



La desaparición de los grupos económicos nacionales de la cúpula empresarial argentina durante la década de 1990 Los casos de Gatic, Astra y Soldati

Alejandro Gaggero
Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de San Martín
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina
agagge@yahoo.com

Resumen

Durante la década de 1990 se produjo un inédito proceso de “extranjerización” en la cúpula empresarial argentina, que implicó la desaparición de muchos de los más importantes grupos económicos nacionales y el avance de las corporaciones transnacionales. Lejos de ser homogénea, la retirada fue consecuencia de diferentes estrategias llevadas adelante por los empresarios locales para enfrentar las reformas económicas e institucionales que se llevaron adelante en esos años. El artículo tiene por objetivo reconstruir las trayectorias de tres grandes grupos económicos que desaparecieron de la cúpula en ese período -Gatic, Astra y Soldati-, y que dan cuenta de dicha heterogeneidad. En cada caso se expone una breve reseña de los orígenes del grupo y la estrategia seguida para enfrentar las reformas estructurales, analizando especialmente las causas que llevaron a su venta o quiebra.

Palabras clave: GRUPOS ECONÓMICOS, ESTRATEGIAS, REFORMAS ESTRUCTURALES.

Abstract

During the 1990s there was an unprecedented denationalization of the business leaders in Argentina. This process involved the disappearance of many of the most important national economic groups and the advance of transnational corporations. Withdrawal resulted from different strategies carried out by local entrepreneurs to address economic and institutional reforms that were conducted in those years. The article aims to reconstruct the trajectories of three major economic groups disappeared in that period -Gatic, Astra y Soldati- which account for this heterogeneity. In each one of the cases a brief summary of the origins of the group and the followed strategy to cope with structural reforms is exposed, giving especial attention to the factors that caused the sales or the bankruptcies.

Key Words: BUSINESS GROUPS, STRATEGIES, STRUCTURAL REFORMS

Recibido: 11 de marzo de 2013

Aprobado: 20 de mayo de 2013

Introducción

Los grupos económicos nacionales se transformaron durante las décadas de 1970 y 1980 en actores centrales de la economía argentina. Su expansión durante aquellos años estuvo asociada, en gran medida, a la dinámica macroeconómica e institucional resultante de los cambios estructurales forjados por la última dictadura militar. Una de las características más salientes de este proceso fue que, a diferencia de otras experiencias mundiales (como por ejemplo, la coreana o la japonesa), el ascenso de estas organizaciones se produjo en el marco de un fuerte estancamiento de la economía nacional.¹ Diversos trabajos señalan que, en ese contexto, los grupos argentinos pudieron expandirse principalmente gracias a la activa intervención estatal, que los benefició con protección arancelaria, subsidios y distintos tipos de políticas sectoriales.²

En la década de 1990, las reformas implementadas durante la presidencia de Carlos Menem modificaron drásticamente rasgos centrales de la estructura macroeconómica e institucional en la cual el empresariado local se desarrolló durante la etapa anterior.³ Como ejemplos de estas transformaciones pueden citarse la apertura comercial, la implantación del tipo de cambio fijo, la severa limitación de los regímenes de promoción industrial, la desregulación de la mayor parte de los mercados de bienes y servicios, la liberalización financiera y la privatización de las empresas públicas. Estas reformas no tuvieron un efecto homogéneo sobre el gran empresariado local: mientras que algunas tendieron a favorecer su crecimiento otras representaron riesgos o perjuicios directos.⁴ Las profundas transformaciones del Estado argentino también generaron desafíos para los grupos locales. La gestión de Carlos Menem puso fin a ciertas políticas públicas que habían sido llevadas adelante para fomentar el desarrollo del capital concentrado interno: principalmente los regímenes de promoción industrial y el trato preferencial por parte de las empresas públicas tanto en su papel de proveedor como cliente de los grupos nacionales. No obstante, durante los primeros años de la década se abrieron importantes oportunidades de negocios para estas organizaciones. En primer lugar, la estabilidad macroeconómica trajo aparejada un incremento del consumo y del producto que tendió a beneficiar a sectores concentrados del empresariado. Por otro lado, las privatizaciones de las empresas públicas también representaron la posibilidad de expandirse para una parte de los grandes grupos locales.

¹ Schvarzer (1977 y 1983).

² Véase Azpiazu, Basualdo y Khavisse (1990); Castellani (2006), Schvarzer (1994), Rougier (2011).

³ Torre y Gerchunoff (1996).

⁴ Con respecto a estas últimas, cabe resaltar que la apertura comercial y el tipo de cambio fijo plantearon desafíos para organizaciones empresarias mayoritariamente mercado-internistas y que tradicionalmente habían sido protegidas de la competencia externa. Las implicancias de estos cambios se potenciaron durante los años noventa por el contexto internacional, marcado por el avance de la liberalización comercial y financiera.

Distintos trabajos mostraron que durante la década de 1990 la combinación de los rasgos mencionados habría favorecido una inédita “extranjerización” en la cúpula empresarial argentina, que implicó la desaparición de muchos de los más importantes grupos económicos argentinos y el avance de las corporaciones transnacionales.⁵ (Anexo 1)

Lejos de ser homogénea, la retirada fue resultado de tres procesos de naturaleza diferente. Por un lado, estuvo originada en la trayectoria de grupos que intentaron consolidar su presencia en el nuevo esquema macroeconómico pero fracasaron -y fueron vendidas o quebraron- debido a los perjuicios que les ocasionaron las reformas y a la magnitud de la crisis económica de fines de la década. Por el otro, a organizaciones que, principalmente a partir de mediados de la década de 1990, llevaron adelante estrategias que apuntaron a una retirada planificada –parcial o total– de la economía local. Por último, grupos que durante los primeros años de la década crecieron notablemente a través de la diversificación y que durante la crisis de la convertibilidad sucumbieron debido a problemas financieros.⁶

El artículo tiene por objetivo reconstruir las estrategias y desempeños de tres grandes grupos económicos, representativos de las trayectorias mencionadas, para lo cual se relevaron distintos tipos de fuentes de información. Con el fin de analizar la presencia de los grupos en la cúpula empresaria se trabajó con una base de datos con información de ventas y utilidades de las 200 empresas de mayor facturación del país, elaborada a partir de los rankings de las revistas *Mercado y Prensa Económica* y balances empresarios.

