

## Notas y Comunicaciones

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

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

Mauricio Giliberto  
UBA- FCE-CEEED, Becario PROPAI

#### 1. Introducción

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

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

---

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

---

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

<sup>32</sup> Catellani y Gaggero, op. cit.

<sup>33</sup> Burachik, Gustavo, “Extranjerización de grandes Empresas en Argentina”, *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, Vol. 41. Núm. 160, 2010, p. 109-133.

decisión a partir de la “ganancia patrimonial” que se obtiene en la transacción<sup>34</sup>.

En vista de estos sucesos, el presente trabajo se propone estudiar el impacto de las reformas pro mercado en algunos de los principales grupos de origen nacional , a saber, Alpargatas, Sociedad Comercial del Plata, Arcor, Aluar, Clarín, Loma Negra, Quilmes, Aceitera General Deheza, Arcor, Bagó, Roemmers, Sidus, Roggio y Techint.

A partir de la suerte corrida por los mismos, se buscará identificar rasgos comunes entre aquellos que, o bien fueron vendidos a otras empresas, o bien quebraron; como así también entre los que pudieron mantenerse en la competencia e incluso lograron posicionarse como jugadores a nivel internacional.

## **2. Trayectoria de los principales Grupos Económicos locales desde mediados de la década del noventa hasta el presente**

### **2.1. El caso de los grupos exitosos**

---

<sup>34</sup> Kulfas, Matias, “El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local”, en *Serie Estudios y Perspectivas*, n. 2, Buenos Aires, CEPAL, 2001 y Basualdo, Eduardo M. y Arceo, Enrique. *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Agosto 2006.

Cuadro 1: Evolución de las ventas en valores constantes. Año 1997=100

	Aceitera General Deheza (Urquía)	Arcor	Roggio (Clisa)	Arte Gráfico Argentino (Clarín)	Bagó	Roemmers	Sidus	Techint	Aluar-Fate
2011	242,21	283,97	288,29	134,32	609,48	190,69	117,85	639,27	232,14
2010	213,33	256,67	249,42	119,79	551,43	168,76	112,56	515,44	211,60
2009	257,68	241,94	237,17	120,61	505,06	79,49	139,17	493,52	197,88
2008	253,41	217,10	132,12	110,14	455,18	70,87	143,26	735,09	200,22
2007	219,63	206,09	107,97	96,34	411,32	77,10	136,17	684,28	199,69
2006	199,65	185,69	85,41	69,08	382,05	79,39	128,71	594,88	172,28
2005	179,64	167,53	36,68	68,57	324,36	89,44	122,15	425,86	164,06
2004	165,85	129,72	32,57	63,57		86,43	115,03	299,23	154,37
2003	199,71	115,99	32,63	58,57	199,33	67,82	117,27	246,69	155,08
2002	70,53	138,11	64,00	56,46	112,69	79,64	117,77	280,45	142,85
2001	127,68	107,61	80,44	101,79	112,05	121,15	173,86	78,72	107,77
2000	101,81	110,17	86,17	103,11	124,60	125,61	111,66	80,02	104,44
1999	131,62	115,77	110,79	120,72	123,99	122,27		111,48	
1998	111,24	120,29	130,36	117,11	111,67	105,79	111,19	117,45	114,96
1997	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: elaboración propia en base a Revista *Mercado*. Ranking de las 1000 empresas que más venden. Años 1996-2011.

El caso del grupo AGD (Aceitera General Deheza), es un claro ejemplo de diversificación íntegramente relacionada, con un alto grado de especialización y participación en todas las etapas de su proceso de producción y comercialización: desde la producción de semillas, hasta el producto procesado, incluyendo la logística de transporte y el embarque de graneles.

