

## Índice

**Presentación..... 11**

### Dossier

Las asociaciones empresariales latinoamericanas en el siglo XX:  
radiografía de un poder enigmático

Coordinado por María Inés Barbero y Aníbal Jáuregui

Introducción: Las asociaciones empresariales latinoamericanas en el siglo  
XX: radiografía de un poder enigmático

**María Inés Barbero y Aníbal Jáuregui..... 15**

Organizaciones empresariales en el norte de México. Agricultores, indus-  
triales y Estado (1930-1982)

**Mario Cerutti ..... 37**

Aproximación a la historia de los gremios empresariales en Colombia

**Carlos Caballero Argáez ..... 85**

Gremialismo empresarial en Chile: de la reacción a la propuesta (1973-  
2023)

**Ángel Soto y Cristian Garay ..... 129**

Análisis de la asociación de empresarios industriales de Uruguay en el  
período 1945-1965

**Melissa Hernández ..... 167**

La elite corporativa industrial en los años del kirchnerismo: permanencia y estabilidad (2003-2015)

**Marina Dossi ..... 209**

La Sociedad Rural Argentina frente al Estado, la construcción de un discurso anti-intervencionista y su comportamiento corporativo, 1946-1966

**Leandro Sowter ..... 249**

*Reseñas*

New Developmentalism: Introducing a New Economics and Political Economy

**Gabriel Medina ..... 285**

A Burguesia Financeira em rede: as conexões dos grandes grupos financeiros brasileiros.

**Robson Perez de Oliveira Junior ..... 289**

**Directrices para autores/as ..... 293**

## La elite corporativa industrial en los años del kirchnerismo: permanencia y estabilidad (2003-2015)

Marina Dossi<sup>12</sup>

[marinavdossi@gmail.com](mailto:marinavdossi@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-0446-2694>

### Resumen

El artículo analiza la cúpula corporativa industrial como parte de la elite económica corporativa argentina durante los años del kirchnerismo y su objetivo es explorar y describir a la elite corporativa industrial a partir de las características de los individuos que ocuparon las máximas posiciones dirigenciales en la UIA focalizando en sus trayectorias corporativas. Para el caso de Argentina, este análisis se justifica por la relevancia y el rol histórico que las corporaciones tuvieron a través del tiempo en la dinámica política, institucional y económica de nuestro país. Pese a distintos momentos históricos e institucionales<sup>3</sup>, la perdurabilidad de la UIA en la escena nacional, su rol como actor político y su representatividad a nivel nacional de su sector de actividad la hace relevante como unidad de análisis para desde un abordaje sociológico brindar información sobre la estabilidad/inestabilidad, multiposicionalidad, apertura/cerrazón dirigencial y articulación pública/privada de la elite corporativa industrial.

La hipótesis del trabajo es que más allá de las particularidades del contexto en el cual está inserta una asociación empresaria existen ciertos rasgos formales e informales que imprimen y refuerzan ciertas particularidades y lógicas de funcionamiento a estas élites a través del tiempo. Estas singularidades son relevantes ya que, por un lado, permiten visibilizar que, pese a los cambios en el plano político y económico atravesados por nuestro país, la elite corporativa industrial evidencia

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias Sociales (FLACSO-Argentina), Investigadora Adjunta en Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Docente e investigadora en el Instituto de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de San Martín (IDAES-UNSAM).

<sup>2</sup> Se agradece la atenta lectura de Marcelo Panero.

<sup>3</sup> Schvarzer (1990).

signos de estabilidad y permanencia que, por otro lado, caracterizan el accionar político de esta asociación empresaria.

## **Palabras clave**

Elite corporativa industrial, trayectorias corporativas, Unión Industrial Argentina

## **The industrial corporate elite in the kirchnerist years: permanence and stability (2003-2015)**

### **Abstract**

This article analyses the industrial corporate leadership as part of the Argentinean corporate economic elite during the Kirchner years and its objective is to explore and describe the industrial corporate elite based on the characteristics of the individuals who occupied the highest leadership positions in the UIA, focusing on their corporate trajectories. In the case of Argentina, this analysis is justified by the relevance and historical role that corporations have played over time in the political, institutional and economic dynamics of our country. Despite different historical and institutional moments, the durability of the UIA on the national scene, its role as a political actor and its national representation of its sector of activity make it relevant as a unit of analysis to provide information on the stability/instability, multi-positionality, openness/closeness of leadership and public/private articulation of the industrial corporate elite from a sociological approach.

The hypothesis of the paper is that beyond the particularities of the context in which a business association is inserted, there are certain formal and informal features that imprint and reinforce certain particularities and logics of functioning of these elites over time. These singularities are relevant because, on the one hand, they allow us to see that, despite the political and economic changes in our country, the industrial corporate elite shows signs of stability and permanence which, on the other hand, characterise the political actions of this business association.

## Key words

Industrial corporate elite, corporate trajectories, Unión Industrial Argentina

## Introducción

Tras las reformas neoliberales implementadas en América Latina surgieron en distintos países de la región<sup>4</sup> proyectos nacionales que reivindicaban una mayor autonomía nacional, la recuperación de los mercados internos y una nueva forma de intervención estatal. En Argentina, tras la crisis de la convertibilidad (1999-2001), se produjo un abrupto quiebre que implicó un cambio en el régimen de acumulación neoliberal de la economía con un renovado funcionamiento de las principales variables económicas que generó un nuevo modelo de desarrollo con mayor inclusión social y equidad distributiva. La devaluación de la moneda nacional, la drástica caída de las importaciones y la mayor competitividad de las exportaciones beneficiaron a los grandes exportadores y al capital productivo y comercial orientado al mercado interno alentando un proceso de sustitución de importaciones que incentivó la reactivación del sector industrial mediante el uso de su capacidad instalada ociosa (Cantamutto y Wainer 2013 y Wainer 2018).

Los sectores industriales recuperaron dinamismo, inversiones, producción y puestos de trabajo (Azpiazu y Schorr 2010). Se destacó en estos años y con variaciones a lo largo del período el incremento del gasto público, tanto el destinado a gasto social como a infraestructura, tarifas de servicios subvencionadas, créditos a tasas inferiores a las de inflación, entre otros (Porta, Santarcáelo y Schteingart 2018). Los años del kirchnerismo buscaron introducir modificaciones en la estructura económica y quebrar parte del funcionamiento del modelo económico previo que influyó sobre la estructura productiva y los distintos sectores económicos<sup>5</sup>.

La relevancia de analizar la cúpula corporativa industrial como parte de la elite económica corporativa argentina durante los años del kirchnerismo deriva por un lado, del rol asignado a la industria y a sus

---

<sup>4</sup> Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Uruguay y Venezuela.

<sup>5</sup> Kulfas (2021), Basualdo (2020), Cantamutto y Wainer (2013) y Mercatante (2015).

representantes corporativos por parte del gobierno; por otro lado porque son escasos para este período<sup>6</sup> los estudios que de forma sistemática abordan las características organizativas y las trayectorias de los dirigentes que ocuparon los máximos cargos de representación corporativa<sup>7</sup>. Además, en las sociedades capitalistas las grandes firmas (como integrantes de la elite económica), las asociaciones empresarias y las personas que ocupan posiciones de privilegio en ellas (Robles-Rivera, Nercesian y Serna 2023) suelen desempeñar un rol clave en el proceso de acumulación de capital, en la distribución de la riqueza y en la orientación de la intervención económica estatal dados el poder económico y político que detentan.

El objetivo del trabajo es explorar y describir a la elite corporativa industrial a partir de las características de los individuos que ocuparon las máximas posiciones dirigenciales en la UIA focalizando en sus *trayectorias corporativas*. Además, para el caso de Argentina, este análisis se justifica por la relevancia y el rol histórico que las corporaciones tuvieron a través del tiempo en la dinámica política, institucional y económica de nuestro país. Pese a distintos momentos históricos e institucionales (Schvarzer 1990), la perdurabilidad de la UIA en la escena nacional, su rol como actor político y su representatividad a nivel nacional de su sector de actividad (Dossi 2017) la hace relevante como unidad de análisis para desde un abordaje sociológico brindar información sobre la estabilidad/inestabilidad, multiposicionalidad, apertura/cerrazón dirigencial y articulación pública/privada<sup>8</sup> de la elite corporativa industrial.

La hipótesis del trabajo es que más allá de las particularidades del contexto en el cual está inserta una asociación empresaria existen ciertos rasgos institucionales (formales) y organizativos (informales) que imprimen y refuerzan ciertas particularidades y lógicas de funcionamiento a estas élites a través del tiempo. Estas singularidades son relevantes ya que, por un lado, permiten visibilizar que, pese a los cambios en el plano político y económico atravesados por nuestro país, la elite corporativa industrial evidencia signos de estabilidad y permanencia que, por otro lado, caracterizan el accionar político de esta asociación empresaria.

---

<sup>6</sup> Los trabajos sobre la UIA durante el kirchnerismo se centran en su acción política: Baudino (2021), Conrado Diaz (2017), Castellani y Gaggero (2017), Novaro (2019).

<sup>7</sup> Un abordaje de la elite económica y corporativa en Argentina en los noventa: Castellani (2016).

<sup>8</sup> Su definición se presenta en el marco conceptual.

El trabajo tiene cinco apartados: el primero presenta el marco conceptual para analizar la elite corporativa industrial argentina; el segundo expone la estructura organizativa de la UIA y los tres últimos describen los rasgos estructurales, organizativos, institucionales y dinámicas de funcionamiento de la élite corporativa industrial. Las reflexiones finales sintetizan los principales hallazgos.

## Marco Conceptual

El trabajo se inscribe en los estudios sobre las corporaciones empresarias, en este caso, en Argentina<sup>9</sup>, porque son actores sociales que canalizan la acción colectiva de los intereses empresarios que representan y cumplen un rol central al aglutinar y organizar intereses diversos y contradictorios para incidir en el entorno institucional (Schmitter y Streek 1981). Offe y Wiesenthal (1980) analizan las corporaciones empresarias mediante la articulación de tres dimensiones analíticas: *desde abajo*, *desde adentro* y *desde arriba*<sup>10</sup>. La primera refiere al conjunto de intereses agregados por la asociación, la inserción económica de sus integrantes (dimensión estructural-económica). La segunda focaliza en las características organizativas del actor colectivo (dimensión organizativa-institucional); la tercera explora las relaciones político-institucionales e ideológicas de la asociación en el contexto del sistema político (dimensión política-institucional).

Como las asociaciones empresarias se constituyen por intereses heterogéneos, la representación de los asociados es ejercida por quienes desempeñan los máximos cargos de conducción. Estos dirigentes conforman la elite corporativa económica y sus *trayectorias corporativas* son fundamentales porque son quienes deben articular intereses diversos para construir consensos que les posibilite desplegar su acción política colectiva<sup>11</sup>.