Para reconstruir las estrategias se llevó a cabo un relevamiento de artículos periodísticos de cuatro diarios de circulación nacional (*Clarín, Cronista Comercial, La Nación y Página 12*) durante el período 1989-2002. También se relevaron dos revistas especializadas dirigidas a ejecutivos (*Mercado y Prensa Económica*) y se recurrió al análisis documental (memorias, balances, publicaciones oficiales, autobiografías) y a dos entrevistas a ex directivos de los grupos Soldati y Gatic.⁷

El artículo analiza cuáles fueron las respuestas que los empresarios elaboraron frente a los cambios en el contexto macroeconómico e institucional. Para ello, el trabajo se organiza de la siguiente manera. En el primer apartado se hace un análisis general del retroceso de la presencia de los grupos económicos nacionales de la cúpula empresarial argentina. A continuación se exponen las estrategias y desempeños de los tres grupos analizados: Gatic, Soldati y Astra. En cada caso se expone una breve reseña de los orígenes del grupo y la estrategia seguida para enfrentar las reformas estructurales, analizando especialmente las causas que llevaron a su venta o quiebra. Por último, se exponen las conclusiones.

⁵ Kulfas (2001), López (2006), Azpiazu y Schorr (2010), Castellani y Gaggero (2011), Burachik (2010).

⁶ Castellani y Gaggero (2012).

⁷ Se entrevistó a Pedro Sebess (es gerente financiero) del grupo Soldati y Sergio Bagcheián (alto directivo de Gatic).

La retirada de los grupos económicos argentinos

A fines de la década de 1980 los grupos económicos nacionales no sólo poseían más de un tercio de las 200 firmas de mayores ventas de la Argentina, sino que también constituían la fracción empresaria que más había crecido durante los años previos. La clave de esta expansión estuvo en la capacidad que mostraron estas organizaciones para actuar en un contexto de alta inestabilidad política y macroeconómica, como el que se dio en los años setenta y ochenta.⁸

Este crecimiento tuvo dos pilares centrales. En primer lugar, los grupos locales llevaron adelante estrategias expansivas que les permitieron aprovechar los beneficios de las políticas de incentivo aplicadas por el Estado. Estas políticas respondían a un giro dado a partir de mediados de la década de 1960 por las élites políticas –civiles y militares–, que comenzaron a fomentar el crecimiento del capital concentrado nacional, al que veían como un socio necesario para el desarrollo del país.⁹ Este factor “macro” se sumó a la baja autonomía relativa del Estado argentino y al poder político que alcanzaron los empresarios nacionales, lo cual les permitió a estos últimos lograr la continuidad de las medidas de promoción incluso en etapas críticas para la economía argentina.¹⁰ De esta forma, el contexto institucional que caracterizó a este período hizo que las relaciones políticas entre los empresarios y los elencos gubernamentales se transformaran en un activo clave para los grupos económicos. Los beneficios derivados del apoyo estatal y la protección comercial les permitieron compensar las consecuencias negativas de la inestabilidad y el estancamiento macroeconómico.¹¹

Otro factor determinante para que los grupos pudieran expandirse fue la asociación que establecieron con el capital extranjero, que les permitió ser socios minoritarios de grandes emprendimientos industriales durante el auge del desarrollismo, y tomar el control de los mismos cuando una parte de las empresas multinacionales decidió abandonar el país años más tarde debido a la violencia política y el estancamiento macroeconómico. Es decir, en la mayoría de los casos el avance del capital concentrado nacional no se produjo gracias a su éxito en la disputa con el capital extranjero en mercados competitivos, sino en las posibilidades de expansión que abrió la retirada de este último.

Las estrategias de crecimiento de los grupos económicos derivaron en un cambio en su estructura empresaria y acrecentaron su poder político. Las organizaciones que más se expandieron lo hicieron, no sólo consolidándose en su actividad central, sino también a través de una notable diversificación hacia distintas actividades, gracias a la promoción estatal y a la retirada del capital extranjero a partir de mediados de los años setenta. La dirección de las diferentes firmas estaba centralizada en el presidente del

⁸ Gaggero (2011).

⁹ O'Donnell (1982).

¹⁰ Castellani (2009) y Sidicaro (2001).

¹¹ Véase Azpiazu *et al* (1990), Basualdo (2006), entre otros.

grupo, cargo que era ejercido por el fundador de la organización o por uno de sus descendientes. Esta estructura de propiedad y dirección centralizada tendió a acrecentar aún más el poder político de los propietarios, que para fines de los años ochenta no sólo encabezaban las tradicionales asociaciones empresarias, sino que también formaban agrupamientos informales con llegada directa al Poder Ejecutivo.¹²

Los grupos económicos fueron los grandes ganadores de la “década perdida” de 1980, transformándose en un componente central del “nuevo poder económico” de la Argentina durante el primer gobierno democrático.¹³ Su presencia en el conjunto de las empresas más grandes del país y el poder político que habían alcanzado los ponía en una situación aparentemente muy favorable para que su protagonismo se potenciara en la década siguiente. La estrecha relación que establecieron con Carlos Menem durante los primeros meses de su presidencia, su apoyo a la política de reformas estructurales y su activa participación en las primeras privatizaciones de empresas públicas parecían confirmar ese camino.

Trece años más tarde, sin embargo, los estudios sobre la cúpula empresarial argentina mostraban una situación muy diferente. Los grupos económicos como fracción habían reducido considerablemente su participación en esa muestra y muchos de los más exitosos durante el primer gobierno democrático habían desaparecido o disminuido considerablemente su presencia, mientras que se había reforzado notablemente la importancia de las empresas transnacionales en la economía.¹⁴ Entre 1989 y 2003 la cantidad de grupos nacionales en la cúpula empresarial pasó de 40 a 26, mientras que sus empresas se redujeron casi a la mitad (de 74 a 39). La magnitud del cambio queda en evidencia cuando se constata que fueron 22 los grupos que desaparecieron de la cúpula empresarial durante aquellos años, mientras que sólo 18 permanecieron

Cuadro 1: Rotación de los grupos económicos en la cúpula empresarial argentina entre 1989 y 2003

Grupos en 1989	40
Grupos que desaparecieron de la cúpula	22
Grupos que permanecieron en la cúpula	18
Grupos que ingresaron en la cúpula	8
Grupos en 2003	26

Fuente: elaboración propia en base a rankings de las revistas *Mercado y Prensa Económica*.

¹² Ostiguy (1990).

¹³ Azpiazu y Basualdo (1986).

¹⁴ Kulfas (2001) López (2006), Castellani y Gaggero (2011), Burachik (2010).