En este aspecto, las principales inversiones del grupo hacia finales de la década de los ochenta e inicio de los noventa fueron en el ferrocarril Nuevo Central Argentino, y el puerto de embarque Terminal 6. Con eje en la actividad agroindustrial, la mayor parte de su producción fue y es volcada hacia la exportación: mediando la convertibilidad, en el 1996, se consolidó como el primer exportador argentino de aceites comestibles y el 5° en el ranking de productos agroindustriales. Asimismo, para el año 2005, el grupo exportaba a 45 países, representando más del 15% de las exportaciones agroindustriales en la Argentina en concepto de harinas y aceites comestibles, y el 25% de la exportaciones de maní apto para consumo humano. En estos términos

AGD sufrió apenas una leve caída en el nivel de su facturación hacia el año 2000, fuera de ello sus ventas fueron tendencialmente crecientes.

El grupo Arcor, dada la especificidad de su rama de la producción, bienes de consumo del mercado interno, no pudo evitar ver mermada su facturación durante los años de la recesión. Sin embargo esto no significó una amenaza significativa para el grupo, dado que llegaba al periodo de la convertibilidad con una estructura internacionalizada, teniendo fábricas situadas en Uruguay, Paraguay, Brasil y Chile. En los años de la convertibilidad, bajo la dirección del nuevo presidente Luis Alejandro Pagani, esta tendencia se acrecentó enfáticamente, instalando en Brasil en 1999 una fábrica de chocolates con tecnología de punta (que se suma, en el país vecino, a Nechar Alimentos, comprada en 1981), en Perú una planta productora de caramelos; comprando en 1998 la empresa chilena Dos en Uno (de importante presencia regional).

Mediando la década de los noventa, Arcor poseía 29 plantas industriales radicadas en 8 provincias argentinas y en 5 países de Latinoamérica, llegando sus productos a más de 70 países del mundo, incluyendo Estados Unidos, Europa y Japón . Entre los años 2000 y 2004, sentó y aumentó su presencia en países como México, Colombia, Chile, Canadá, Brasil y España.

Asimismo, el grupo Arcor es un claro parangón en lo que a diversificación relacionada se refiere, especializándose mediante un esquema de integración vertical. De ello da cuenta su participación en la producción de las materias primas, como la leche, azúcar, etc; la elaboración de saborizantes, la producción de su propia energía y la fabricación de sus envases entre otros.

El grupo Clarín tomó un inusitado impulso durante los primeros años de la convertibilidad. Esto merced al agresivo retiro del Estado en el área de los medios de comunicación, vía privatizaciones y desregulaciones del sector. En 1990 gana por medio de Artear, la licitación del Canal 13, también ese mismo año blanquea la propiedad de Radio Mitre (que años antes ya había sido adquirida vía testaferrós); en el 92 se hace de Multicanal, adentrándose en el negocio de la TV por

cable. También tuvo una leve incursión en países limítrofes, mediante TyC Uruguay y Telered Deportes de Chile.

Los niveles de facturación evidencian un estancamiento, y un leve retroceso durante los años de la recesión y crisis económica. Y es que ante la acentuada desregulación y liberalización del sector, Clarín tuvo que hacer frente a niveles cada vez mayores de competencia, como así también tuvo que enfrentar la contracción del mercado interno, destino principal de su actividad. Así, con un posicionamiento endeble en el mercado interno, Clarín se vio fuertemente perjudicado por la crisis, fruto de su deuda en dólares con acreedores extranjeros, que para el año 2001 alcanzaba los 3000 millones de dólares. La denominada “Ley de bienes culturales” significó la salida de esta encrucijada, impidiendo a los acreedores externos tomar control sobre las empresas del grupo. Luego, superado este trance, Clarín consolidó su posición en el mercado, y tuvo un sostenido crecimiento en sus niveles de facturación.

Otro caso con fuerte presencia en el proceso de privatizaciones, es el del grupo Roggio. Éste incursionó durante los primeros años de la Convertibilidad, en la concesión de diversas rutas del país a través de la empresa Caminos Australes y en el sector del transporte público, a través de la adquisición de Metrovías en 1994, siguiendo un esquema de diversificación en sectores no relacionados con la actividad principal del grupo, que era infraestructura y construcción, con empresa principal Benito Roggio e Hijos S.A. Ésta tendencia diversificadora ya era patente antes de la convertibilidad, con presencia en el sector financiero (Banco del Suquía) - lo que le permitió también adentrarse en el negocio de las administradoras de fondos de jubilación y pensión-.