A diferencia de trabajos previos cuyo foco está en cómo los empresarios actúan políticamente en el espacio público mediante sus

---

<sup>9</sup> Esta propuesta de análisis puede utilizarse para corporaciones en otros países y momentos históricos.

<sup>10</sup> Se recuperan argumentos desarrollados en Dossi (2017).

<sup>11</sup> Para acción política y construcción de consensos en asociaciones empresarias: Dossi y Lissin (2011), Dossi (2017).

corporaciones y las acciones que despliegan hacia el Estado<sup>12</sup>, este artículo aborda las formas de articulación político-corporativa del empresariado, es decir, las corporaciones empresarias, a partir de sus dimensiones organizativa-institucional y estructural-económica. Centra su análisis en el máximo órgano de conducción de la UIA, el comité ejecutivo (CE), y dentro de éste, de quienes ocuparon los cargos de élite entre 2003-2015. Se analiza las *trayectorias corporativas* de tres integrantes del CE: presidente, vicepresidente 1º y secretario<sup>13</sup>.

Se estudia a la dirigencia corporativa como integrante de la élite económica que, empírica y metodológicamente, y de acuerdo con la tradición de Wright Mills (1956), quien suscribe un método posicional, se la define como un conjunto de posiciones estructurales claves del poder económico ocupadas por diversos individuos en cada momento histórico. Estas posiciones se refieren a la dirección de las empresas más importantes del país según volumen de ventas y a la conducción de las corporaciones empresarias más relevantes que condensan la representación político-corporativa del capital (Castellani 2016)<sup>14</sup>. Por lo tanto, se considera a las elites como aquellos grupos que tienen poder y lo ejercen (Scott 2008, 28) y que disponen tanto de recursos como de capacidad de decisión. Las asociaciones empresarias y dentro de éstas, sus máximos dirigentes, son el eje de este trabajo entendidos como los recursos organizativos de las elites para fortalecer sus redes corporativas con influencia directa en sus vínculos con el gobierno (Diniz y Boschi 2004). Por lo tanto, son los individuos de la elite corporativa quienes ejercen la representación política frente a otros empresarios y/o frente a las instituciones políticas y el proceso de toma de decisiones.

Las corporaciones empresarias como formas de organización de las elites para influir en las políticas estatales son cruciales; por esto es

---

<sup>12</sup> Schwarzer (1990), Acuña (1995), Beltrán (2011, 2014), Ostiguy (1990), Birle (1997), Sidicaro (2002), Viguera (2000), Wyczykier y Anigstein (2015), Baudino (2021), Conrado Díaz (2017), Schneider (2004).

<sup>13</sup> Dossi (2016, 2017) realizó este análisis para la UIA en los '90. Ver las elaboraciones sobre elite bancaria (Cobe 2016), elite transnacional (Dulitzky 2016), dirigencia de la SRA (Heredia 2016) y dirigentes del empresariado católico (Motta, 2016). Panero (2020) analiza el elenco directivo de la SRA y Dossi (2023) las características de la elite industrial y agropecuaria en el macrismo.

<sup>14</sup> Costa Neves (2014) para Brasil distingue los conceptos de elite económica y elite empresarial.

importante estudiar quiénes son y qué rasgos tienen sus representantes corporativos. En estas definiciones subyace el supuesto de que tanto las asociaciones empresarias más relevantes<sup>15</sup>, entre ellas la UIA, como las grandes firmas tienen un rol central en el proceso de acumulación de capital, en la distribución de la riqueza y en la orientación de la intervención económica estatal dado el poder económico y político que detentan<sup>16</sup>. El poder político refuerza y hace efectivo al poder económico (proveniente de la posesión del capital organizado a través de grandes firmas o grupos económicos) a través de la acción política desarrollada por los empresarios de forma individual o colectiva por medio de sus asociaciones de representación corporativa. Por lo tanto, el análisis de su dirigencia como parte de la élite corporativa económica se sustenta en el rol que las organizaciones empresarias despliegan como actores políticos y económicos y como vehiculizadores de los intereses de los principales empresarios del país.

Las asociaciones gremiales empresarias son simultáneamente espacios de representación y expresión de los intereses capitalistas y medios privilegiados para establecer relaciones con el espacio estatal. Por estos motivos, los grandes empresarios recurren alternada o simultáneamente tanto a las redes personales como a las corporativas. Las primeras se vinculan con la capacidad de los grandes empresarios para establecer vínculos con funcionarios gubernamentales mientras que las segundas se asocian con la capacidad de las asociaciones empresarias para mantener canales abiertos de diálogo y negociación con los ámbitos claves del Estado para la gestión de sus intereses. Si bien las redes personales pueden ser más efectivas son también más inestables ya que dependen de la permanencia de determinados individuos en puestos clave. De modo opuesto, las redes corporativas resultan más efectivas para promover los intereses agregados, sus canales de acción y diálogo suelen ser más institucionalizados ya que se “desligan” de las relaciones personales y esto les brinda más estabilidad. Por estos motivos, los grandes empresarios suelen mantener abiertos los canales directos de negociación a través de su

---

<sup>15</sup> El rol de las asociaciones empresarias es también relevante para otros países de América Latina que disponen de cámaras empresarias mediante las cuales el empresario defiende y promueve sus intereses: Schneider (2004).

<sup>16</sup> Según Fairfield (2015) las elites poseen un poder estructural, relativo al peso que poseen en la estructura productiva de cada país y un poder instrumental, relacionado con la capacidad de organización e influencia política.

influencia personal junto con los indirectos por medio de su participación en las corporaciones empresarias lo que los lleva a formar parte de las disputas y negociaciones internas de estas asociaciones para afianzar sus redes corporativas y promover sus intereses (Tirado 2006, Castellani 2016, Dossi 2016 y 2017, Luna y Tirado 1992 y Chardavoine 2020).

El concepto de trayectoria considera que los distintos actores sociales reconocen a lo largo de sus vidas un continuo de experiencias que van trazando itinerarios que se construyen simultánea y pluralmente en múltiples dimensiones (Bourdieu 1998). La construcción de las *trayectorias corporativas* se realiza a partir de dos dimensiones de análisis ya expuestas: a) la organizativa-institucional reconstruye los procesos de elección y selección y el derrotero gremial-corporativo de los máximos dirigentes; b) la estructural-económica recupera la pertenencia sectorial a firmas y las posiciones en las empresas de los máximos dirigentes.

Las *trayectorias corporativas* permiten identificar dos tipos de estrategia para acceder a los máximos cargos dentro de la UIA<sup>17</sup>: a) la carrera profesional y b) el acceso por el peso específico de las empresas y cámaras a las que se encuentran vinculados los dirigentes. La carrera profesional se vincula con su historia corporativo-gremial en el interior de la corporación, los cargos ocupados y las actividades realizadas. En este caso, la ocupación de los cargos no depende del tamaño, peso específico de la empresa o sector de actividad al cual pertenecen, sino de un modo cuasi exclusivo con las cualidades personales y profesionales del dirigente. Bajo la segunda modalidad, es decisivo el peso y/o tamaño de la cámara o empresa a la cual representan, si bien no excluye el desarrollo de una actividad gremial activa.

Las distintas formas de acceso dan cuenta de las particularidades de esta elite y permiten explorar su legitimidad que se vincula con el modo de tomar decisiones en las organizaciones empresariales, en su capacidad para representar la diversidad de los intereses agregados que participan en su interior y mantener la cohesión interna. El abordaje de las *trayectorias corporativas* brindar información sobre el nivel de estabilidad/inestabilidad, de apertura/clausura, de multiposicionalidad y de circulación público-privada de la elite corporativa industrial.

La estabilidad/inestabilidad explora la rotación dirigencial en los cargos de élite y en el CE, la permanencia en los cargos y la perdurabilidad de

---

<sup>17</sup> Esta conceptualización puede aplicarse para otras corporaciones empresarias.

los individuos en las instancias de decisión. El binomio apertura/clausura hace referencia a los rasgos organizacionales formales e informales que permiten/restringen el ingreso de nuevos dirigentes y sin vinculación con la trayectoria de la entidad a los cargos de élite. La multiposicionalidad se centra, por un lado, en la ocupación simultánea de más de un cargo en la UIA y en otras corporaciones empresarias exponiendo la circulación intraelite; por otro lado, en la circulación interelite, ocupar cargos en otras elites, como la política para conocer la inserción o no de estos dirigentes en cargos públicos<sup>18</sup>.

El abordaje metodológico se basó en una exhaustiva exploración y análisis de fuentes primarias y secundarias y en el análisis documental. Para analizar la dinámica organizativa-institucional, los rasgos estructural-económicos y las intervenciones en la dimensión política-institucional, se recurrió, por un lado, a información de fuentes públicas recuperada de los diarios Clarín, *La Nación* y *Página/12*. Por otro lado, a fuentes de información corporativa como: *Estatuto*, *Memorias*, *Anuarios*, *Conferencias Industriales*, otros documentos y publicaciones corporativos disponibles en los sitios web institucionales y en los discursos de sus principales dirigentes.

## **Apuntes sobre la organización formal e informal en la Unión Industrial Argentina**

La UIA en tanto organización está compuesta por aspectos formales e informales que estructuran su funcionamiento. Los rasgos formales aluden a las reglamentaciones que delimitan las relaciones entre los distintos integrantes, las sanciones, los mecanismos de elección, selección y permanencia de los dirigentes en sus cargos, entre otros. Los aspectos informales refieren a las relaciones sociales que pueden entablarse entre los integrantes de una organización trascendiendo las normas formales.

Un abordaje conjunto de ambas dimensiones permite identificar conflictos en el seno de las organizaciones empresarias, en relación con las posiciones ocupadas por los individuos en la estructura organizacional, la forma de relacionarse, de informarse y de articular sus actividades. Como señala Blau (1975) si las actividades dentro de las organizaciones se hiciesen exclusivamente siguiendo los procesos formales establecidos,

---

<sup>18</sup> La definición de estas categorías conceptuales se basa en Castellani (2016).

sólo con revisar manuales, procedimientos y organigramas sería suficiente para comprender su funcionamiento. Sin embargo, se dejaría de lado el conjunto de relaciones y negociaciones que entablan los integrantes de una organización y los arreglos que se estructuran por fuera de los procedimientos y reglas formales.

En la UIA, los aspectos formales están plasmados en sus Estatutos y para analizar las *trayectorias corporativas* el artículo se centra en los aspectos organizacionales vinculados con la conformación, funciones y requisitos para los máximos integrantes del CE: presidente, vicepresidente 1° y secretario. Los cargos de presidente y secretario son por un período de dos años y pueden ser reelegidos una sola vez en el mismo puesto, salvo que transcurra un período intermedio. El vicepresidente 1° permanece dos años en sus funciones y puede ser reelecto indefinidamente (*Estatuto*, Sección 8, art. 8.5).