Al interior del conjunto de grupos que dejaron de integrar la cúpula se observan trayectorias diferentes. En la mayor parte de los casos, se trató de organizaciones que desaparecieron por haber tenido un mal desempeño empresario, ya sea por una reducción de las ventas que los dejó afuera del listado, o por una crítica situación financiera que obligó a sus propietarios a venderlos a empresas transnacionales. Estos fueron los casos de San Martín del Tabacal, Acindar, Alpargatas, Garovaglio y Zorraquín, Richard, Gatic, Soldati y Massuh, entre otros. La combinación de la crisis económica y el alto endeudamiento obligó a sus propietarios a vender o directamente quebrar, principalmente durante la crisis final del régimen de convertibilidad (1998-2002) (Anexo 2). De esta forma, organizaciones que habían sido líderes en sus mercados terminaron en manos de empresas transnacionales o fondos de inversión. Algunos de estos grupos fueron muy afectados por la crisis del tequila y terminaron de sucumbir durante los años finales de la década a causa del endeudamiento, como Gatic y Alpargatas. En otros (Acindar, Peñaflor y Loma Negra) las estrategias de consolidación que se llevaron adelante durante la segunda mitad tendieron a minimizar la profundidad y duración de la recesión que se inició en 1998. Loma Negra, por ejemplo, llevó adelante la construcción de la más moderna fábrica de cemento de América Latina, que se inauguró pocos meses antes del estallido de la convertibilidad. La devaluación terminó de sellar la suerte del grupo, incrementando el peso de su endeudamiento en dólares.

Sin embargo, la reducción en el número de grupos nacionales en la cúpula empresarial no se produjo exclusivamente por su mal desempeño. Existieron grupos que, sin estar en una situación apremiante, fueron vendidos al capital extranjero. En un contexto en el cual las reformas estructurales habían acabado con buena parte de los mecanismos que estas organizaciones habían utilizado en las décadas pasadas para defenderse, las ventas se realizaron en función de evitar el riesgo que implicaba la competencia con actores más poderosos. Los altos precios en dólares que pagaron los compradores jugaron un rol importante. Pero el factor central fue la evaluación hecha por los propietarios y *managers* de estos grupos acerca de los riesgos que traía aparejado un escenario caracterizado por la continuidad de la liberalización de la economía y el ingreso de los grandes competidores internacionales.¹⁵

A continuación se exponen los casos de tres grupos que dejaron de integrar la cúpula empresarial en el período bajo estudio. Dos de ellos lo hicieron como consecuencia de un fracaso en su estrategia para enfrentar las reformas mientras que el restante llevó adelante una retirada oportuna. En primer lugar se analiza el derrotero de Gatic, el principal productor de calzado de la Argentina durante los años ochenta y que, luego de serios problemas financieros, terminaría prácticamente quebrado hacia el fin del régimen de convertibilidad. El segundo es el de Soldati, una organización que creció y se diversificó notablemente gracias a las privatizaciones, pero que terminó totalmente desmembrada debido a problemas financieros a fines de la década. Por último se analiza al grupo Astra que, luego de transformar-

¹⁵ Gaggero (2011).

se en uno de los principales grupos petroleros nacionales gracias al proceso de privatizaciones energéticas, llevó adelante una estrategia de retirada oportuna a mediados de la década.

El grupo Gatic

Gatic fue fundada y dirigida durante prácticamente toda su historia por Eduardo Bakchellian, quien provenía de una familia de inmigrantes armenios.¹⁶ La empresa nació en 1953 como una pequeña fábrica de zapatillas con suela de goma, que comenzó funcionando en un pequeño galpón del partido bonaerense de San Martín, donde trabajaban apenas ocho operarios.

El crecimiento de la empresa durante las siguientes décadas fue posible gracias a tres elementos centrales. En primer lugar, la existencia de un mercado interno en expansión: durante los primeros 20 años de la firma, el país experimentó un importantísimo crecimiento del consumo y de la producción industrial. Por otra parte, las empresas locales se encontraban fuertemente protegidas de las importaciones mediante distintas herramientas arancelarias. En tercer lugar, el éxito de Gatic se debió a que logró convertirse –en gran parte, gracias al punto anterior– en el representante local de algunas de las empresas transnacionales más importantes en la producción de calzado.

El primer gran hito de la empresa se produjo en 1961, cuando se transformó en licenciataria para Argentina de una de los principales fabricantes de suelas de goma en Italia: Vibram. Ocho años más tarde, la alemana Adidas le concedió a Gatic la licencia para fabricar en Argentina sus productos, lo que incentivó una notable expansión de la empresa. La entrada de las grandes marcas internacionales, prácticamente dio inicio al mercado del calzado deportivo en el país, que creció notablemente durante la década del setenta.¹⁷

El poder de mercado que había alcanzado Gatic, fue un factor clave para expandirse en un contexto de fuerte retracción industrial. La producción de calzado deportivo era un oligopolio, con dos actores centrales, que controlaban más del 70% de las ventas: Gatic y Alpargatas (que era licenciataria de Nike). También existía una barrera arancelaria que prácticamente impedía la entrada de productos importados. De esta forma, las políticas de protección de la industria local favorecían a Gatic ya que, al impedir la importación de zapatillas hacía conveniente a la empresa extranjera tener un representante local. El segundo elemento fue que, en un contexto macroeconómico malo, el consumo de calzado

¹⁶ Su padre, Isaac Bakchellian, llegó al país en 1911, llegando a transformarse en un pequeño empresario de la industria textil, siendo tallerista de sastrerías. Sin embargo, la actividad empresarial fue ocupando un lugar secundario en la media que se transformó en uno de los principales referentes de la comunidad armenia en Argentina, presidiendo durante la década de 1950 el Centro Armenio.

¹⁷ En pocos años, se produjo un aumento impresionante del consumo de estos productos. Tanto Gatic como su principal competidor (Alpargatas) realizaron importantes campañas de marketing para instalar las marcas. Gatic también promovió la apertura de “Casas de deporte”, que pasan a reemplazar a las “zapatillería” (que hasta ese momento eran las principales canales de distribución del producto).

deportivo no sólo no disminuyó, sino que aumentó considerablemente, en gran medida gracias al éxito que tenía la marca a nivel internacional.

Gatic se expandió notablemente en las décadas del setenta y ochenta. Pasó de tener doscientos empleados en 1970 a 1.600 en 1983, y a 3.600 en 1986 (Bakchellian, 2000). También aumentó su capacidad de producción adquiriendo fábricas en el interior del país a empresas que dejaban de operar o levantando otras nuevas¹⁸ y se transformó en un grupo económico con diversas empresas que funcionaban en torno a su *core business*. El crecimiento de la firma también fue notable en lo referido a la facturación: pasó del puesto número 89 en el *ranking* de las empresas de mayores ventas del país al 45 cuatro años más tarde (revistas *Mercado* y *Prensa Económica*). Durante las primeras tres décadas de vida, siguió siendo propiedad de un conjunto pequeño de accionistas, formado por el núcleo fundador y sus familias¹⁹. La dirección, como en gran parte de los grupos locales, la ocupaba el jefe de la familia con mayor participación accionaria, en este caso Eduardo Bakchellian.