También participaba en el sector de ingeniería ambiental, mediante Cliba Ingeniería Ambiental, con concesiones para la recolección de residuos en la ciudad de Córdoba. Otros negocios en los que incursionó durante la década fueron el correo (a través de Seprit), la distribución de gas natural (a través de Emprigas S.A.), y la computación (a través de Prominente). El grupo desarrolló también un nivel no menor de presencia regional, a través de Clisa, Compañía Latinoamericana de Infraestructura y Servicios, especializada en obras de infraestructura, operando en Argentina, Brasil, Chile, Bolivia, Ecuador y Uruguay.

Gran parte de este proceso de expansión y diversificación se hizo a costa de endeudamiento externo, lo que puso al grupo en jaque hacia los años de la crisis económica, obligándolo a redimensionarse, saliendo de diversos sectores para centrar esfuerzos en las actividades en las que el grupo mantenía ventajas competitivas y acumulaba know how, vendiendo, así, parte de sus sociedades. En el 99 Emprigas S.A. fue adquirida a 7 millones de dólares por el consorcio Holding Intergas SA; en el 2000 tuvo que desprenderse del Banco Suquia, a manos del Banco Bisel; también se desprendió de varios kilómetros de rutas de las cuales tenía la concesión. Mediante esta estrategia de reestructuración, el grupo pudo sortear las adversidades de la crisis, y posteriormente retomar la senda de la expansión y diversificación.

Grupos farmacéuticos como Roemmers y Bagó mostraron comportamientos similares en este periodo: profundizaron un proceso de internacionalización, estableciendo filiales en Chile, Perú, Ecuador, Uruguay y Venezuela, convirtiéndose en multinacionales de origen argentino en América latina.

Durante el período, las pequeñas y medianas empresas del sector farmacéutico hallaron serias dificultades para mantenerse operativas, dada la apertura económica y los elevados estándares necesarios de competitividad.

El resultado de ello fue la centralización del sector, en un proceso donde estos grandes grupos absorbieron a los pequeños de la industria. Así, entre mediados y fines de la convertibilidad, la industria farmacéutica se encontraba fuertemente atomizada, con los principales cuatro laboratorios del ranking de ventas –Roemmers, Bagó, Hoechst-Mariom-Roussel y Sidus- capturando el 25% del mercado. Estas condiciones también exigieron a los grandes grupos avanzar ellos mismos en los niveles de competitividad, por lo que el periodo se vio caracterizado por un crecimiento de las inversiones en aras a aumentar la productividad, e inversiones destinadas a integrar diferentes etapas del proceso productivo. La conformación del Mercosur significó, para estos grupos, la posibilidad de aumentar su presencia en mercados regionales vía el aumento de sus exportaciones.



El grupo Madanes Quintanilla, con base en las empresas Aluar (producción de aluminios) y Fate (producción de neumáticos), dio inicio en la Convertibilidad a un proceso de expansión hacia el área de energía, participando activamente del proceso de privatizaciones llevadas a cabo durante el gobierno menemista. La empresa Hidroeléctrica Futaleufú S.A fue adquirida por la firma en el año 1995, a través de concurso público internacional. En el mismo marco participó de la privatización de Tramspa S.A, empresa encargada de prestar el servicio público de transporte de energía eléctrica en alta tensión de la zona del sur de la Patagonia. La producción de aluminio primario es una actividad electro-intensiva, por lo que esta adquisición significó un eslabonamiento hacia atrás. Con esta misma lógica comenzó, en 2002, el proceso de adquisición de INFA S.A., empresa prestadora de servicios de ingeniería, construcción y montajes industriales.

Adicionalmente, su expansión se dirigió también en el sentido contrario. Con la creación de las Divisiones Elaborados y Semielaborados, empresa de productos manufacturados con base el aluminio. Esta estrategia de adquisiciones y eslabonamientos le permitió al grupo reducir marcadamente sus costos de producción, lo cual lo dejó en condiciones favorables para asentar la presencia de su producción en diversas partes del mundo. Así, Aluar logró consolidarse en el mercado mundial de aluminio primario, en países como Japón, Holanda, Chile, Corea, etc., llegando en el 2006 a exportar el 70% de su producción.