La presidencia es el cargo individual de mayor jerarquía y entre los requisitos se destacan ser argentino nativo o naturalizado con al menos 10 años de antigüedad; tener como mínimo 10 años de actuación en la actividad industrial, en cargos directivos, encontrándose en actividad al momento de su designación. Ser dueño, socio, presidente o miembro del directorio de una empresa industrial socia de la asociación. En caso de quedar vacante la presidencia, el cargo es asumido por el vicepresidente primero, y sucesivamente por los restantes vicepresidentes, sin exceder el término del mandato del reemplazante (*Estatuto*, Sección 8, Arts. 8.6, 8.6.1 y 8.6.4). En el caso del secretario, si bien por *Estatuto* sus funciones son administrativas, a lo largo de la historia de la UIA, su rol excedió estas tareas, convirtiéndose en el portavoz de la organización. En la práctica desempeña un rol de suma relevancia en la estructura de toma de decisiones de la asociación, convirtiéndose en ocasiones en un contrapeso de la figura presidencial.

En la UIA existieron tradicionalmente dos lineamientos internos: el Movimiento Industrial Nacional (MIN) y el Movimiento Industrial Argentino (MIA). El MIA surgió en 1975 bajo el liderazgo de los dirigentes tradicionales de la UIA y poseía un carácter liberal y exportador. En paralelo se conformó la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL) que no es un alineamiento interno de la asociación, sino una cámara asociada que integra el MIA con una presencia estable y decisiva en la estructura de toma de decisiones de la UIA. El MIN se formó en 1982 por una coalición de diversos actores que

no eran oficialismo en la UIA y buscaban enfrentar al MIA. Se destacaba la presencia de empresas vinculadas al mercado interno con ideas de sesgo “desarrollistas”, más favorable a la protección y al fomento de la actividad interna (Dossi 2017).

Los procesos eleccionarios en la UIA se caracterizan por presentar listas de unidad, confrontando dos en los momentos en los cuales la entidad atraviesa por fuertes crisis internas. El MIA y el MIN establecieron en 1993 la presentación de una lista unificada para el proceso eleccionario y estipularon un pacto de alternancia según el cual los representantes de ambas líneas debían rotarse en la presidencia de la entidad cada dos años. Este acuerdo se quebró en 2003, fruto de transformaciones y desavenencias en el seno del MIA y el MIN que se reconstruyeron bajo dos nuevas vertientes que, si bien reflejaban los lineamientos políticos y económicos de las anteriores, también implicaron reacomodamientos de los sectores industriales: la lista Celeste y Blanca (CyB, ex MIA) y la lista Industriales (ex MIN). Esta última se articuló en torno a la presencia de Techint y Arcor y se integró por un importante número de capitales pequeños vinculados con los sectores textil, metalúrgico, juguetero y calzado. CyB aglutinó, por un lado, a grandes capitales nacionales como Ledesma, Aceitera General Deheza (AGD), SanCor, Molinos Río de la Plata y Mastellone, y capitales extranjeros como Nestlé, Coca Cola, Kraft, Quickfood, Cargill, entre otros que se concentran en la industria automotriz, alimenticia y agroindustria; por otro lado, reúne capitales pequeños de la industria plástica y gráfica (Schteingart 2011).

### **La elite corporativa industrial: del quiebre a la unidad (2003-2007)**

La dirigencia fabril atravesaba desavenencias internas para definir quién presidiría la entidad en el período 2003-2005 que llevaron al quiebre del acuerdo de alternancia, a la presentación de dos listas para disputarse los cargos tras doce años de presentar listas de unidad<sup>19</sup> y a la fractura de su dirigencia con el reacomodamiento de sus tradicionales lineamientos, el MIA y el MIN, en CyB e Industriales respectivamente. CyB estuvo liderada por Alberto Álvarez Gaiani (COPAL) y presentaba heterogeneidades en su seno ya que reunía a sectores diversos como el alimenticio, agroindustrial, azucarero, automotor, papelerero, plástico,

---

<sup>19</sup> La última vez que en la UIA confrontaron dos listas internas fue en 1991. Dossi (2017).

químico, petroquímico y gráfico, provenientes tanto del MIA como del MIN. Industriales, conducida por Guillermo Gotelli (ex Alpargatas y actual Tracid), agrupaba a sectores industriales orientados al mercado interno con una fuerte presencia de empresas pymes y de los sectores textil, metalúrgico, gráfico y autopartista, alineadas en el MIN y contaba con el aval de Techint y Arcor.

Estas elecciones se realizaron en abril de 2003, un mes antes que Néstor Kirchner asumiese la presidencia de la Nación e implementase un conjunto de medidas económicas que buscaban retomar el crecimiento, sostener un tipo de cambio real alto y competitivo y lograr y mantener el superávit gemelo. Su gestión implicó un fuerte disciplinamiento de los actores sociales, particularmente el mundo empresario y estableció una alianza con el actor sindical como su sostén principal (Peralta Ramos 2007). La candidatura de Néstor Kirchner fue avalada desde la UIA por ambos lineamientos y Massuh, dirigente de CyB expresaba: “existen coincidencias entre los lineamientos económicos de Kirchner para el caso de llegar a la presidencia y las pretensiones de este sector empresario”<sup>20</sup>. Este apoyo inicial se consolidó durante los primeros años ya que todas las ramas industriales experimentaron mejoras en su desempeño con las medidas económicas implementadas. Los sectores productivos expusieron un crecimiento muy significativo a partir de 2003 (y que continuó hasta 2011) y la industria manufacturera tras años de estancamiento productivo, caída del empleo y pérdida del entramado tecnológico experimentó una fuerte recuperación reflejada también en el surgimiento de nuevas firmas pequeñas y medianas y en el alza de la productividad (Kulfas, 2019).

Del proceso eleccionario resultó triunfante CyB liderada por Gaiani por amplia diferencia: obtuvo 142 sufragios sobre un total de 218 (65%), mientras que Industriales alcanzó los 74 votos (35%), y dos fueron en blanco. Asumió un nuevo CE integrado por Álvarez Gaiani como presidente, Héctor Méndez como vicepresidente 1º, y Juan Carlos Sacco como secretario. Las *trayectorias corporativas* (Cuadro 1) permiten advertir, por un lado, varios aspectos que vinculan los rasgos organizativos formales con los informales, las inserciones estructurales de los dirigentes y sus recorridos gremiales en la UIA y en otras asociaciones empresariales. Por otro lado, exponen que los procesos internos de selección y elección no están directamente vinculados con

---

<sup>20</sup> La Nación, 07/03/2003.

los acontecimientos del plano nacional, ya que un drástico cambio en la orientación de la política económica y del rol asignado al sector industrial en el modelo de acumulación, no generó alteraciones sustantivas en los individuos que conformaron la elite corporativa industrial.

**Cuadro 1: Trayectorias corporativas de los integrantes del CE en el período 2003-2005**

Período de gestión	Individuo	Cargo	Alineamiento interno	Inserción estructural-económica	Empresa	Actividad gremial empresaria	Cámara empresaria de pertenencia	Actividad gremial en la UIA
2003-2005	Alberto Álvarez Gaiani	Presidente	CyB	Industria frigorífica	Frigorífico Friolim	Prosecretario y presidente Cámara Argentina de la Industria de Chacinados Presidente COPAL (1991-2007)	COPAL	Integrante JD y CG (1983-1995) Presidente departamento de la pequeña y mediana industria (1991-1995) CE : vicepresidente 2° (1995-1997; 2001-2003); vicepresidente 1° (1997-2001)
2003-2005	Héctor Méndez	Vicepresidente 1°	CyB	Industria plástica	Conarsa S.A	Presidente: 1. Cámara Argentina de la Industria Plástica (CAIP); 2. Fundación de la Industria Plástica para la preservación del medio ambiente (FIPMA); 3. Fundación del Envase y el Embalaje Presidente Asociación Latinoamericana del Plástico (Apliplast)	CAIP	Integrante CG (1997-2001) y JD (1999-2001). CE: prosecretario 2° (2001-2003)
2003-2005	Juan Carlos Sacco	Secretario	CyB	Industria gráfica	Multiabel do Brasil S.A y Multilabel de Argentina S.a	Miembro: 1. Fundación Gutenberg; 2. Cámara Argentina de Fabricantes de Formularios Continuos y Valores (1982-1987); 3. Federación Argentina de la Industria Gráfica y Afines (FAIGA); 4. Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica (CON-LATINGRAF)	FAIGA	Integrante CG y JD (1995-1999). CE: vocal titular (1995-1999); prosecretario 1° (1999-2001)

Fuente: elaboración propia en base a Memorias, Anuarios y Conferencias Industriales de la UIA, Diarios Clarin, La Nación, Pagina/12 y Fundación Konex

Álvarez Gaiani cumplía con los requisitos del *Estatuto* para acceder a la presidencia: era de nacionalidad argentina y se desempeñaba como

director del frigorífico de chacinados Friolim. Su trayectoria gremial en la entidad era vasta: en 1983 ingresó como integrante de la junta directiva (JD) y del consejo general (CG), fue presidente del departamento de la pequeña y mediana industria e integró el CE desde el año 1995 como vicepresidente 2° y 1°. En 1997 llegó a la presidencia de la UIA frente a la renuncia del entonces presidente Claudio Sebastiani. Por fuera de la UIA se destacaba su pertenencia a la COPAL donde desempeñó múltiples cargos jerárquicos, entre ellos la presidencia, y también integró la Cámara Argentina de la Industria de Chacinados.

El vicepresidente 1°, Héctor Méndez, se alineaba en CyB y en su inserción estructural-económica pertenecía al sector plástico, era propietario de CONARSA desde el año 1970, empresa pyme dedicada a fabricar contenedores de plástico, cajones y accesorios. Por fuera de la UIA, se desempeñó como presidente de la CAIP, de la FIPMA y de la Apliplast y en los años '90 ejerció como vicepresidente de petroquímica General Mosconi y presidente de petroquímica Bahía Blanca. Inició su trayectoria gremial en la UIA en 1997 como miembro del CG y la JD y su llegada al CE fue en el año 2001 como prosecretario 2°.

En cuanto al secretarios, Juan Carlos Sacco, también integraba la lista CyB, en su inserción estructural-económica pertenecía al sector gráfico y se desempeñaba como socio fundador de Multilabel do Brasil S.A y de Multilabel Argentina S.A, empresa gráfica especializada en la conversión de etiquetas adhesivas y promocionales. Inició su trayectoria gremial en la UIA en 1995 como integrante del CG y de la JD y desde 1999 ocupó los cargos de prosecretario 1° y tesorero en el CE. Por fuera de la entidad fabril, su actividad gremial se desarrolló en la Fundación Gutenberg, en la FAIGA, en la CONLATINGRAF y en la Cámara Argentina de Fabricantes de Formularios Continuos y Valores, exponiendo una amplia trayectoria gremial en organizaciones vinculadas a su actividad productiva.