La estrategia del grupo frente a las reformas estructurales

La crisis hiperinflacionaria dejó al grupo en una difícil situación financiera. En ese contexto los directivos de Gatic realizaron diferentes pedidos al flamante presidente con el objetivo de mantener la empresa a flote. Carlos Menem recibió en diversas oportunidades al empresario y gestionó ayuda por parte de los bancos públicos que, gracias a la intervención oficial, realizaron una operación para reestructurar los pasivos de Gatic, que consistió en avalar y absorber Obligaciones Negociables emitidas por la empresa para hacer frente sus compromisos con bancos privados. Tal como destaca el mismo Bakchellian (2000), de no haberse concretado este virtual salvataje, los acreedores podrían haberle pedido la quiebra.

La relación entre Bakchellian y distintos referentes del Gobierno tendería a reforzarse durante los primeros dos años. La ayuda oficial fue retribuida poco después a través de una serie de inversiones que deben interpretarse más como una forma de acercarse al poder político, que como resultado de una estrategia basada en incrementar la eficiencia microeconómica. Meses después del auxilio oficial Gatic decidió abrir una planta en Anillaco (La Rioja), la ciudad natal del presidente, convirtiéndose en la pri-

¹⁸ En 1974 Gatic adquirió una fábrica de calzado en el barrio Alto Alberdi de la ciudad de Córdoba, en 1976 adquiere otra en La Calera (Córdoba). En 1978 inauguró una planta en San Andrés (Buenos Aires) y en 1981 comenzó a edificar la primera nave de lo que sería su planta más importante en Coronel Suárez (Buenos Aires). La apertura de plantas (aunque de pequeña o mediana envergadura) en distintas localidades del interior del país, se materializó en Pardo, Saavedra, Cura Malal, Huanguelén, Lezama, Cacharí, Arroyo Corto, Olavarría, Montes, San Luis del Palmar, 25 de Mayo, Anillaco, Chamental (estados, a través de su controlada Gatilar SA)

¹⁹ El grupo fundador de la empresa estuvo formado por Eduardo Bakchellian (accionista mayoritario), Nélida Bakchellian (hermana), José Bagcheian, “Coco” Kaladjian (cuñado de Eduardo Bakchellian), Ara Kopushian (primo hermano de Bakchellian).

mera empresa industrial en instalarse en el lugar. La firma repetía de esta forma la modalidad ya utilizada durante el gobierno anterior, generar un acercamiento a través de la creación de puestos de trabajos en ciudades especialmente importantes para los gobernantes. En este caso, si bien la planta inaugurada era relativamente pequeña, la zona demostraba escasas condiciones para desarrollar un proyecto industrial²⁰.

En 1992, en pleno proceso de reestructuración, Bunge y Born, decidió cerrar la fábrica de Grafalar (filial que la textil Grafa tenía en Chamental, La Rioja). Sin embargo, el gobierno ejerció presiones para que la planta no deje de operar sino que sea vendida a otra empresa, para evitar la pérdida de más de 200 empleos en una zona sensible para el gobierno. Carlos Menem le solicitó a Backchellian que su grupo se hiciera cargo de la producción. En la operación también participó el entonces ministro de Economía, Domingo Cavallo, que conocía a los propietarios de Gatic porque la familia de su esposa (Sonia Abrazian de Cavallo) pertenecía a la comunidad armenia y era íntima amiga de los Backchellian.²¹ Luego de una corta negociación, Bunge y Born le transfirió a Gatic la fábrica gratis e incluso -según confirmaron las dos partes- pagó los salarios del personal los primeros diez meses de la nueva gestión.

Luego de superada la crisis financiera, el grupo tuvo que enfrentar las consecuencias de las reformas estructurales que se estaban llevando adelante de forma sostenida. Las políticas impactaron fuertemente en la producción de calzado deportivo. El giro más significativo fue la abrupta reducción de las barreras arancelarias que el Estado había fijado para proteger a las empresas locales de los productos importados. Principalmente entre los años 1991 y 1992 el gobierno llevó adelante una política de apertura comercial acelerada y poco flexible,²² que derivó en un gran aumento de las importaciones en el calzado en general, y del deportivo en particular. (Cuadro 2)

La industria local del calzado fue una de las más perjudicadas por la combinación de apertura comercial y convertibilidad del peso: en tan sólo dos años las importaciones se triplicaron y la producción local se redujo más de un 30%. Sin embargo, las empresas también se vieron beneficiadas por el aumento del poder adquisitivo de los salarios conseguidos gracias a la estabilización. Durante los primeros años de la convertibilidad Gatic incrementó las ventas y obtuvo utilidades levemente positivas. Pero el factor más importante, y que sería definitivo en el futuro de la empresa, fue el del endeudamiento, que se incrementó notablemente en esos años.

²⁰ Cuando la firma fue inaugurada contaba con poco más de una docena de empleados, para el año 2000 empleaba a noventa personas. La ciudad de Anillaco está situada lejos de los grandes centros de consumo y para 2001 su población era de apenas 1.365 personas (INDEC, 2001). Según Eduardo Backchellian (2000) “(la actividad en la planta) no fue nada fácil, pero no porque la gente fuera mala. Pero resulta que no estaban acostumbrados a trabajar. Hacerlos entrar en un cierto ritmo nos costó unos ocho meses”, p. 234.

²¹ La relación entre las dos familias era tan estrecha que Alfredo Abrazian -el padre de Sonia-, figura como testigo en la partida de nacimiento de Eduardo Backchellian.

²² Viguera (1998).

Cuadro 2: Evolución de las ventas y utilidades de Gatic, 1991-2001, en millones de pesos corrientes

Año	Puesto en el ranking	Ventas	Utilidades
1991	41	241,30	19,57
1992	52	266,00	7,90
1993	62	266,00	7,90
1994	58	349,00	15,60
1995	67	336,60	15,00
1996	129	185,60	-69,90
1997	166	166,70	-70,70
1998	167	169,8	16,7
1999	188	149,0	-13,50
2000	137	212,1	-18,68
2001	177	143,8	-56,30

Fuente: Elaboración propia en base a revistas *Mercado y Prensa Económica*.

Cuadro 3: Evolución de los principales indicadores del sector calzado, 1991-2001, en miles de pares

Año	Producción	Importaciones	Consumo aparente	Importación/Consumo
1991	91.420	8.750	96.280	9%
1992	89.680	16.600	103.610	16%
1993	73.690	21.780	92.000	24%
1994	65.200	19.840	82.000	24%
1995	64.460	15.100	75.030	20%
1996	63.500	13.457	73.718	18%
1997	62.600	17.305	76.570	23%
1998	61.672	20.843	79.486	26%
1999	52.000	19.673	70.432	28%
2000	44.500	23.977	67.683	35%
2001	36.490	24.773	60.788	41%

Fuente: Elaboración propia en base a Cerutti (2003).

