sociales en la gestión de los negocios. El libro muestra que la Fundación Social parece haberse anticipado por décadas a construir una conciencia de que con estructuras correctas, incentivos adecuados y un buen manejo del talento humano pueden contribuir a un desarrollo con mayor equidad, crecimiento económico y rentabilidad social, sin perder de vista la ganancia empresarial, según demuestran estos cuatro investigadores.

Luis Fernando Molina Londoño
Facultad de Administración
Universidad de los Andes
Bogotá - Colombia

Reseña

Abiuso, Marina y Vallejos, Soledad. *AMALITA. La biografía*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana, 2013, 351 pp., ISBN 978-950-07-4100-2.

Surgida de la pluma de las periodistas e investigadoras sociales, Marina Abiuso y Soledad Vallejos y publicada a menos de un año de la muerte de Amalia Lacroze Reyes de Fortabat, esta biografía inmediata reconstruye la figura y la impronta de quién fuera empresaria, funcionaria, coleccionista, mecenas, filántropa. De las múltiples dimensiones de esta personalidad multifacética dan cuenta los trece capítulos que integran la obra conformando un relato minucioso, atrapante e integral. En efecto, *Amalita. La biografía*, es un libro periodístico que intenta captar la persona en su totalidad, sin emitir juicio a favor o en contra, desde el detalle más pequeño -el color del vestido, la descripción del menú ofrecido a sus invitados en tal ocasión - al de mayor implicancia económica, social y política - la inauguración de una nueva planta industrial, como también su vinculación con el gobierno de turno, sea democrático o de facto.

Diversas son las fuentes de información seleccionadas para la reconstrucción biográfica: los principales diarios del país, pero, también, periódicos extranjeros, publicaciones de actualidad política, del mundo de los negocios y las finanzas, revistas del corazón y de modas, nacionales y de otras partes del mundo. Además, fueron consultados libros de historia económica, archivos públicos y privados, además de fuentes orales: entrevistas a antiguos empleados, ejecutivos, allegados, amigos, muchos de los cuales no son mencionados, según refieren las autoras, por haber firmado compromisos de confidencialidad. Autoexcluidos de la lista de los testigos, los familiares directos de la señora Fortabat, se rehusaron a prestar sus testimonios.

Al coro de voces que van construyendo la narración, se suma la que enuncia en primera persona. Dentro de la biografía hay una autobiografía que surge de las declaraciones, las afirmaciones con que Amalita construye su propia imagen, reinventándose a sí misma.

El índice nos orienta hacia una clave de lectura que vincula a la persona y sus circunstancias, no sólo inmediatas, sino, fundamentalmente, al contexto histórico social que la rodea, el escenario de la historia en el que el hombre/ mujer hace y le pasan cosas. A Amalia Lacroze, le fue dado nacer dentro de una familia patricia con prestigio y apellidos pero sin fortuna, ella la consiguió al casarse con el poderoso terrateniente y magnate del cemento, Alfredo Fortabat. Le fue dado heredar su riqueza y sus empresas, pero Amalia, las multiplicó, las expandió y se introdujo en nuevas actividades: servicios, medios de comunicación, potenciando el poder económico, social y político del grupo Fortabat. El capítulo VI, “Reina Amalia” da cuenta del punto de inflexión que se produce con el fallecimiento del Fundador de Loma Negra, en enero 1976 y la asunción de su esposa a frente del holding. Justamente, su bautismo como empresaria, coincide con el golpe militar de marzo de 1976. La sombra del terror de estado se proyecta sobre Olavarría, involucrando a la empresa cementera en el círculo de sospecha sobre el secuestro, tortura y asesinato del joven abogado Carlos Moreno, quien a la sazón se encontraba investigando “sobre las malas condiciones de trabajo en la empresa Loma Negra” y sus efectos tóxicos sobre la salud de los obreros.

Amalia Lacroze no llegó a enterarse - porque había fallecido un mes antes - de que a raíz de este crimen, en marzo de 2012, fueron juzgados y condenados tres integrantes del ejército y dos civiles, ni tampoco supo que el Tribunal que los sentenció ordenó investigar al entonces directorio de la empresa Loma Negra

por la sospecha de haber inducido los delitos y por su ocultamiento y tergiversación, causa que está en curso.

A diferencia de lo experimentado durante la dictadura por la mayoría de los argentinos, que, además de sufrir el terror de estado, vio caer drásticamente el poder adquisitivo del salario y el deterioro ostensible de la calidad de vida, para el grupo Fortabat, en cambio, el balance fue muy bueno: fue un periodo de expansión y de pingües ganancias vinculadas a la obra pública, El Chocón, Piedra del Águila, las nuevas autopistas y los estadios de fútbol para el Mundial 78, tuvo lugar, además, el nacimiento de la primer fábrica creada por Amalita, El Alto, en Catamarca. A su performance como empresaria exitosa, se sumaron otras realizaciones: la guerra de Malvinas le brindó la oportunidad de desplegar un fuerte protagonismo, no sólo a través de grandes donaciones, sino, al finalizar el conflicto bélico, encargándose personalmente de asistir a los ex combatientes, tal como nos informa el capítulo titulado “Un manto de neblina”. Como broche de oro, el impulso y los ingentes recursos invertidos por Amalita en la compra de jugadores, llevaron al club Loma Negra a competir en la máxima categoría de fútbol, con un desempeño brillante en los años 1981 - 1983. De esta época nos ha quedado su imagen, plasmada en la versión *pop art*, del retrato de la millonaria argentina creado por Andy Warhol.