Finalmente, dentro de los grupos exitosos, el grupo Techint, constituye, en diversos aspectos, un caso paradigmático. En primer lugar, Techint tuvo una activa participación en el proceso de privatizaciones iniciada la década de los noventa, participando en la privatización de servicios tales como energía, comunicación, concesiones de rutas, transporte público y bienes como el acero, actividades en las cuales poseía cierto acervo de conocimiento. La incursión hacia el sector de servicios se llevó a cabo mediante sociedades con participación, tales como Transportadora de Gas del Norte (transporte troncal de gas), Caminos del Oeste (concesión de rutas por peajes), Ferroexpreso Pampeano (transporte ferroviario de carga) y Edelap (distribución de energía eléctrica). En este proceso nace también Siderar, como resultado

de la fusión de la empresa Propulsora Siderúrgica (perteneciente al grupo desde 1969) y la ex empresa estatal Somisa, privatizada en 1993.

En segundo lugar, constituye uno de los casos más acentuados de internacionalización de los negocios, tanto en cuanto a exportaciones como en la presencia de empresas del grupo en diversos países de América Latina y el mundo. Así, a través de Siderca, adquiría participación accionaria y posición de control en Tubos de Acero de Mexico S.A (TAMSA) en 1993; en 1996 de la empresa italiana Dalmine S.p.A., como así también en Venezuela, Brasil, Japón y Canadá. Siderar realizó en el periodo 1993-1997 un intensivo plan de inversiones del orden de 428 millones de dólares, destinado a mejorar la productividad y competitividad, lo que le valió una presencia creciente de sus productos en mercados internacionales, llegando a exportar un millón de toneladas de aceros planos entre 1995 y 1996 a más de 40 países.

El proceso de expansión de Techint sobre actividades privatizadas, la inversión destinada o la optimización de procesos productivos, y sobre todo el desarrollo de una fuerte estrategia de internacionalización, sentó las bases para que el grupo, una vez superados los obstáculos de la crisis del 2001/2, despegase en sus niveles de facturación formidablemente, lo que lo posicionaría para el periodo de la post convertibilidad en el primer puesto del ranking de facturación.

### **2.1.1. Rasgos salientes de los grupos exitosos**

En concordancia que lo que plantea la literatura<sup>35</sup> encontramos ciertos patrones específicos en cuanto la evolución de la facturación y el derrotero de los grupos que superaron satisfactoriamente la amenaza de la crisis económica del 2001. En primer lugar, se observa que aquellos grupos que durante la década de los noventa profundizaron su participación en las diversas etapas de sus respectivos procesos productivos ganaron, amén de los altos niveles de competitividad alcanzados, posiciones muy favorables mediando la década del 2000. Es preciso destacar que su estructura organizacional, su amplia gama de eslabonamientos, y principalmente la integración vertical de sus diversos negocios, los hace partícipes de una gran proporción del valor agregado de los productos que comercializan.

Otros grupos, que conjugaron su accionar en la concentración de su rama principal de actividad, pero no llevaron a cabo una integración vertical tan rigurosa denotaron una tendencia creciente en su facturación en los años de la post convertibilidad, aunque sustancialmente menor que los del primer conjunto (a excepción de Bagó, que logró una evolución similar a los anteriores). Los casos principales los constituyen el multimedio Clarín y las farmacéuticas Sidus y Roemmers.