Las reformas implementadas en el sistema financiero les permitieron a las empresas locales acceder a nuevas formas de endeudamiento. La situación financiera de Gatic, con problemas desde inicios de la década, se deterioró más cuando la competencia de los importadores impuso plazos de pago más largos para las cadenas comerciales. La firma comenzó a tomar pasivos mediante la emisión de eurobonos, títulos de deuda colocados en el exterior. Entre los años 1993 y 1994, por ejemplo, Gatic se endeudó mediante esta modalidad por un total de 170 millones de dólares.²³

²³ “Para entrar en los canales de distribución, mejoraron las condiciones que nosotros les exigíamos. Entraban en la cadena y le decían: ¿Gatic te da 30 días para pagar? Yo les doy 90, 120, 150. Entonces nos obligaron a esti-

La caída del grupo a partir de la crisis del tequila

La crisis del tequila fue un punto de inflexión en la historia de Gatic principalmente porque acabó con el precario equilibrio financiero que tenía el grupo. Las tasas de interés que pagaban sus firmas aumentaron y los acreedores dejaron de renovar los préstamos de forma casi automática. Gatic se encontró en una situación muy comprometida ya que, en un contexto recesivo, tenía un pasivo superior a los 200 millones de dólares y no contaba con fuentes de financiamiento disponibles.²⁴ Por otro lado, poco antes de la crisis el grupo había comenzado los preparativos para cotizar en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires lo que, según sus cálculos, le hubiera permitido capitalizarse por más de 100 millones de dólares. Sin embargo, la crisis financiera que trajo aparejada el efecto tequila impidió que el proceso pudiera completarse.

A partir de 1995 la estrategia del grupo fue recurrir al Estado para obtener distintos tipos de ayuda para evitar la convocatoria de acreedores ya que ésta, en la visión de los directivos, pondría en serio riesgo la renovación de la licencia de Adidas, vital para la continuidad de sus empresas. Los reclamos al Estado se dirigieron en dos rumbos diferentes: el pedido de auxilio financiero a través de los bancos públicos y el de protección comercial ante el aumento de las importaciones. En ambos casos la empresa tuvo como aliado a un sector del gobierno, pero entró en conflicto con otros actores con intereses diferentes (por ejemplo, los importadores). El poder de presión de Gatic no sólo se basaba en los buenos contactos con el poder político sino también en el hecho de que la firma era la principal fuente de trabajo en algunas ciudades del interior del país y que su caída traería aparejadas graves implicancias sociales.

La situación financiera del grupo era desesperada a fines de 1995, con un pasivo que superaba los 200 millones de dólares. Este total incluía una deuda de 30 millones de pesos con la Dirección General Impositiva que, debido al endurecimiento de las normas tributarias, podía terminar en la quiebra de Gatic.²⁵ En 1996 Backchellian recurrió a su muy buena relación con el gobierno y logró que el presiden-

rar los plazos de pago (...) Y ahí caímos en la trampa, porque una empresa del tamaño de la nuestra necesitaba financiación para poder estirar esos plazos. Caímos en el dislate financiero (...) El país en ese entonces tenía prestigio en el exterior y había muchos bancos que venían a ofrecer préstamos mediante los eurobonos. Ellos simplemente estudiaban a la empresa y le daban crédito si era confiable, créditos a sola firma y con tasas que no excedían el 10 por ciento anual. Préstamos tres veces más baratos que en los bancos y a sola firma". Backchellian (2000), p. 253.

²⁴ En una entrevista realizada en 1995, Backchellian declaraba: "La recesión produjo una caída en las ventas, la ausencia total de créditos y el corte de la cadena de pagos (...) En plena hiperinflación se prestaba al 100% mensual pero se prestaba. Aquí todos teníamos créditos de los capitales de portafolio o golondrina. Los tomábamos porque eran más baratos que los locales. De esos créditos, no se pudo renegociar ninguno y hubo que devolver. Ese fue el peor perjuicio (que generó la crisis económica)". *La Prensa*, 5 de noviembre de 1995.

²⁵ Durante los primeros años de la década se perfeccionó el control estatal de la evasión y se establecieron penas más duras para los morosos. Existía una norma –especialmente importante en el caso de Gatic- que habilitaba al

te Carlos Menem convocara a una reunión a la que asistieron Cavallo y los presidentes del Banco Nación, Roque Maccarone, y del Banco de la Provincia de Buenos Aires, Rodolfo Frigerio.

Durante el encuentro el ministro de Economía propuso que los bancos públicos le facilitaran líneas blandas de crédito a Gatic para que descomprimiera su situación fiscal, pero los banqueros se negaron ya que, según su visión, la operación significaba aumentar considerablemente la exposición crediticia de las entidades con Gatic (que ya tenía un pasivo superior a los 60 millones de dólares con ambos bancos). Estos a su vez sugerían que fuera el Estado nacional el que auxiliara a las empresas que entraban en crisis. El conflicto —que tomó estado público y llegó a la prensa— se resolvió cuando Cavallo instruyó a la Dirección General Impositiva para que sólo le reclame a Gatic 9 millones de pesos y que le extendiera el plazo para abonar los otros 21 millones y logró que el Banco Nación le prestara otros 15 millones.²⁶ El propio Backchellian destacaría más tarde la importancia que tuvo la relación con el poder político en la supervivencia del grupo: “la conclusión, dolorosa, muy dolorosa, es que yo ya no era un industrial, era un cortesano...iba a las cortes a pedir favores”.²⁷

El grupo también tuvo una participación activa en lo referido a la política comercial. Ante el incremento de las importaciones los productores locales de calzado deportivo (principalmente Gatic y Alpargatas) iniciaron diferentes reclamos durante los primeros años de la convertibilidad, aunque la mayoría no tuvieron éxito. Recién en diciembre de 1993, luego de una presentación al Ministerio de Economía, lograron que el gobierno impusiera derechos específicos (un valor fijo por unidad o por kilo a pagar cuando el precio de importación más el arancel normal correspondiente está por debajo de un valor “piso”). En enero de 1996 esos derechos fueron extendidos a todo el sector del calzado, lo cual marcó el inicio de un conflicto con las cámaras que agrupaban a los importadores,²⁸ quienes argumentaban que la medida llevaba a que el arancel externo sobrepasara el límite establecido (35%) por la Organización Mundial de Comercio (OMC).

En este contexto, Estado Unidos canalizó las demandas de Reebok y Nike, formalizando la denuncia ante la OMC. Como consecuencia de esta presentación, el Ministerio de Economía decidió aplicar un cronograma descendente sobre los derechos específicos, con el fin de que en el año 1998 llegaran al 35% permitido.