La reconstrucción de las *trayectorias corporativas* permite señalar que, en primer lugar, todos los dirigentes poseían una amplia trayectoria en la UIA y desempeñaron cargos en el CE, inclusive en el período anterior, si bien ninguno había ocupado las máximas posiciones<sup>21</sup>. Esto evidencia una estabilidad en la conformación total de la cúpula dirigencial y en la rotación de sus dirigentes por distintos cargos en el CE y en otros órganos

---

<sup>21</sup> Solo Álvarez Gaiani presidió la UIA por la renuncia de Sebastiani. Dossi (2017).

de conducción, exponiendo simultáneamente dos fenómenos: por un lado, una relativa cerrazón de la élite corporativa industrial para seleccionar a sus máximos referentes, y por otro lado que, pese a atravesar momentos de turbulencias internos, la UIA privilegiaba la elección de dirigentes de su propio seno con trayectoria gremial y dirigencial obturando el ingreso de nuevos dirigentes y el quiebre de la organización. En segundo lugar, los tres dirigentes tenían una elevada multiposicionalidad interelite por su filiación y pertenencia a distintas cámaras empresarias vinculadas con sus actividades productivas y/o gerenciales y con la ocupación de distintos cargos en el seno de la UIA.

Considerando los dos tipos de estrategias para acceder a los cargos de elite, se desprende que primó la estrategia por la carrera profesional destacándose la trayectoria e historia corporativa y gremial en el interior de la UIA, los cargos ocupados, las actividades realizadas y el conocimiento de las reglas formales y de los dispositivos informales para entablar negociaciones y diálogo. Si bien el tamaño de la empresa no desempeñó un rol decisivo (todos ellos pertenecían a empresas del segmento pyme), sí la cámara empresaria de pertenencia tuvo un rol importante en el acceso a los cargos, asegurando la representatividad de la COPAL, la CIPA y la FAIGA que ocuparon mediante sus dirigentes más del 50% de los cargos en el CE y venían teniendo un lugar destacado durante toda la década de los '90 (Dossi 2017).

Por último, el nuevo CE expuso una alta estabilidad, permanencia y rotación interna de los dirigentes mostrando que, pese a los cambios en el contexto y las crisis internas, la conformación de la elite corporativa industrial está atravesada por sus aspectos formales y lógicas de negociación informales que le imprimen particularidades que trascienden la contingencia y que no implicaron una modificación ni apertura en la constitución de la cúpula directiva. De 24 cargos que se renovaron, 16 fueron ocupados por individuos provenientes de períodos previos, brindando una estabilidad del 67% en la conformación de la cúpula industrial. Además, de los cargos en disputa, CyB ocupó 15 e Industriales 9, es decir, el 62.5% de los cargos quedó en manos de la lista ganadora (Anuario 2005), resaltando dos aspectos: su injerencia en la toma de decisiones y los acuerdos informales entre ambos lineamientos para esta conformación.

En abril de 2005 la UIA definía su nuevo CE hasta el año 2007 en un contexto de normalización de la situación económica general, con

altos niveles de crecimiento, un destacable desempeño del sector industrial acompañado y significativas mejoras sociales. Entre 2003 y 2008 el producto bruto interno (PBI) creció a una tasa anual acumulativa de 8.4% (con un rol protagónico de las actividades industriales), el desempleo se redujo de 17.3% a 7.9%, el salario real promedio se incrementó 17%, la deuda pública pasó de 137% a 45% del PBI, las cuentas fiscales fueron excedentarias y la inflación minorista hasta 2006 se mantuvo en umbrales inferiores al dígito anual. Los primeros años del kirchnerismo arrojaban que, en primer lugar, los grandes exportadores y, en segundo lugar, el capital productivo y comercial orientado al mercado interno eran los principales ganadores (Cantamutto y Wainer 2013, Varesi, 2011, Wainer 2013).

La UIA buscaba finalizar con sus conflictos internos y unificar posiciones para fortalecer su cohesión, lograr más capacidad de presión frente a las políticas estatales y una mayor posibilidad de actuar según un criterio de representación de clase (Domhoff 2006). Para esto, la dirigencia industrial promovió un acuerdo entre Industriales y CyB para presentar una lista de unidad representativa de los distintos sectores e intereses industriales en una coyuntura donde la industria se consolidaba como un actor clave en las políticas públicas implementadas por el gobierno (Azpiazu y Schorr 2010). El nuevo CE incorporó a Héctor Méndez como presidente, Federico Nicholson Bunge como vicepresidente 1° y Adrián Kaufman Brea como secretario. En el cuadro 2 se exponen las trayectorias corporativas de los dirigentes para exponer sus rasgos y particularidades.

**Cuadro 2. Trayectorias corporativas de los integrantes del CE en el período 2005-2007**

Período de gestión	Individuo	Cargo	Alineamiento interno	Inserción estructural-económica	Empresa	Actividad gremial empresaria	Cámara empresaria de pertenencia	Actividad gremial en la UIA
2005-2007	Héctor Méndez	Presidente	CyB	Industria plástica	Conarsa S.A	Presidente: 1. CAIP; 2. FIPMA; 3. Fundación del Envase y el Embalaje; 4. Apliplast	CAIP	Integrante CG (1997-2001) y JD (1999-2001). CE: prosecretario 2° (2001-2003); vicepresidente 1° (2003-2005)
2005-2007	Federico Nicholson Bunge	Vicepresidente 1°	CyB	Industria celulósica-papelera	Ledesma S.A.A.I	Presidente Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable (CEADS) Integrante: 1. Centro Azucarero de Salta y Jujuy; 2. Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel (AF-CPARG)	AFPCPARG	Integrante CG (1997-2001). CE: vicepresidente 4°, 5° y 2° (1999-2005)
2005-2007	Adrián Kaufman Brea	Secretario	Industriales	Industria alimenticia	Arcor	Integrante: 1. COPAL; Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA). Fundador y director de la Cámara Argentina de Biotecnología (CAB).	COPAL CIPA CAB	No se desempeñó previamente

Fuente: elaboración propia en base a Memorias, Anuarios y Conferencias Industrias de la UIA, Diarios Clarin, La Nación, Página/12 y Fundación Konex.

Méndez cumplía con los requisitos formales para ser presidente y su designación lo llevó a permanecer en la elite corporativa exponiendo la rotación de un individuo por distintos cargos. Además, su trayectoria gremial en la UIA y en otras cámaras empresarias era vasta (ver período 2003-2005, cuadro 1). El vicepresidente 1°, Nicholson Bunge, integraba también CyB y como Méndez, inició su trayectoria gremial en la UIA

en 1997 como integrante del CG y de la JD y en el CE ocupó distintas vicepresidencias. Por fuera de la UIA, desarrolló su trayectoria gremial en el Centro Azucarero Regional del Norte Argentino y en el CEADS. Su inserción estructural-económica estaba en el sector celulósico-papelero, se desempeñaba en Ledesma SAAI, empresa argentina líder del sector agroindustrial, como director titular desde 1991.

El secretario, Kaufman Brea, integraba Industriales y pertenecía al grupo Arcor desde 1993. Su trayectoria gremial por fuera de la UIA se vinculaba a la COPAL siendo vicepresidente desde el año 2002, integraba la Unión Industrial de Córdoba (UIC), era vicepresidente 1° de la CIPA y fundador y director de la CAB<sup>22</sup>. En la UIA no presentaba trayectoria gremial y su llegada como secretario se vinculó, por un lado, con su pertenencia estructural a la industria alimenticia como representante del grupo Arcor y, por otro lado, por su filiación a cámaras empresarias del sector con relevancia y trayectoria en la UIA como la COPAL y la CIPA. Su ingreso al CE no puede escindir del comportamiento expansivo del grupo Arcor a partir del 2003 con el inicio de una recuperación acelerada que impactó positivamente en sus ventas internas y externas como también en sus márgenes de rentabilidad<sup>23</sup>. Su presencia junto con la del vicepresidente 1° confirmaban la relevancia del sector agroindustrial, de la COPAL y de empresas como Arcor y Ledesma en el seno de la UIA y su injerencia para ubicar en los puestos de élite a dirigentes afines, fortaleciendo sus redes corporativas de influencia.

Las *trayectorias corporativas* expusieron que sólo el presidente ocupó un cargo de élite en el período previo (vicepresidente 1°) y el vicepresidente 1° desempeñó otros puestos en el CE, exponiendo estabilidad en la conformación total de la cúpula directiva y en la rotación de sus dirigentes por distintos cargos en el CE y en otros órganos de conducción de la UIA, reafirmando la cerrazón de la elite corporativa industrial para seleccionar a sus máximos representantes (Anuario 2005). El ingreso de Kaufman Brea como secretario sin trayectoria previa en la UIA se vinculó con los acuerdos informales y el establecimiento de una lista de unidad que otorgó a Industriales la posibilidad de ubicar a un dirigente en dicho puesto. Por otro lado, los dirigentes mostraron una alta multiposicionalidad interelite manifiesta en su filiación simultánea a

---

<sup>22</sup> Se asoció a la UIA en 2022.

<sup>23</sup> Schorr (2013).

distintas cámaras empresarias y con la ocupación de distintos cargos en la UIA.

Asimismo, se desprendió la preeminencia del sector agroindustrial en la composición de la elite corporativa, ya que, de tres posiciones, dos, la de vicepresidente 1° y secretario representaban al sector. Este es un dato relevante porque desde 1989 el sector agroindustrial tuvo representación ininterrumpida en el CE de la UIA mediante la presencia de directivos de Terrabusi, Celulosa Jujuy, Arcor y Ledesma y miembros de la COPAL y de la CIPA sin llegar a los cargos de élite. El ingreso de Kaufman Brea y de Nicholson Bunge marcó la llegada por primera vez de Arcor y Ledesma a la élite corporativa industrial (Dossi 2017)<sup>24</sup>.

Considerando los dos tipos de estrategias para acceder a los puestos de élite, se destaca una combinación de la carrera profesional junto con un rol decisivo del peso del sector económico y productivo de pertenencia, el tamaño de la empresa y/ o grupo económico y la relevancia de la cámara empresaria representada, factores destacables particularmente para el secretario y el vicepresidente 1°.