Una forma que en algunos casos tomaron los procesos de expansión mencionados, lo constituye la incursión y la activa participación en el proceso de privatizaciones y desregulación de actividades, anteriormente estatales. Los grupos que supieron aprovechar

---

<sup>35</sup> Azpiazu, Daniel y Schorr, Martín, *Hecho en Argentina. Industria y economía, 1976-2007*, Siglo XXI, Buenos Aires, 2009. Fracchia, Eduardo; Mesquita, Luiz y Quiroga, Juan, “Business groups in Argentina”, en Colpan, Asli ; Hikino, Takashi y Lincoln, James (eds) *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, 2010, pp. 325-352. Kosacoff, Bernardo y Ramos, Adrián: “Comportamientos macroeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la industria argentina”, *Documento de proyecto*. Santiago de Chile, CEPAL, 2006.

dicha circunstancia para profundizar su presencia en las ramas principales de su producción se vieron enfáticamente fortalecidos en sus posiciones, lo cual les dio un plus para llevar a cabo posteriormente su actividad exitosamente .

En muchos casos, la expansión de los grupos durante la década de los noventa se llevó a cabo mediante un proceso de endeudamiento externo. Esto deja de manifiesto la relevancia de las estrategias de internacionalización de los grupos. Su presencia internacional les valió mayores posibilidades de disponer de divisas para hacer frente a las obligaciones contraídas en dólares durante el período de la convertibilidad, luego de la fuerte devaluación del 2002. Al mismo tiempo, pudieron aminorar los efectos adversos que supusieron la fuerte contracción del mercado interno, y otras adversidades de la macroeconomía nacional. La tendencia hacia la internacionalización está presente, en mayor o menor grado en prácticamente todos los grupos exitosos, pero Arcor, Techint, Bagó y Sidus se destacan en este aspecto.

## **2.2. El caso de los grupos que quebraron o fueron vendidos a capitales extranjeros**

Cuadro 2: Evolución de las ventas en valores constantes. Año 1997=100

	Alpargatas	Bemberg (Quinsa)	Fortabat	Sociedad Comercial del Plata (Soldati)
<b>2011</b>	66,6897004	243,1472493	185,801017	53,72553895
<b>2010</b>	58,7215405	228,5664862	161,882876	50,68048949
<b>2009</b>	51,5953124	215,4255883	145,223446	19,11057658
<b>2008</b>	46,1377241	185,5812049	143,825434	17,1694176
<b>2007</b>	51,4322887	180,8539982	139,234631	17,72460616
<b>2006</b>	47,9047414	157,9336824	132,79512	22,13456655
<b>2005</b>	42,0567712	141,889067	103,319135	24,24876648
<b>2004</b>	35,8401534	120,0441949	91,9448308	20,07033955
<b>2003</b>	24,8756254	93,54946077	72,6273896	16,08242677
<b>2002</b>	15,7811674	125,1346437	72,4509523	54,53387114
<b>2001</b>	11,2180088	141,0049034	89,5843694	33,39682329
<b>2000</b>	26,811003	141,5199369	104,488695	38,57884242
<b>1999</b>	46,1620968	98,46425588	108,315877	36,10268079
<b>1998</b>	81,0292611	102,7129935	113,093325	73,12059764
<b>1997</b>	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia en base a Revista *Mercado*. Ranking de las 1000 empresas que más venden. Años 1996-2011.

La evolución de las ventas de estos grupos corrobora la frágil situación experimentada hacia fines de la década pasada. O bien mantuvieron sus ventas en un nivel relativamente constante o incluso incrementándolo (Bemberg, Fortabat) o bien vieron caer sus ventas en mayor o menor medida (Alpargatas, SCP).

En el caso de Alpargatas, ya en 1998 enfrentaba un quebranto financiero de 158 millones de dólares, con un pasivo que ascendía a 638 millones de dólares en 1999. Un director ejecutivo de la firma afirmaba en 2004 que "[s]e dio esa situación por lo que pasó con la industria en los 90, y además los textiles no estábamos preparados para la competencia. Alpargatas, encima, tenía sus problemas y una suerte de cáncer de endeudamiento porque cometió el error de diversificarse en el momento