Ministerio de Economía a pedir la quiebra de una empresa que se había acogida a una moratoria impositiva y que posteriormente no había cumplido con sus compromisos.

²⁶ El conflicto entre las partes por el caso Gatic derivó en que el titular del Banco Nación —Roque Maccarone— amenazara con presentar la renuncia, debido a que se negaba a conceder el préstamo si no había una orden política formal al respecto. El Banco Provincia a su vez, no concedió préstamos pero se comprometió a comprarle a la empresa unas propiedades en la Capital Federal. (*Página 12*, 11 de abril de 1996).

²⁷ Backchellian (2000), p. 230.

²⁸ La pelea por la protección comercial era de tal magnitud que la cámara que agrupaba al sector se había dividido con el fin de diferenciar a los importadores (Capcica) de los productores locales (CIC).

Dicha medida desembocó en el pedido por parte de los productores locales por la aplicación de cláusulas de salvaguardia (similar a los derechos específicos pero admitida por la OMC), patrocinada por la Cámara de la Industria del Calzado de Buenos Aires (cuyos principales socios eran las firmas Gatic y Alpargatas) como respuesta a las condiciones de agresión comercial que debía soportar su actividad. El Ministerio de Economía decidió finalmente aplicar dicha salvaguardia por el lapso de tres años sobre el sector. La medida implicaba la protección de la industria local por medio de aranceles altos sobre las importaciones (medida que duraría hasta el 25 de febrero del 2000, donde se fijarían los aranceles *ad valorem*). Mientras tanto, los fabricantes locales debían encarar procesos de reconversión para tornarse más competitivos. Pero el conflicto continuó en los tribunales de la OMC, que en 1999 emitió un fallo contra las salvaguardias.

A la hora de evaluar la eficacia que tuvieron las medidas de protección obtenidas por el grupo, el balance que se saca es ambiguo. Por un lado se observa que a partir de 1993, con la implementación de las primeras políticas, descendió notablemente la importación de calzado deportivo, pasando de 6 a 2 millones de pares. Sin embargo, la entrada de productos extranjeros se mantuvo en un nivel muy alto si se lo compara con el que existía antes de que se profundizara la apertura y el impacto de las importaciones sobre el sector siguió siendo muy importante durante el resto de la década. Según un estudio realizado por la Comisión Nacional de Comercio Exterior las importaciones de calzado deportivo siguieron aumentando en 1998 a pesar de las medidas de protección y que la producción local se había reducido aceleradamente, pasando de 12,7 millones de pares en 1997 a 7,6 millones en 1999.²⁹

Luego de sortear la quiebra en 1996, la prioridad de la firma pasó a ser evitar la convocatoria de acreedores. Lo novedoso consistió en el enfoque que se utilizó para lograrlo, ya que el eje pasó a estar en el achicamiento de la empresa y la necesidad de aplicar planes de racionalización. Este giro estuvo asociado a un cambio en las relaciones de fuerza interna de la organización y en el liderazgo de la misma. Fabián Backchellian –el hijo de Eduardo– comenzó a ocupar más espacios de poder dentro del grupo y terminaría sucediendo a su padre en la conducción del grupo. La nueva conducción tenía una visión crítica de cómo se había enfrentado el cambio en la situación económica a partir de la apertura comercial, argumentando que había sido un error no implementar a tiempo una reestructuración del grupo.

Luego de renegociar la deuda con sus acreedores,³⁰ en el seno del grupo comenzó a aplicarse una estrategia de racionalización: se buscaba el ahorro de costos operativos principalmente a partir de la concentración de la producción en menos fábricas y del ajuste en los niveles de empleo. A partir del

²⁹ CNCE (2000), Acta 636.

³⁰ El Banco Nación, uno de sus principales acreedores, aceptó un plan de reestructuración financiera, que consistía en una refinanciación a ocho años con uno de gracia para comenzar a pagar el capital, a una tasa de interés de más del 3,5%. Por otra parte, la firma llegó a un “acuerdo de espera” con los tenedores de un *erubono* no cancelado

año 2000, las principales plantas de Gatic comenzaron a tener conflictos laborales por despidos y retrasos en el pago de salarios. El grupo negoció distintas medidas de ayuda por parte del Estado argumentando que, si no se concedían, iba a tener que aplicar más planes de despidos.³¹ También lanzó a la venta diferentes activos, el más importante de los cuales fue la cadena de tiendas deportivas Show Sport.

Gatic finalmente entró en convocatoria de acreedores en octubre de 2001, con una deuda acumulada de 350 millones de dólares. Cuatro meses después, Adidas decidió no renovar el contrato de licencia. Luego de cambios en la dirección, e intentos de salvataje oficial, Gatic quebró en septiembre de 2004. Pocos meses después Guillermo Gotelli -uno de los principales directivos de Alpargatas- adquirió a través de un remate judicial cuatro de las principales plantas del grupo –Coronel Suárez, Las Flores, Pilar y Pigüé-, por las que pagó 17 millones de pesos.

De esta forma el grupo económico Gatic desapareció. Tras la quiebra, los ex propietarios del grupo comenzaron a trabajar como gerentes o asesores de empresas de calzado, un sector que luego de la devaluación experimentó altas tasas de crecimiento.³²

El grupo Soldati

El grupo Soldati podría encuadrarse en lo que Ostiguy (1990) denominó como grupos económicos tradicionales, fundados durante el modelo agroexportador por inmigrantes que arribaron al país durante el siglo XIX provenientes de Europa -principalmente de Francia, Alemani e Inglaterra³³. Francisco Soldati (1908-1979) fue la figura que edificó las bases del grupo. Nacido de una familia suiza, se desempeñó como directivo primero, y accionista después, en la Sociedad Comercial del Plata (SCP), la firma que se convertiría en el eje del conglomerado empresario. La firma había sido fundada en 1927 por capitales suizos con el fin de centralizar sus inversiones en el país. El mayor hito de SCP consistió en ser un importante accionista de la Compañía Italo Argentina de Electricidad, encargada de proveer el servicio eléctrico en la Capital Federal. La empresa fue protagonista, en la década del setenta, de uno de los ma-

³¹ En este contexto, el Gobierno decidió intervenir acordando reintegrar a la firma 12 millones de pesos por asignaciones familiares adeudadas. Para ese momento, las principales plantas de la empresa se encontraban prácticamente paralizadas. Sin embargo, al poco tiempo el acuerdo se cayó cuando la firma denunció que nunca había recibido los fondos.

³² Este fue el camino recorrido por Eduardo Bakchellian, Fabián Bakchellian y Sergio Bagcheián.