### **La elite corporativa industrial: cohesión interna y alternancia en la conducción (2007-2011)**

En abril de 2007 la dirigencia fabril renovó el acuerdo de unidad entre CyB e Industriales para la elección de autoridades, recayendo en Industriales la propuesta del presidente, dado el acuerdo de alternancia establecido informalmente y rutinizado en las prácticas organizacionales. Asumieron Juan Carlos Lascurain como presidente, Luis Betnaza como vicepresidente 1° y Juan Carlos Sacco como secretario. Esta renovación fortalecía los dispositivos de consenso informales en la organización que buscaban presentar a una elite industrial cohesionada en un año electoral que, en octubre, llevó a la presidencia a Cristina Fernández de Kirchner con un 45% de los votos. El inicio de la nueva gestión industrial coincidía con las restricciones que comenzaba a exponer el modelo de crecimiento que detuvo la expansión registrada en los primeros años y mostraba a la inflación<sup>25</sup> como el principal problema a resolver y que inquietaba a

---

<sup>24</sup> Entre 1989-2005 Hugo D'Álessandro representó a Arcor en el CE.

<sup>25</sup> En 2007 la intervención del INDEC generó cuestionamientos al IPC y al accionar estatal para "maquillar" los datos de inflación.

los industriales porque incidía en los costos empresarios y azuzaba las exigencias sindicales en las instancias paritarias (Gaggero, Schorr y Wainer 2014). Estas dificultades se intensificaron en 2008 con el cambio de contexto internacional (crisis de las hipotecas en Estados Unidos), y en el plano interno por el conflicto entre el gobierno y las corporaciones agropecuarias frente al intento gubernamental de modificar la forma de calcular las retenciones a las exportaciones de productos agropecuarios cristalizado en la Resolución 125<sup>26</sup>.

El conflicto con el campo y el veto del complejo agroexportador al proyecto del gobierno significaron un serio problema para la necesidad de recaudar divisas por parte del gobierno que se expuso en la aceleración de la inflación con una consecuente apreciación real del peso, la fuga de capitales al exterior, la reducción del superávit de cuenta corriente y la desaparición del superávit fiscal. Estas tensiones comenzaron a complicar a algunas ramas de la producción primaria y agroindustrial dados los intentos por realizar intervenciones sobre las cadenas de comercialización para controlar el alza de precios y simultáneamente las producciones vinculadas al mercado interno comenzaron a tener regulaciones específicas generando una expansión más acotada (Kulfas 2021). El cuadro 3 presenta las trayectorias corporativas de los dirigentes de la elite corporativa industrial.

---

<sup>26</sup> Panero (2019).

**Cuadro 3: Trayectorias corporativas de los integrantes del CE en el período 2007-2009**

Período de gestión	Individuo	Cargo	Alineamiento interno	Inserción estructural-económica	Empresa	Actividad gremial empresaria	Cámara empresaria de pertenencia	Actividad gremial en la UIA
2007-2009	Juan Carlos Lascurain	Presidente	Industriales	Industria metalmeccánica	Fainser S.A.	Integrante Cámara de Fabricantes de Caño y Tubos de Acero-CYTACERO (en representación de Royo S.A) Presidente: 1. Cámara de Fabricantes de Caño; 2. Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina-ADIMRA (desde 2005) <sup>27</sup>	ADIMRA	Integrante CG (1987-1997) y JD (1989-1991; 1995-1997). CE: protectoro 1° (1997-1999); vicepresidente pymi (1999-2001 y 2001-2003); protectoro 2° (2005-2007)
2007-2009	Luis Betnaza	Vicepresidente 1°	Industriales	Industria siderúrgica	Techint	Integrante: 1. Cámara Argentina del Acero; 2. Cámara de Comercio Argentino de Siderurgia; 3. Fundación Mediterránea; 4. Foro Iberoamericano del Instituto Latinoamericano del Hierro y del Acero (ILAFA) y director fundador del Merofer	Cámara Argentina del Acero	Integrante CG (1997-2002). CE: vicepresidente 2° (2005-2007)
2007-2009	Juan Carlos Sacco	Secretario	CyB	Industria gráfica	Multibel do Brasil S.A y Multilabel de Argentina S.a.	Integrante: 1. Fundación Gutenberg; 2. Cámara Argentina de Fabricantes de Formularios Continuos y Valores (1982-1987); 3. FAIGA; 4. CON-LATINGRAF	FAIGA	Integrante CG y JD (1995-1999). CE: vocal titular (1995-1999); prosecretario 1° (1999-2001); secretario (2003-2005); vicepresidente 4° (2005-2007)

Fuente: elaboración propia en base a Memorias, Anuarios y Conferencias Industriales de la UIA, diarios Clarín, La Nación, Página/12 y Fundación Konex.

El presidente, Juan Carlos Lascurain, integraba Industriales y cumplía con los requisitos formales para ser presidente: era argentino, se desempeñaba en la actividad industrial desde hacía más de 10 años, su

<sup>27</sup> Licenció su cargo para acceder como presidente de la UIA.

inserción estructural-económica estaba en la industria metalmecánica y era dueño y presidente de su empresa pyme, FAINSER S.A., fabricante de calderas y radicada en la provincia de Buenos Aires. En su trayectoria gremial empresaria se destacó por presidir las cámaras CYTACERO y ADIMRA vinculadas con su actividad productiva. Inició su trayectoria gremial en la UIA en 1987 como integrante del CG y de la JD y desempeñó distintos cargos en el CE como protesorero 1º, vicepresidente pymi y protesorero 2º.

El vicepresidente 1º, Luis Betnaza, pertenecía al grupo Techint desde 1980, se desempeñaba como director corporativo y representaba al sector de la siderurgia en el CE de la entidad. Por fuera de la UIA, su trayectoria gremial empresaria se desarrolló en el Centro de Industriales Siderúrgicos, actual Cámara Argentina del Acero y en la comisión ejecutiva de la Fundación Mediterránea, fue miembro ILAFA y director fundador del Mercofer que nuclea a la industria del acero del Mercosur. En la UIA inició su trayectoria gremial en 1997 como integrante del CG y de la JD y al CE ingresó en el año 2005 como vicepresidente 2º. La constitución de la élite corporativa industrial consolidó la presencia del grupo Techint en el máximo organismo decisor de la UIA, ya que, al igual que con el representante del grupo Arcor, era la primera vez que uno de sus directivos ocupó uno de los cargos de elite pese a tener presencia continua en el CE desde el año 1993<sup>28</sup>. Esto expresaba los acuerdos informales en Industriales, cuyos máximos representantes, Arcor y Techint, decidían y alternaban la ocupación de alguno de los cargos de élite con la finalidad de fortalecer sus redes corporativas y aumentar su poder de veto en la toma de decisiones de la entidad. El secretario, Juan Carlos Sacco, integraba CyB, pertenecía a la industria gráfica y presentaba una vasta trayectoria gremial en la UIA y en otras cámaras empresarias vinculadas a su actividad (ver período 2003-2005).

La conformación del CE confirmó la estabilidad y continuidad de la cúpula dirigenal ya que solamente cuatro miembros no provenían de los períodos previos, resaltando una permanencia del 92% de la dirigenia industrial (Anuario 2007). Las *trayectorias corporativas* destacaron que ninguno de los dirigentes ocupó posiciones de élite en el período anterior, si bien Sacco fue secretario entre los años 2003-2005, siendo la segunda vez que ocupaba el cargo y todos participaron previamente del

---

<sup>28</sup> Entre 1993-2005 Sergio Einaudi representó a Techint en el CE.

CE, brindándole estabilidad y permanencia a su composición, reforzando la circulación intraelite en el CE y la cerrazón de la elite corporativa industrial. La multiposicionalidad de los máximos dirigentes continuó y se manifestó en la ocupación de distintos cargos en la UIA como también en su pertenencia a cámaras empresarias vinculadas a sus sectores productivos reforzando el uso de las redes corporativas como mecanismo para fortalecer reclamos sectoriales.

En cuanto a los tipos de estrategia para acceder a los cargos de élite predominó la carrera profesional, todos tenían una extensa historia corporativa-gremial en la UIA donde ejercieron funciones en distintos órganos y cargos de conducción. También se consolidó la tendencia que, la carrera profesional fuera acompañada, como en el caso del vicepresidente 1º, por la pertenencia a grandes empresas, grupos económicos y cámaras empresarias de peso asociadas a la UIA.

En abril de 2009 la renovación de autoridades en la UIA implicó un proceso de intensas negociaciones entre CyB e Industriales ya que la nueva dirigencia asumía en un contexto caracterizado por la consolidación del alza de la inflación, el incremento de los costos empresarios, el atraso cambiario, la caída de las inversiones (Wainer 2018), una expansión creciente del gasto público que acentuaba el déficit fiscal, un deterioro paulatino pero persistente de la situación externa y el cuestionamiento empresario al avance del estado sobre el ámbito privado<sup>29</sup>. Buscaban una dirigencia que expusiera frente al gobierno las cuestiones consideradas claves para el sector y la cosmovisión empresaria en general. En este contexto, resolvieron por acuerdo de unidad entre CyB e Industriales elegir nuevamente como presidente a Méndez, como vicepresidente 1º a Miguel Acevedo y como secretario a Ignacio De Mendiguren. El cuadro 4 expone las *trayectorias corporativas* de los dirigentes para explorar sus características y rasgos sobresalientes.

---

<sup>29</sup> La intervención del INDEC, la estatización de las AFJP, los controles de precios eran signos de alerta para los empresarios.

**Cuadro 4: Trayectorias corporativas de los integrantes del CE en el período 2009-2011**

Período de gestión	Individuo	Cargo	Alineamiento interno	Inserción estructural-económica	Empresa	Actividad gremial empresaria	Cámara empresaria de pertenencia	Actividad gremial en la UIA
2009-2011	Héctor Méndez <sup>30</sup>	Presidente	CyB	Industria plástica	Conarsa S.A.	Presidente: 1. CAIP; 2. FIPMA; 3. Apliplast	CAIP	Integrante CG (1997-2001) y JD (1999-2001). CE: prosecretario 2° (2001-2003); vicepresidente 1° (2003-2005); presidente (2005-2007); vocal (2007-2009)
2009-2011	Miguel Acevedo	Vicepresidente 1°	CyB	Industria alimenticia	AGD	Presidente: 1. Fundación Exportar; 2. Fundación Observatorio Pyme. Integrante: 1. AEA; 2. CAB	COPAL	Integrante CG (1997-2001) CE: Vicepresidente 6° (2005-2009)
2009-2011	Ignacio de Mendiguren	Secretario	Industriales	Industria textil	Texlona S.A.	Presidente: 1. Asociación de Industriales de la Vestimenta del Mercosur (AIVM); 2. Federación de la Industria Textil e Indumentaria Integrante de la Federación de Industrias Textiles Argentinas (FITA)	FITA	Integrante CG y JD (1991-1997) CE: secretario (1997-2001); presidente (2001-2002); vicepresidente 5° (2005-2007); vicepresidente 3° (2007-2009)

Fuente: elaboración propia en base a Memorias, Anuarios, Conferencias Industriales de la UIA, Darios Clarín, La Nación, Página/12 y Fundación Konex.