menos oportuno"<sup>36</sup>. Debido a esto, la empresa, pasó a ser controlada por sus acreedores (la corporación Financiera Internacional, el Credit Suisse First Boston, fondos de inversión del exterior y la empresa Newbridge) quienes se quedaron con el 93% de las acciones a cambio de los títulos de deuda. Pese a esta renegociación, la empresa quedó nuevamente al borde de la quiebra con la crisis del 2001 llevándola a una convocatoria de acreedores en ese año, para pasar a estar técnicamente quebrada a mediados de 2002. Recién unos meses más tarde, con el impulso positivo de la devaluación del peso, la empresa recobró cierto margen lo que llevó a que en 2007 la empresa fuera adquirida por el grupo brasilero Camargo Correa, que pasó a controlar el 60% de las acciones. Esta decisión puede entenderse en tanto la performance de la empresa en la última década ha mejorado en forma ostensible en relación a la pasada.

En caso del grupo Soldati, Sociedad Comercial del Plata, es el de peor rendimiento en términos relativos del conjunto de grupos seleccionados. Este fue un grupo que estuvo a la vanguardia en lo que a participación en empresas privatizadas se refiere apoyándose en un fuerte endeudamiento: participó como accionista de los consorcios mediante los cuales se formaron Telefónica de Argentina, Aguas Argentinas, Telefé, Transener, Central Térmica Güemes y Ferroexpreso Pampeano.

El proceso de enajenamiento de empresas comenzó ya en la década del noventa al venderle, en 1997, la parte de EG3 que controlaba a Astra, en ese entonces en manos de Repsol, como así otras empresa del área de gas y petróleo (Refinería San Lorenzo, Destilería Argentina de Petróleo SA y Parafina del Plata). El grupo también vendió su parte en muchas de las empresas en las que había ingresado a principios de la década (algunas al poco tiempo de ser compradas) como así también parte de sus negocios originales, como Comercial del Plata Constructora.

El fuerte endeudamiento en el que se sostiene su expansión lo lleva, en el año 2000, con un pasivo de 1200 millones de dólares, a entrar en concurso de acreedores por 700 millones de pesos-dólares. En 2003, como forma de hacer frente a los problemas financieros de la petrolera,

---

<sup>36</sup> La Nación, 12/10/2004.

el fondo de inversión Southern Cross (liderado por Norberto Morita, ex CEO del grupo Bemberg) se queda con el 81% de la Compañía General de Combustibles (CGC).

En 2009, Santiago Soldati, cabeza del grupo desde 1991 renunció a la presidencia de Sociedad Comercial del Plata y, finalmente, en 2011 consiguió autorización judicial para pagar sus deudas con las propias acciones de la compañía. Compañía que, para ese entonces, sólo contaba con el Tren y Parque de la Costa (estatizados en 2013), la mitad del casino del Tigre y el 19% de la petrolera Compañía General de Combustibles.

En el caso de Quilmes, por su parte, no se verifica un fuerte declive en el volumen de sus ventas hacia fines de la década pasada. Lo que ocurrió fue que en ese entonces, en un contexto ya recesivo por caída de precios y volúmenes de ventas, frente al arribo de nuevos competidores (Brahma, Isembeck y Budweiser) la compañía desembolsó un monto cercano a los US\$ 350 millones en el año 2000 destinados a la compra de BAESA, una red de distribución y Embotelladora del Interior; cifra que se suma a la inversión en infraestructura industrial y capacidad durante aquella década.

Por su parte, si bien el grupo contaba con cierta presencia regional (Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile), buscó internacionalizarse a través de la compra de la cervecera Labatt, intento que fracasó. El 2002, con una caída de las ventas del orden del 40% y un pasivo de 600 millones de dólares (más de la mitad debido a la compra de BAESA) dejaba a la empresa en una situación delicada.

En este caso, no se dará una venta directa o canje de acciones mayoritario como en los casos anteriores sino, en un primer momento, una asociación con Ambev, en el 2002, quien ofrece una cifra que duplica el valor de mercado por el 37,5% de Quinsa. El buen precio ofrecido se condice con la intención de la empresa brasilera de expandirse a escala regional.