³³ Pueden mencionarse como principales ejemplos los grupos: Noel (fundada en 1847) Bagley (1877), Bunge y Born (1884), Alpargatas (1885), Garovaglio y Zorraquín (1886), Bemberg (1890) Grupo Braun (fines del siglo XIX), Ledesma (1913), Astra (1915), Schcolnik (1917), Loma Negra (1926) y Soldati (1927)

yores escándalos de corrupción de la historia argentina a raíz de su estatización, llevada a cabo por el ministro Martínez de Hoz.³⁴

A lo largo del siglo XX la familia Soldati estuvo ligada a las clases altas porteñas. Sus dos hijos varones (Francisco y Santiago) fueron a estudiar carreras universitarias a Suiza, compartiendo su educación con los hijos de reconocidos políticos y empresarios europeos.³⁵ Algunas de esas relaciones serían vitales unas décadas más tarde cuando los dos hermanos pasaron a dirigir el grupo.³⁶

Durante la década del setenta la familia Soldati fue adquiriendo pequeñas participaciones accionarias del *holding* SCP. Pero en 1974, distintas medidas anunciadas por el tercer gobierno peronista (principalmente la nacionalización de CIAE), sumada a la inestabilidad política y económica del país, llevaron a los inversionistas suizos a desprenderse de SCP. Fue la decisión lo que permitió que la familia Soldati pudiera hacerse propietario de la firma, pagando un precio bajo por la mayoría accionaria.

En 1979 un comando de la organización guerrillera Montoneros asesinó a Francisco, y su hijo homónimo pasó a hacerse cargo de la dirección del grupo. Durante la última dictadura militar el grupo creció intensamente centrado, principalmente, en la actividad energética. En su estructura resultaba central la petrolera Compañía General de Combustibles (CGC), que participó activamente en la apertura del sector petrolero en 1985. Durante los años ochenta Soldati, como buena parte de los grupos petroleros nacionales, creció gracias al proceso de apertura del sector petrolero a la inversión privada. A medida que el gobierno de Raúl Alfonsín entraba en crisis se visualizaba la posibilidad de que la retirada de YPF del sector petrolero se acelerara, brindando oportunidades³⁷. A fines de la década los principales activos del grupo eran propiedad de la empresa holding Sociedad Comercial del Plata (SCP), que cotizaba en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. La familia Soldati poseía -a través de la firma Solfina- más de la mitad de las acciones y controlaba la dirección de la organización: Francisco era presidente de SCP y Santiago de la Compañía General de Combustibles.

³⁴ En 1978, la dictadura argentina pagó 394,5 millones de dólares para estatizar la Compañía Ítalo-Argentina de Electricidad (CIAE). La cotización que se había hecho en 1975, estudios posteriores e incluso las valuaciones del entonces subsecretario de Energía (que la valuó 100 millones de dólares abajo), indican que el precio real era mucho menor, y que el perjuicio para el Estado fue de más de 156 millones de dólares.

³⁵ Por ejemplo, A partir de su experiencia en Suiza los Soldati trabaron amistad con Juan Carlos de Borbón, quien tiempo después sería coronado Rey de España.

³⁶ Francisco Soldati (h), el mayor de los dos, alternó la vida empresaria con la política desde su regreso al país. Fue subsecretario de Finanzas durante el gobierno de Juan Carlos Onganía y director del Banco Central de la República Argentina entre 1976 y 1981. Este último cargo le permitió viajar y generar relaciones en los principales centros financieros del mundo.

³⁷ Tal como el propio Soldati analizaba: “Queremos que el Estado concurre todas las áreas en una licitación abierta a todos, incluso a YPF, para que ‘gane el más mejor’. No creo que el tema de la propiedad –nacional, provincial o privada- del subsuelo y los recursos hagan el centro de la cuestión. Lo fundamental es que, sea quien sea el dueño, todos tengan las mismas oportunidades. El mejor mecanismo es que el Estado licite las reservas y se las entregue a aquel que ofrezca el mejor canon, que es la idea que se está manejando para el Plan Olivos II (...)” (Página 12, 29 de diciembre de 1987).

El impacto de las reformas estructurales en el desarrollo del grupo

Los hermanos Soldati conformaron el sector empresario que más rápido y con mayor visibilidad apoyó las reformas económicas de Carlos Menem. Durante los primeros meses de la gestión Francisco Soldati (h) presidió el Consejo Empresario Argentino, integró el Consejo Consultivo del Gobierno -formado por sindicalistas y empresarios cercanos a Menem con el objetivo de asesorarlo en el proceso de reforma- y la Fundación para la Modernización del Estado.³⁸

En 1989 el grupo era relativamente pequeño (con activos por 70 millones de dólares) y operaba principalmente en tres sectores: energía, agroquímicos y construcción (una inserción productiva que implicaba una baja exposición a los riesgos de la apertura comercial que se llevó a cabo durante los primeros años del gobierno de Carlos Menem). La estrategia del grupo frente al giro en las políticas económicas consistió en expandirse gracias a una participación muy activa en el proceso de privatizaciones. Ese crecimiento no sólo se produjo en su *core business* —el sector petrolero- sino que implicó su inserción en numerosas actividades en las cuales no tenía experiencia previa. Fue, junto a Pérez Companc y Techint, el grupo que se presentó a más licitaciones, aunque existieron dos lógicas distintas en la ola de adquisiciones.

En el sector energético, la apuesta fue la misma que la del resto de los grupos petroleros: fortalecerse a partir de la privatización de YPF. “Estando vinculados al negocio del petróleo, si no participábamos en la venta de activos de YPF, corríamos el riesgo de desaparecer del mercado”, señalaba a mediados de la década Ítalo Arturo, uno de los principales directivos de la organización (Mercado, octubre de 1995). En el sector energético CGC accedió, entre otras, a importantes áreas tales como Santa Cruz I, Aguaragüe y Palmar Largo y se convirtió en una de las empresas argentinas con mayores reservas tanto petroleras como gasíferas.³⁹ La participación en otras privatizaciones del sector energético le permitió al grupo integrarse verticalmente, controlando los distintos eslabones de la actividad petrolera y gasífera. No sólo se transformó en un importante productor de crudo, sino que pasó a ser accionista de una de las principales refinadoras privatizadas (Refinería San Lorenzo⁴⁰) y también se consolidó en la venta de combustibles a través de las estaciones de servicio EG3. En la cadena gasífera, CGC integró el consorcio

³⁸ A pesar de los fracasos iniciales, el empresario aparecía periódicamente en los medios de comunicación defendiendo el rumbo de las políticas oficiales: “La actual reforma del estado estructural del Estado y el nuevo rumbo económico de la Argentina es una oportunidad única que no se volverá a repetir. Con ella se logrará el desarrollo del país y la inserción en el mundo. Como empresarios tenemos la obligación de participar activamente en este programa, que durante tanto tiempo hemos requerido (...) Hemos iniciado inversiones en distintas actividades. Hay que ver hacia dónde va el tren y tomarlo, si no nos lamentaremos de haber perdido la gran posibilidad que nos está ofreciendo el gobierno a través de su política económica” (*Prensa Económica*, 31 de diciembre de 1990)

³⁹ Gracias a estas adquisiciones, CGC pasó de tener una facturación de 154 millones de dólares y utilidades en 1991, a ventas por 253 millones y utilidades de 27 millones en 1994.