Sin embargo, no fue sino, en la década del 90 cuando Amalia alcanzó el cenit. Gracias a la convertibilidad y a las privatizaciones incrementó enormemente su capital y su riqueza, además de diversificar sus inversiones hacia rubros como el ferrocarril, la distribución de gas y los medios de comunicación. Con la designación como Presidente del Fondo Nacional de las Artes, aumentó su prestigio y al ocupar la función de embajadora extraordinaria itinerante se vio reforzado su poder. El manejo de los recursos destinados al arte y la relación con el establishment

económico internacional quedaron incorporados sus dominios, “Amalita lo hizo” se llama el capítulo dedicado a los años dorados del menemismo.

El comienzo del milenio presencié el fin de su esplendor. La crisis de diciembre de 2001 y el “que se vayan todos” desterró para siempre a Amalia Lacroze, figura emblemática del menemismo, de la escena política. Muchos otros empresarios y políticos se reacomodaron al nuevo relato, no fue el caso de Amalita.

El colapso del régimen macroeconómico de la convertibilidad encontró a Loma Negra fuertemente endeudada en dólares, producto de decisiones erróneas tomadas por el nieto de la dueña, Alejandro Bengolea, que se hallaba al frente de la empresa. En el año 2005, Loma Negra fue vendida al grupo brasilero Camargo Correa por 1.025 millones de dólares monto que incluía la deuda.

Sin empresa, pero enriquecida con el reembolso de la venta de Loma Negra, Amalita pudo dedicarse, hasta el fin de sus días, a la filantropía y a la realización del sueño largamente acariciado: el museo. Enclavado en Puerto Madero, el imponente edificio diseñado por el Arquitecto Rafael Viñoli, alberga la Colección de Arte Amalia Lacroze, abierta al público.

La vida de Amalita es tan rica – en más de un sentido- que si su biografía es atrapante no es sólo mérito de las autoras, sin embargo, ellas le agregan dos requisitos que la convierten en una buena historia: está bien narrada y documentada.

El que vaya a sus páginas puede recorrer las distintas etapas de la historia económica del país: “la patria contratista”, “la patria privatista”, el proceso de extranjerización de la economía argentina, que llega hasta nuestros días y del cual, la venta del gigante del cemento, Loma Negra, es sólo uno de los tantos ejemplos, al que habría que agregar la enajenación de Cervecera

Quilmes, de la petrolera de Pérez Companc, vendida a Petrobras, de la Fábrica Argentina de Alpargatas, entre otros.

Aquellos que poseen una versión crítica del empresariado argentino, que contraponen al modelo schumpeteriano, pueden encontrar un rosario de ejemplos concretos: el lobby ejercido sobre los gobiernos de turno para lograr el abastecimiento de obras públicas, la reluctancia a pagar impuestos, los sobrepuestos en los contratos con el estado y prácticas ilegales de cartelización o de colusión de precios. El libro también nos brinda la posibilidad de reconstruir históricamente el proceso de diversificación de los sectores dominantes de la Argentina actual, desde su origen en la actividad agrícola - ganadera, pasando a la década del 20, cuando comenzaron a invertir en la industria, proceso que se acelera durante la crisis del modelo agroexportador y que atraviesa las distintas épocas, encontrando otro momento de exacerbación en el proceso privatizador de los 90. La historia del grupo Fortabat se presenta consistente con la noción de “oligarquía diversificada”.

Otro mérito de *Amalita* es que es una biografía respetuosa y esta característica de toda la obra se torna más evidente en el tratamiento de la vida sentimental de la Señora Fortabat. Sin dejar de mencionar los varios romances que se le atribuyeron - el Coronel Prémoli, el cantante Ramón “Palito Ortega, el político Enrique “Coti” Nosiglia, el actor Juan José Camero – que Amalia nunca desmintió ni, mucho menos confirmó - Abuiso y Vallejos no irrumpen zonas muy privadas, y dejan de lado el chisme, el comentario impertinente que menoscaba la intimidad de la persona.

Finalmente, al dejar “hablar” a las fuentes y a los entrevistados, quienes tienen siempre la última palabra, al explicitar cuando se trata sólo de trascendidos, de rumores carentes de confirmación, al evitar emitir opinión, negativa o positiva, sobre la persona objeto de su investigación, las autoras logran un

relato plural, que deja el espacio libre a la reflexión del lector y a su propia composición del personaje.

María Elena Stella
UBA - FCE

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.

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, n° 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.