Será en 2006 el año en el que la empresa pase, finalmente, en forma mayoritaria a manos extranjeras, no ya a Ambev sino a InBev (fusión de la empresa brasilera con la belga Interbrew). La propuesta tuvo mayor

aceptación por parte de los miembros familiares del exterior (a diferencia de los accionistas locales).

El caso de Loma Negra presenta ciertas similitudes con el de Quilmes. Esto es así en tanto la empresa encara una serie de inversiones por US\$ 500 millones hacia fines de la década de 1990 que incluían la ampliación de la planta de Olavarría, la construcción de otra fábrica en esa ciudad y la creación de un museo en Puerto Madero (el centro logístico LomaSer) que la dejan en una situación financiera frágil frente a la devaluación.

Al igual que el caso de Quilmes, la empresa enfrentó el desembarco de competidores de peso durante los noventa como es el caso de Holcim Ltd. (la empresa más importante del rubro a nivel mundial, compradora de las argentinas Corcemar y Minetti) y Molins/Uniland compradora de Cementos Avellaneda.

Con una fuerte dependencia del mercado interno (especialmente del sector de la construcción), en la crisis de fines de la década, la empresa enfrentó una fuerte caída en sus ventas. Con un pasivo de 430 millones, (75% en dólares y el resto en pesos) entró en cesación de pagos en 2002.

En 2005, las nueve plantas de Loma Negra junto a sus sociedades controladas Lomax, Ferrosur Roca y Recycomb (sin incluir los campos e inversiones agropecuarias de Amalia de Fortabat) son vendidas en forma íntegra a la brasilera Camargo Correa (sin participación previa en el mercado) .

En lo que resta de la década, la empresa verifica una evolución favorable en sus ventas debido en gran parte a la recuperación observada en el rubro construcciones.

### **2.2.1. Rasgos salientes de los grupos que quebraron o fueron vendidos a capitales extranjeros**

Algo que resalta en la evolución de las ventas es la similitud en las respectivas sendas de los grupos Loma Negra y Quilmes, por un lado y, en menor medida, Alpargatas y SCP, por el otro. Dentro de los primeros



podemos ver un relativo estancamiento hacia fines de la década pasada, caída en la crisis de fines siglo y recuperación en la última década.

Esta similitud en su evolución se corresponde con la semejanza en su devenir organizativo. Ambos grupos desembolsaron importantes sumas de dólares a mediados y fines de los noventa para poder enfrentar satisfactoriamente a compañías internacionales que habían desembarcado en nuestro país o estaban próximas a hacerlo.

Es su caso, fue la fragilidad financiera a la que quedan expuestos luego del abandono de la convertibilidad la que explica principalmente el paso a manos extranjeras ya que sus nivel de ventas se reactiva rápidamente, sumado a problemas de sucesión en la empresa familiar.

Distintos son los casos de Alpargatas y SCP. Para estos grupos, ya la recesión de fines de los noventa significó el paso a manos extranjeras. No obstante su posterior evolución explica, en parte, qué sucedió con estas compañías. En el caso de Alpargatas, la recuperación en su nivel de ventas se da en forma más tardía que las empresas anteriores. Debido a ello también el interés tardó de su empresa compradora. El caso de Sociedad Comercial del Plata ilustra el peor desempeño en términos relativos. Habiéndose desprendido de gran parte de las empresas adquiridas en el marco de las privatizaciones ya durante la década de los noventa, las firmas que quedan en el grupo muestran un pobre desempeño (a principios de la década se desprenden de su compañía más redituable, Compañía general de Combustibles) o bien no son redituables. Este es el caso de los recientemente estatizados Tren de la Costa y el Parque homónimo.

### **3. Conclusiones**

Las reformas llevadas a cabo en Argentina a principios de los '90 dieron como resultado caminos dispares. Las evoluciones más pronunciadas se observan principalmente en aquellos grupos que aprovecharon el nuevo contexto combinando un proceso de internacionalización de su actividad, (sea mediante la inversión directa en otros países, sea mediante el aumento de las cantidades exportadas a otros mercados) con la expansión y especialización en las ramas

principales de sus negocios. Aquello fue sin duda el factor clave para su éxito tanto para superar las trabas de la crisis, como para alcanzar posiciones dominantes en la post convertibilidad. De ello son evidencia los casos paradigmáticos, como AGD, Arcor, Aluar, Techint, Bagó, que mostraron las mayores pendientes en la evolución de los niveles de facturación.