Méndez se alineaba en CyB y fue propuesto por este agrupamiento como candidato para conformar una lista de unidad tras la realización de un acuerdo con Industriales que sostenía la dinámica de negociaciones informales entre los máximos dirigentes para conformar el CE sin quebrar a la organización. Méndez accedió por segunda vez a la presidencia cumpliendo con los requisitos formales y con una vasta trayectoria gremial en la UIA y en otras cámaras empresariales (ver períodos 2003-2005 y 2005-2007). El vicepresidente 1°, Acevedo, también

<sup>30</sup> Renunció en febrero de 2011 y lo reemplazó Miguel Acevedo.

pertenecía a CyB, representaba al sector agroindustrial, era presidente de AGD, una de las compañías exportadoras más importantes del país y continuaba en dicho cargo al momento de asumir la vicepresidencia 1°. Inició su trayectoria gremial en la UIA en 1997 como integrante del CG y en el CE se desempeñó como vicepresidente 6°. Por fuera de la UIA, Acevedo pertenecía y representaba a cámaras decisivas y de peso del sector agroindustrial y en el seno de la UIA como COPAL, CIPA y CAB e integraba la Fundación Exportar.

Por su parte, el secretario, De Mendiguren, referente de Industriales, se alineaba con la defensa y reclamos del sector de las pymes y dadas las particularidades de la dinámica informal de la organización, más allá de lo estatuido formalmente, desde su rol de secretario buscaba erigirse como un contrapeso frente al presidente y vicepresidente 1°. Su inserción estructural económica era en la actividad textil y era socio y presidente de la pyme Texlona S.A., fabricante de hilados y calzado. Inició su trayectoria gremial en la UIA en 1991 como miembro del CG y de la JD y en el CE fue vicepresidente 5° y 3°, presidente y secretario. Por fuera de la UIA, fue miembro del Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo, presidente de la FITA y de la AIVEM.

Las *trayectorias corporativas* mostraron que ninguno de los dirigentes ocupó posiciones de élite en la etapa anterior si bien su presidente, Méndez, era la segunda vez que accedía al cargo y el secretario, De Mendiguren, integró la elite corporativa industrial como presidente y secretario en los años '90 y en los comienzos de los 2000, mientras que el vicepresidente 1° era la primera vez que formaba parte de la elite corporativa industrial. Además, todos ocuparon previamente cargos en el CE (independientemente de las posiciones de élite) fortaleciendo la estabilidad y permanencia del CE en aproximadamente un 85% (Anuario 2009). Se reforzaba la circulación por distintos cargos en el CE y la cerrazón de la elite corporativa industrial para designar a sus máximos dirigentes. Asimismo, continuó la multiposicionalidad de los líderes industriales expuesta en la ocupación de distintos cargos en la UIA como también en su pertenencia a cámaras empresarias vinculadas con sus sectores de actividad fortaleciendo el uso de las redes corporativas junto con las personales para el caso de los grandes empresarios como Acevedo o de aquellos con tránsito por la gestión pública como De Mendiguren<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Fue ministro de producción en 2002 y presidente del Banco Nación.

En cuanto a los tipos de estrategia para acceder a los cargos de elite corporativa se destacó y profundizó en relación con los períodos previos, la carrera profesional de los dirigentes, ya que los tres tenían una profusa trayectoria gremial en la UIA manifiesta en su participación en distintas instancias de gestión y conducción. En el caso del vicepresidente 1°, se combinó la carrera profesional con la pertenencia a una gran empresa y a cámaras del sector agroindustrial con peso decisivo en las estructuras de la UIA y en la economía del país.

### **Crisis en la dirigencia industrial: ¿ruptura o continuidad en la conformación de la elite corporativa? (2011-2015)**

En abril de 2011 la UIA realizó un nuevo proceso eleccionario que coincidía con las elecciones nacionales para presidente y la posible reelección de Cristina Fernández para su segundo mandato presidencial<sup>32</sup>. Industriales debía elegir al presidente para liderar la lista de unidad y en su interior surgieron controversias entre, por un lado, Techint y Arcor que buscaban que Kaufman Brea asumiera nuevamente la presidencia (ver 2005-2007) y, por otro lado, el espacio liderado por De Mendiguren (secretario en 2009-2011) que aglutinaba los intereses de los empresarios pymes de los sectores metalúrgico, calzado y textil y juguetes junto a las federaciones de Santa Fe, Buenos Aires, Córdoba, Salta y Chaco. La llegada de un directivo de Arcor fortalecería los reclamos hacia el gobierno sobre cambios en la política económica, mejoras en la institucionalidad y en la transparencia, alineándose con corporaciones opositoras como AEA y SRA. Simultáneamente, se debilitarían las posiciones e intereses de las empresas pymes lideradas por De Mendiguren.

En este clima de tensión surgió una tercera posición que, amparándose en la reglamentación formal de la UIA, buscaba llamar a elecciones y abandonar el acuerdo tácito e informal de conformar listas de unidad sin provocar un quiebre institucional. En medio de esta crisis de representación, el presidente, Méndez, renunció a su cargo argumentando: “todas las cuestiones internas debían mantenerse, siempre, dentro de los ámbitos de nuestra casa. Observo con preocupación que este principio,

---

<sup>32</sup> Cristina Fernández obtuvo el 54% de los votos.

que nunca debiéramos olvidar, dejó de cumplirse. En consecuencia, quiero comunicarles a mis colegas mi renuncia a la presidencia de la UIA<sup>33</sup>.

Esta renuncia fue un punto de inflexión en la disputa entre los dirigentes industriales, ya que, por un lado, quebró los dispositivos internos y las lógicas de acuerdos organizacionales informales que posibilitan la coexistencia de intereses heterogéneos; por otro lado, debilitó a la entidad en el plano político-institucional exponiendo sus fragmentaciones y debilidades. En respuesta se activaron, por un lado, los dispositivos formales mediante los cuales el vicepresidente 1º, Acevedo, asumió la presidencia de la UIA hasta la finalización del mandato de Méndez y la designación de una nueva cúpula industrial. Por otro lado, se pusieron en funcionamiento los acuerdos informales entre CyB e Industriales para evitar el quiebre y ruptura institucional constituyendo una lista de unidad que garantizaba la estabilidad institucional y la continuidad del acuerdo de alternancia que mantuvo en Industriales la designación del nuevo presidente. El aval de Industriales a la designación de De Mendiguren buscó conservar su unidad. Asumieron entonces, De Mendiguren como presidente, Nicholson Bunge como vicepresidente 1º y Acevedo como secretario. Este accionar expuso que en momentos de tensiones internas y posibles quiebres en el funcionamiento organizativo e institucional de la UIA, se privilegiaron los mecanismos y dispositivos para sostener la unidad y continuidad de la organización recurriendo para conformar a su elite corporativa a dirigentes con trayectoria en el seno de la asociación y cerrando el ingreso de nuevos dirigentes. En el cuadro 5 se presentan las *trayectorias corporativas* para analizar este proceso.

---

<sup>33</sup> Página/12 (10/02/2011).

**Cuadro 5: Trayectorias corporativas de los integrantes del CE de la UIA en el período 2011-2013**

Período de gestión	Individuo	Cargo	Alineamiento interno	Inserción estructural-económica	Empresa	Actividad gremial empresaria	Cámara empresaria de pertenencia	Actividad gremial en la UIA
2011-2013	Ignacio De Mendiguren	Presidente	Industriales	Industria textil	Texlona S.A.	Presidente: 1. AIVM; 2. FITA Integrante de la FITA	FITA	Integrante CG y JD (1991-1997) Cargos en el CE: secretario (1997-2001); presidente (2001-2002); vicepresidente 5° (2005-2007); vicepresidente 3° (2007-2009); secretario (2009-2011)
2011-2013	Federico Nicholas Bunge	Vicepresidente 1°	CyB	Industria azucarera	Ledesma SAAI	Presidente CEADS Integrante: 1. Centro Azucarero de Salta y Jujuy y 2. AFCPARG	AFCPARG	Integrante CG (1997-2001). Cargos en el CE: vicepresidente 4°, 5°, 2° (1999-2005); vicepresidente 1° (2005-2007)
2011-2013	Miguel Acevedo	Secretario	CyB	Industria alimenticia	AGD	Presidente: 1. Fundación Exportar; Presidente de la Fundación Observatorio Pyme. Integrante: 1. AEA; 2. CAB	COPAL	Integrante CG (1997-2001) Cargos en el CE: Vicepresidente 6° (2005-2009) secretarios (XX); vicepresidente pymi (XX); vicepresidente 6° (2005-2009); vicepresidente 1° (2009-2011)

Fuente: elaboración propia en base a Memorias, Anuarios y Conferencias Industriales de la UIA, Diarios Clarín, La Nación, Página/12 y Fundación Konex.

Los tres líderes habían integrado la elite corporativa (períodos 2005-2007, 2009-2011) y cumplían con los requisitos formales establecidos. La distribución de cargos en el CE estableció una equidad entre ambos agrupamientos y mantuvo la presencia del sector agroindustrial, de sus cámaras representativas y la presencia de Techint y Arcor ya que sus representantes, Betnaza y Kaufman Brea, asumieron como vicepresidente 2° y vicepresidente 3° respectivamente. Tras la crisis interna, la posterior unificación de posiciones y establecimiento de acuerdos informales, fortaleció la estabilidad y permanencia de la cúpula industrial (la permanencia en el CE fue superior al 80%), y de su élite corporativa.

Las *trayectorias corporativas* expusieron que, el secretario y el presidente, ocuparon cargos de élite en el CE anterior, siendo la segunda vez en todo el período que un dirigente permanece dentro la elite corporativa (período 2005-2007). El vicepresidente 1° integró previamente la élite corporativa y todos desempeñaron puestos dentro del CE, consolidando la circulación de los individuos por distintos cargos en el CE y la cerrazón de la élite corporativa industrial. Asimismo, los dirigentes expusieron una elevada multiposicionalidad mediante la ocupación de distintos cargos en la UIA y en cámaras vinculadas con su actividad productiva y empresarial consolidando el uso de las redes corporativas de influencia como dispositivo para fortalecer reclamos.

En la estrategia para acceder a los cargos de élite corporativa, primó la carrera profesional ya que los tres detentaban una amplia trayectoria corporativa-gremial en la UIA mediante el ejercicio de cargos en diferentes órganos de gestión y el establecimiento de vínculos con los distintos sectores industriales representados en la entidad. La prevalencia de esta forma de acceso expuso que, frente a contextos de crisis e inestabilidad internos que ponen en jaque a la organización, se activan mecanismos internos que sostienen cierta inercia institucional haciendo que la dirigencia industrial privilegie en la elección para sus cargos de élite a aquellos dirigentes con carrera profesional y trayectoria gremial en su seno obturando la llegada de nuevos dirigentes. Continuó junto con la carrera profesional la permanencia de dirigentes con filiación a cámaras empresarias, empresas y grupos económicos relevantes del sector agroindustrial mediante el vicepresidente 1° y el secretario.

Las elecciones industriales de abril de 2013 buscaban reposicionar a la entidad en el plano nacional, defendiendo su rol y el del empresariado como actores centrales del desarrollo e interlocutores válidos en la arena política-institucional. Los reclamos industriales se dirigían hacia los desequilibrios macroeconómicos como la restricción externa, la pérdida de reservas internacionales, una apreciación cambiaria persistente, el desequilibrio fiscal, la elevada inflación, la disminución en la creación de empleo y el estancamiento en el nivel de inversiones. El acuerdo de unidad entre Industriales y CyB que asignó a esta última la designación del presidente conformó una lista de consenso encabezada por Méndez como presidente, Betnaza como vicepresidente 1° y De Mendiguren como secretario. El cuadro 6 expone las *trayectorias corporativas* de los referentes de la élite corporativa industrial.

**Cuadro 6: Trayectorias corporativas de los integrantes del CE en el período 2013-2015**

Período de gestión	Individuo	Cargo	Alineamiento interno	Inserción estructural-económica	Empresa	Actividad gremial empresaria	Cámara empresaria de pertenencia	Actividad gremial en la UIA
2013-2015	Héctor Méndez	Presidente	CyB	Industria PLÁSTICA	Conarsa SA	Presidente: 1. CAIP; 2. FIPMA; 3. Presidente de la Fundación del Envase y el Embalaje; 4. Apliplast	CAIP	Integrante del CG (1997-2001) y de la JD (1999-2001). Cargos en el CE: prosecretario 2º (2001-2003); vicepresidente 1º (2003-2005); presidente (2005-2007); vocal (2007-2009); presidente (2009-2011)
2013-2015	Luis Betnaza	Vicepresidente 1º	Industriales	Industria siderúrgica	Techint	Integrante: 1. Cámara Argentina del Acero; 2. Cámara de Comercio Argentino de Siderurgia; 3. fundación mediterránea; 4. ILAFA; 5. director fundador del Mercofer	Cámara Argentina del Acero	Integrante del CG (1997-2002). Cargos en el CE: vicepresidente 2º (2005-2007); vicepresidente 1º (2007-2009)
2013-2015	Ignacio De Mendiguren	Secretario	Industriales	Industria textil	Texlona	Presidente: 1. AIVM; 2. FITA	FITA	Integrante del CG y de la JD (1991-1997) Cargos en el CE: secretario (1997-2001); presidente (2001-2002); vicepresidente 5º (2005-2007); vicepresidente 3º (2007-2009); secretario (2009-2011); presidente (2011-2013)

Fuente: elaboración propia en base a Memorias, Anuarios y Conferencias Industriales de la UIA, Diarios Clarín, La Nación, Página/12, Fundación Konex.

Las *trayectorias corporativas* expusieron que todos los integrantes de la elite corporativa accedieron a sus cargos cumpliendo con los requisitos formales establecidos por los Estatutos. La designación de Méndez como presidente expresaba los acuerdos informales entre la

dirigencia industrial, ya que se privilegió un dirigente con trayectoria gremial en la UIA, conocedor de las disputas internas y de las necesidades de los distintos sectores industriales, con capacidad de posicionarse y negociar con el gobierno (ver períodos 2003-2005, 2005-2007 y 2009-2011). Un factor clave fue su experiencia en el cargo ya que era la tercera vez que asumía como presidente de la UIA y, de seis periodos estudiados, solamente en dos no integró la elite corporativa industrial pero sí permaneció en las estructuras del CE. Por su parte, el vicepresidente 1° y el secretario poseían amplia trayectoria gremial en la UIA y desempeñaron cargos de élite en los años bajo estudio y el secretario desempeñó el cargo de presidente en el período previo (períodos 2007-2009, 2009-2011, 2011-2013). Sin representante en la elite corporativa, el sector agroindustrial mantuvo su representación mediante la presencia de dirigentes en otros cargos del CE. Por su parte, el vicepresidente 1° afirmaba la presencia de Techint en la estructura de toma de decisiones de la entidad.

La UIA continuó privilegiando la elección de dirigentes con trayectoria y conocimiento de la entidad para sostener la representación, fortaleciendo la cerrazón de su elite corporativa y se destacó una alta estabilidad, permanencia y rotación de los dirigentes en el CE. Pese a los cambios en el contexto y las desavenencias internas, la constitución de la elite corporativa industrial en particular y del CE en general está permeada por los aspectos formales y las lógicas de negociación informales que le otorgan características que trascienden la contingencia y que obstaculizan cambios y aperturas en la constitución de su elite corporativa.

El acceso a los cargos de élite privilegió la carrera profesional, destacando la trayectoria gremial en la UIA y el conocimiento de sus mecanismos formales e informales por sobre la pertenencia a grandes empresas, grupos económicos y cámaras empresarias de relevancia. En este caso, el vicepresidente 1° combinaba la carrera profesional con la pertenencia a un grupo económico, Techint.

La elite corporativa industrial continuó exponiendo una elevada multiposicionalidad interelite desempeñando distintos cargos en la UIA y en otras cámaras empresariales. Por primera vez en todo el período, la elite corporativa expuso circulación intraelite, cuando su secretario se incorporó al Frente Renovador (FR) para promover su candidatura como diputado. Esta decisión marcó una crisis interna en la organización ya que, si bien sus *Estatutos* no impiden a los dirigentes el desarrollo de actividad político-partidaria, si produce tensiones con aquellos sectores

empresarios que no comparten esa cosmovisión ideológica y sostienen que la pertenencia de sus máximos dirigentes a un partido político puede condicionar los reclamos y la defensa de los intereses sectoriales por parte de ese dirigente<sup>34</sup>. Esta conflictividad interna fue zanjada con la licencia del secretario para lanzar su candidatura política. Además, el acercamiento de De Mendiguren a un espacio opositor al gobierno era resistido por algunos industriales argumentando que aumentaría las tensiones entre la UIA y el gobierno, exponiendo las fricciones entre las elites políticas y económicas.

## Reflexiones Finales

La reconstrucción y análisis de las *trayectorias corporativas* de la elite industrial permite afirmarse que tanto sus *Estatutos* como las dinámicas y arreglos informales brindan a esta elite cierta institucionalidad organizacional que perdura a través del tiempo imprimiéndole rasgos singulares.

En primer lugar, la estrategia predominante para acceder a los cargos de élite corporativa fue la carrera profesional que focaliza en las cualidades personales y la amplia trayectoria gremial corporativa de los dirigentes. Sin embargo, esta preeminencia expuso una articulación con la pertenencia de algunos individuos de la elite a grandes empresas, grupos económicos y cámaras empresarias relevantes en las estructuras de la UIA. Se estableció un equilibrio entre la carrera profesional, la capacidad negociadora para establecer consensos y el peso estructural de los sectores económicos y cámaras empresarias de pertenencia, fortaleciendo el uso por parte de los grandes empresarios de las redes corporativas junto con las personales para gestionar y promover intereses sectoriales. Independientemente de la forma de acceso, todos los integrantes de la elite industrial, con excepción de uno, ocuparon previamente cargos en la corporación empresaria.

En segundo lugar, la elección de los dirigentes se realizó mediante listas únicas y de consenso, con alternancia en la presidencia de Industriales y CyB, organizadas por acuerdos informales. La confrontación de dos listas ocurrida en 2003 suele producirse por crisis internas o importantes modificaciones en el contexto de actuación de las corporaciones que,

---

<sup>34</sup> Dossi (2017).

sin embargo, no alteraron la constitución de su élite. Por otra parte, los presidentes fueron propietarios de empresas pymes de distintos rubros industriales mientras que los vicepresidentes y secretarios pertenecieron tanto a pymes como a grupos económicos y grandes empresas. Así, Techint, Arcor, AGD y Ledesma ubicaron directivos en cargos de élite corporativa destacando el uso de las redes corporativas como dispositivo de influencia estable e institucionalizado para el gran empresariado.

En tercer lugar, la tendencia predominante fue la estabilidad del máximo cuerpo directivo, la permanencia de sus dirigentes y la cerrazón al ingreso de nuevos líderes. Estos rasgos se intensificaron en momentos de crisis internas que tensionaron los heterogéneos intereses existentes en la UIA y llevaron a un fortalecimiento del proceso de clausura, cristalizado en el cierre al ingreso de nuevos dirigentes y al reclutamiento entre aquellos con trayectoria gremial y redes de confianza en el seno de la corporación. La rotación de los individuos en los cargos no implica inestabilidad porque está vinculada al *Estatuto* que establece renovación cada dos años y permite una sola reelección continua para el presidente y el secretario. Frente a esto, los acuerdos informales habilitan prácticas de coordinación institucionalizadas que promueven una elevada estabilidad y permanencia en la elite corporativa industrial. Es destacable que las 18 posiciones de élite fueron ocupadas por 9 individuos y de 6 presidencias, tres fueron ocupadas por el mismo dirigente. La salida de los cargos de elite resultó en la ocupación de otros cargos en el CE consolidando la permanencia y rotación de los individuos en el máximo órgano de conducción, la estabilidad dirigencial y la cerrazón en su conformación limitando la renovación de autoridades. Estas características reflejan que un grupo reducido de individuos compone esta elite, concentra y maneja los resortes en la toma de decisiones.

En cuarto lugar, la elite industrial exhibió multiposicionalidad intraélite manifiesta en la acumulación de cargos en distintas asociaciones empresarias y en la ocupación de distintos puestos en la UIA que posibilitaron finalmente el acceso a las posiciones de élite. Además, se registró circulación interélite una vez durante el período, por la incorporación de un dirigente al espacio político del Frente Renovador.

Para concluir, la caracterización expuesta permite sostener que los aspectos formales e informales existentes en la UIA imprimen particularidades a la conformación y funcionamiento de la élite

corporativa industrial que perduran e imprimen rasgos estables más allá de los contextos de actuación.

## Referencias bibliográficas

Acuña, Carlos. 1995. «Intereses empresarios, dictadura y democracia en la Argentina actual (o sobre por qué la burguesía abandona estrategias autoritarias y opta por la estabilidad democrática)». En: *La nueva matriz política argentina*, compilado por Carlos Hugo Acuña, 231-282. Buenos Aires: Nueva Visión.