Por su parte, los grupos que no lograron superar la prueba comparten las cualidades de haber encarado un fuerte proceso de endeudamiento en moneda externa y/o tener una fuerte dependencia del mercado interno como destino final de sus ventas. Su paso a manos extranjeras pareciera indicar su incapacidad para hacer frente a la renovada competencia extranjera y/o para pagar las deudas adquiridas en moneda extranjera.

Prestando atención a las trayectorias de ambos tipos, vemos que, al igual que lo ocurrido a nivel internacional, las reformas de principio de los noventa implicaron entre los grupos locales una fuerte reconversión en la que, hasta ese entonces, era la forma organizativa principal de los grandes grupos económicos. Si bien no se abandona la característica de poseer varias empresas legalmente independientes, estas empresas dejan de ser, en la mayor parte de los casos, no relacionadas.

## **Bibliografía**

Azpiazu, Daniel y Schorr, Martín, *Hecho en Argentina. Industria y economía, 1976-2007*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2009.

Barbero, María Inés, “Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo. Siglos XIX y XX”, en Geoffrey Jones y Andrea Lluch (eds.), *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*, Buenos Aires, Temas, 2011, p.1-37.

Basualdo, Eduardo M. “La reestructuración de la economía argentina durante las últimas décadas de la sustitución de importaciones a la valorización financiera”. En Basualdo, Eduardo M. y Arceo, Enrique. *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y*

*experiencias nacionales*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. Agosto 2006.

Basualdo, Eduardo M. y Arceo, Enrique. *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires. Agosto 2006.

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

Burachik, Gustavo, “Extranjerización de grandes Empresas en Argentina”, *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, Vol. 41. Núm. 160, 2010, p. 109-133.

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

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

Fracchia, Eduardo; Mesquita, Luiz L. y Quiroga, Juan. “Business groups in Argentina”, en Colpan, Asli ; Hikino, Takashi y Lincoln, James (eds) *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, 2010, p. 325-352.

Gaggero, Alejandro, ““Fui industrial durante muchos años...”. Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa”, *Revista electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales* de la Universidad Nacional de General San Martín, Año 2, número 3, 2008.

Granovetter, Mark, “Business Groups”, *Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, 1994, capítulo 18.

Jones, Geoffrey y Colpan, Asli, “Business Groups in historical perspectives”, en Asli M. Colpan, Takashi Hikino y James R. Lincoln (eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford, 2010, p. 67-96.

Kosacoff, Bernardo y Ramos, Adrián: “Comportamientos macroeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la industria argentina”, *Documento de proyecto*. Santiago de Chile: CEPAL, 2006.

Kulfas, Matias, “El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local”, en *Serie Estudios y Perspectivas*, n. 2, Buenos Aires: CEPAL, 2001.

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

Schneider, Ben Ross, “Hierarchical Market Economies and varieties of capitalism in Latin America”, *Journal of Latin American Studies*, Volumen 41, 2009, p 553-575.

Schvarzer, Jorge, *La industria que supimos conseguir*. Planeta, Buenos Aires, 1996.

## **Fuentes**

Artículos periodísticos del diario La Nación, Clarín y Cronista Comercial. Años 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013.

Revista Mercado. Ediciones 943 (1996), 968 (1998), 979 (1999), 1004 (2001), 1020 (2002), 1029 (2003), 1036 (2004), 1047 (2005), 1059 (2006), 1071 (2007), 1083 (2008), 1095 (2009), 1107 (2010), 1119 (2011), 1131 (2012).

## **Páginas de los grupos**

Alpargatas ([www.alpargatas.com.ar](http://www.alpargatas.com.ar))

Quilvest ([www.quilvest.com](http://www.quilvest.com))

Quinsa ([www.quinsa.com.ar](http://www.quinsa.com.ar))