Azpiazu, Daniel y Martín Schorr. 2010. «La industria argentina en la posconvertibilidad: reactivación y legado del neoliberalismo». *Revista Problemas del Desarrollo*, Vol. 41, Num. 161: 111-139. doi: <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2010.161>

Basualdo, Eduardo. 2020. *Endeudar y fugar. Un análisis de la historia económica argentina de Martínez de Hoz a Macri*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Baudino, Verónica. 2021. «Capitalistas industriales y Estado bajo la gestión kirchnerista. Argentina (2003-2015)». *Revista Secuencia* 110:1-31. doi: <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i110.1755>.

Beltrán, Gastón. 2014. «El empresariado argentino frente a la crisis. Alianzas, conflictos y alternativas de salida en la etapa final de la convertibilidad», en Pucciarelli, A. y Castellani, A. (coords.): *Los años de la Alianza. La crisis del orden neoliberal*. Buenos Aires, Siglo XXI.

Beltrán, Gastón. 2011. «Las paradojas de la acción empresarial. Las asociaciones del empresariado argentino y la persistencia de las reformas estructurales». En *Los años de Menem. La construcción del orden neoliberal*, coordinado por Pucciarelli Alfredo, 221-261. Buenos Aires: Siglo XXI.

Birle, Peter. 1997. *Los empresarios y la democracia en la Argentina. Conflictos y coincidencias*, Buenos Aires: Universidad de Belgrano.

Blau, Peter M. 1975. *Approaches to the Study of Social Structure*. New York: The Free Press, London: Collier McMillan.

Boschi, Renato. y Eli Diniz. 2004. *Empresários, interesse e mercado: dilemas do desenvolvimento no Brasil*. Belo Horizonte/Rio de Janeiro: Editora de la UFMG/Iuperj.

Bourdieu, Pierre. 1998. *Cosas dichas*. Buenos Aires: Gedisa.

Castellani, Ana. 2016. *Radiografía de la elite económica argentina. Estructura y organización en los años noventa*. Buenos Aires: UNSAM EDITA

Castellani, Ana y Alejandro Gaggero. 2017. «La relación entre el Estado y la elite económica». En *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis neoliberal*, editado por Pucciarelli Alfredo y Ana Castellani, 175-208. Buenos Aires: Siglo XXI.

Cantamutto, Francisco y Andrés Wainer. 2013. *Economía política de la convertibilidad. Disputa de intereses y cambio de régimen*. Buenos Aires: Capital Intelectual.

Chardavoine, Julia. 2020. «Las élites corporativas de México (2000-2015): dinámicas del capitalismo». *Revista Española de Sociología*, n° 29: 579-593.

Cobe, Lorena. 2016. «Reformas de mercado y composición de las élites: la renovación en el sector bancario». En *Radiografía de la elite económica argentina*, coordinado por Ana Castellani, 155-193. Buenos Aires: UNSAM EDITA

Conrado Díaz, Augusto. 2017. «La Unión Industrial Argentina en relación con la intervención estatal (2011-2015) ». *Realidad Económica*, n°312, año 46: 109-132.

Costa Neves, Paulo. 2014. «Elite empresarial e elite económica: o estudo dos empresários». *Revista de Sociologia e Política*, v.22, n° 52: 47-57.

Dossi, Marina. 2023. «The industrial and agricultural corporate elite: the top management of the Argentine Industrial Union and the Argentine Rural Society in the government of Cambiemos (2015-2019) ». Ponencia presentada en Conferencia SASE, Universidad Federal de Rio de Janeiro, 21 de julio.

Dossi, Marina. 2017. *Los industriales en su laberinto. Las estrategias políticas de la Unión Industrial Argentina durante el auge y la crisis neoliberal (1989-2003)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Autores de Argentina.

Dossi, Marina. 2016. «Elite corporativa industrial: trayectorias corporativas de los dirigentes de la Unión Industrial Argentina». En *Radiografía de la elite económica argentina*, coordinado por Ana Castellani, 195-232. Buenos Aires: UNSAM EDITA

Dossi, Marina y Lautaro Lissin. 2010. «La acción empresarial organizada: propuesta de abordaje para el estudio del empresariado». *Revista Mexicana de Sociología*, 73, n.º 3: 415-443. doi: <http://dx.doi.org/10.22201/iis.01882503p.2011.3>

Domhoff, William. 2006. *Who Rules America? Power and Politics, and Social Change*. McGrawHill, Nueva York.

Dulitzky, Alejandro. 2016. «La elite empresaria transnacional en la Argentina ante las transformaciones económicas». En *Radiografía de la elite económica argentina*, coordinado por Ana Castellani, 123-154. Buenos Aires: UNSAM EDITA.

Fairfield, Tasha. 2015. *Private wealth and public revenue in Latin America Business. Power and Tax Politics*. Cambridge University Press.

Gaggero, Alejandro y Martín Schorr. 2016. «La cúpula empresaria durante los gobiernos kirchneristas». *Realidad Económica*, n° 297: 61-92.

Gaggero, Alejandro, Martín Schorr y Andrés Wainer. 2014. *Restricción eterna: el poder económico durante el kirchnerismo*. Buenos Aires: Futuro Anterior.

Gernuchoff., Pablo.2013. «Treinta años de economía política en democracia: la crítica, la compasión y la empatía en el método de la historia». *Desarrollo Económico*, 209-210: 195-222.

Heredia, Mariana. 2003. «Reformas estructurales y renovación de las élites económicas: estudio de los portavoces de la tierra y el capital». *Revista Mexicana de Sociología*, n°1, año 65.

Heredia, Mariana. 2016. «El fin de la tradición: la Sociedad Rural Argentina frente al menemismo». En *Radiografía de la elite económica argentina*, coordinado por Ana Castellani, 155-193. Buenos Aires: UNSAM EDITA

Kulfas, Matías. 2021. *Los tres kirchnerismos. Una historia de la economía argentina. 2003-2015*. Buenos Aires: SIGLO XXI.

Luna, Matilde y Ricardo Tirado. 1992. *El Consejo Coordinador Empresarial. Una radiografía*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Mercatante, Esteban. 2015. *La economía argentina en su laberinto: lo que dejan 12 años de kirchnerismo*. Buenos Aires: IPS-CEIP.

Mills, Wright. 1956. *The Power Elite*. New York: Oxford University Press.

Motta, Gustavo. 2016. «La élite empresarial católica argentina: estructura organizacional, sociabilidades y posicionamientos políticos (1999-2003)». En *Radiografía de la elite económica argentina*, coordinado por Ana Castellani, 259-298. Buenos Aires: UNSAM EDITA

Novaro, Marcos. 2019. *Dinero y poder. Las difíciles relaciones entre empresarios y políticos en la Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Edhasa.

Offe, Clauss y Hinrichs Wiesenthal.1980. «Dos lógicas de la acción colectiva». *Cuadernos de Sociología*, n°3. Carrera de Sociología, UBA.

Ostiguy, Pierre. 1990. *Los capitanes de la industria*. Buenos Aires: Legasa.

Panero, Marcelo. 2020. «La representación de intereses de la cúpula del sector agropecuario. La Sociedad Rural (1996-2008)». *Mundo Agrario*, n°21, vol. 46. DOI: <https://doi.org/10.24215/15155994e135>

Panero, Marcelo. 2019. «Pelea de grandes. La cúpula del agro durante el conflicto de 2008». En *Actores, políticas públicas y conflicto agropecuario: A 10 años de la Resolución 125* compilado por Marcelo Panero, 93-124. Villa María: Eduvim.

Peralta Ramos, Mónica. 2007. *La economía política argentina: poder y clases sociales (1930-2006)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Porta, Fernando, Juan Santarcágeno y Daniel Schteingart. 2018. «Un proyecto político con objetivos económicos. Los límites de la estrategia kirchnerista. En *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la caída del orden neoliberal*, compilado por Alfredo Pucciarelli y Ana Castellani, 99-143. Buenos Aires: SIGLO XXI.

Scott, John. 2008. «Modes of power and the reconceptualization of elites». *The Sociological Review Issue, Supplement*, 54/Section 1: 25-43.

Sidicaro, Ricardo. 2002. *La crisis del Estado y los actores socio-económicos en la Argentina (1989-2001)*. Buenos Aires: Eudeba.

Robles Rivera, Francisco, Nercesian Inés y Miguel Serna. 2023. (eds) *Las tramas del poder en América Latina. Elites y privilegios*. CLACSO. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/handle/CLACSO/248910>

Schmitter, Philippe y Wolfgang Streek. 1981. «The organization of business interests. A research design to study the associative action of business in the advanced industrial societies of Western Europe». Revised and extended version. Wissenschaftszentrum Berlin, IIM / LMP: 1-81.

Schneider, Ben Ross. 2004. *Business Politics and the State in Twentieth-Century Latin America*. New York: Cambridge University Press.

Schorr, Martín. 2013. (comp.). *Argentina en la posconvertibilidad: ¿desarrollo o crecimiento industrial? Estudios de economía política*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Schvarzer, Jorge. 1990. *Empresarios del pasado. La Unión Industrial Argentina*. Buenos Aires: CISEA-Imago Mundi.

Schteingart, Daniel. 2011. «La concepción del desarrollo de la Unión Industrial Argentina (2000-2010)». *Documentos de Investigación Social*, 17: 1-46. Acceso el 15 de julio de 2020. <https://www.unsam.edu.ar/escuelas/idaes/publicaciones.asp>

Tirado, Ricardo. 2006. «El poder en las cámaras industriales de México». *Revista Foro Internacional* 184, XLVI: 197-226. Acceso el 29 de agosto de 2022. <https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/1796/1786>

Viguera, Aníbal. 2000. «La política de la reforma económica en la Argentina. Estado y empresarios en torno a la apertura comercial, 1987-1996». Tesis Doctoral. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-México. [http://201.163.9.165/exlibris/aleph/a23\\_1/apache\\_media/7FFRV-L73AHCFGXIHLMGAY9FS5KQTYD.pdf](http://201.163.9.165/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/7FFRV-L73AHCFGXIHLMGAY9FS5KQTYD.pdf).

Wainer, Andrés. 2018. «Economía y política en la Argentina kirchnerista (2003-2015)». *Revista Mexicana de Sociología*, 80 n°2: 323-351.

Wyczykier, Gabriela y Cecilia Anigstein. 2015. «Actores y alianzas en el modelo de desarrollo industrial: los trabajadores, los empresarios y el gobierno en la década kirchnerista». En *El desarrollo en disputa. Actores, conflictos y modelos de desarrollo en la Argentina contemporánea*, coordinado por Maristella Svampa, 179-218. Los Polvorines: Ediciones UNGS.

## Fuentes

Diarios: *Clarín*, 2002-2019; *La Nación*, 2002-2019; *Página/12*, 2002-2019

Unión Industrial Argentina: *Estatuto y Reglamento General* (2007); *Memorias* (2002-2015); *Anuarios UIA* (2002-2015)

Web Fundación Konex

*Fecha de recepción del artículo: 02/07/2024*

*Fecha de aceptación del artículo: 29/08/2024*