⁴⁰ En 1993 el grupo ganó la licitación de la empresa, de la cual pasó a poseer el 42,5% de las acciones. Los otros integrantes del consorcio eran Pérez Companc (42,5%) y PASA (15%).

de Transportadora de Gas del Norte, el de Gas Natural BAN⁴¹. En el sector eléctrico tuvo presencia tanto en la producción (Central Térmica Güemes) como en el transporte (Transener).

Cuadro 4: Participación del grupo Soldati en el proceso de privatizaciones en Argentina, firmas vinculadas

Sector	Empresa/Area
Petróleo	Area Central Santa Cruz 1, Aguaragüe, El Palmar
	Areas secundarias Anticlinal Campamento, Santa Victoria, El Chivil, Surubí e Ipagueazú
	Interpetrol
	Refinería San Lorenzo
	Refinería Dock Sud
Gas	Metrogas
	Transportadora Gas del Norte
Electricidad	Transener
	Central Guemes
Telecomunicaciones	Telefónica de Argentina
	Telefé
Ferrocarriles	Ramal Tigre-Delta II
	Ferroexpreso Pampeano
Servicios Sanitarios	Aguas Argentinas

Fuente: Elaboración propia en base a Kulfas (2001).

Otro de los sectores donde el grupo hizo una fuerte apuesta fue el de los servicios sanitarios. Adquirió el 20,7% del paquete accionario de la empresa que en 1992 ganó la concesión de Obras Sanitarias de la Nación. Fue una de las privatizaciones más cuestionadas de la era menemista, con importantes incumplimientos de los compromisos y cambios –siempre favorables para la empresa- en el marco regulatorio de la actividad,⁴² que favoreció la obtención de ganancias extraordinarias durante los años noventa.⁴³

⁴¹ Concesionario para la provisión del servicio de gas natural domiciliario e industrial en una de las regiones más densamente pobladas del país, integrada por la zona norte y oeste del Gran Buenos Aires, el norte de la provincia de Buenos Aires y parte de la provincia de La Pampa.

⁴² Aguas Argentinas ganó la adjudicación ya que propuso implementar la estructura tarifaria más baja, aproximadamente 27% inferior a la establecida durante el período de gestión pública. Según el contrato las tarifas ofrecidas en la licitación no podrían aumentar durante los primeros diez años de la concesión. Sin embargo, en julio de 1994, a meses de hacerse cargo de la empresa, estableció un aumento promedio del 13% en las tarifas. La firma tampoco cumplió con las inversiones pactadas. Al tercer año de la concesión las inversiones no realizadas ya pasaban de los 300 millones y en los dos años siguientes el incumplimiento se agravó, acercándose al cumplirse el primer quinquenio, a la mitad de lo comprometido. Ver Azpiazu y Forcinito (2003).

⁴³ Según Azpiazu y Forcinito (2003), entre 1994 y 2000 Aguas Argentinas obtuvo una tasa de beneficio sobre patrimonio neto promedio de un 19,1%, mientras los parámetros sectoriales estuvieron en ese momento, entre un 6,5 y un 12,5% en Estados Unidos, y entre un 6 y un 7% en Gran Bretaña.

La industria del entretenimiento fue el tercer sector elegido para concentrar inversiones y su desempeño fue fundamental para determinar el futuro del grupo. La dirección de la organización llegó a la conclusión que el negocio del entretenimiento estaba subdesarrollado en la región y que, en un contexto de crecimiento económico, la apuesta significaría una excelente inversión.⁴⁴ Así Soldati adquirió, sin socios, el antiguo Tren del Bajo, que unía las estaciones de Mitre (en Olivos) con el del Delta de Tigre, y estaba clausurado desde 1961. El objetivo era reconvertir el ramal en un gran centro comercial a cielo abierto, con negocios en las estaciones estilo inglés que todavía subsistían. El grupo invirtió alrededor de 300 millones de dólares en el emprendimiento -que incluyó la posterior construcción de un parque de diversiones- cuya inauguración coincidió con el comienzo de la “crisis del Tequila”. El fracaso de esta iniciativa sería una de las causas de la crisis financiera de la organización.

Pero más allá de estos tres sectores considerados prioritarios, Soldati participó como socio minoritario en empresas de servicios públicos que en la mayoría de los casos –gracias a las condiciones de venta y a la regulación establecida por el gobierno- significaron excelentes inversiones. Obtuvo alrededor del 5% de Telefónica de Argentina, participó del consorcio adjudicatario del tren de cargas Ferroexpreso Pampeano y el Canal 11 de televisión.

El rol del financiamiento tuvo una importancia central en esta estrategia. El grupo pudo incursionar en todas esas nuevas firmas gracias al acceso que tuvo al crédito internacional. Prácticamente todas las inversiones que llevó adelante en la primera mitad de los años noventa se financiaron con deuda. La ingeniería consistió en préstamos a corto y mediano plazo, que periódicamente eran refinanciadas a largo plazo colocando bonos en el exterior. Entre 1992 y 1995 sus principales empresas se endeudaron por más de 650 millones de dólares, principalmente a través de la emisión de eurobonos. En la eficacia de la organización para obtener capitales no sólo fue importante el momento de liquidez internacional y las reformas pro mercado que se estaban llevando adelante en el país, sino también a dos factores adicionales: la imagen que el país estaba adquiriendo entre la comunidad financiera internacional y los contactos que tenía en ese círculo Santiago Soldati –quien pasó a dirigir el grupo luego de la muerte de su hermano, en 1991.⁴⁵

⁴⁴ “Hoy el negocio es el entretenimiento -explicó el empresario-. En todo el mundo, el gasto en ese sector está creciendo tres veces el producto bruto interno”, explicaba Jorge Romero Vagni (*La Nación*, 17 de marzo de 1998).

⁴⁵ Según Pedro Sebes, gerente financiero del grupo en ese período: “Tanto Menem como sus ministros supieron cómo vender a la Argentina en el mundo. Convencieron a una parte de la comunidad financiera internacional de que éramos creíbles. A pesar de que los indicadores nos iban muy bien, estos muchachos contaban una historia creíble y se las creían. A partir de ese momento, las empresas que estábamos compitiendo en las privatizaciones pudimos salir al mercado internacional a juntar plata. Yo hice colocaciones de acciones, colocaciones de bonos y los tipos ponían plata. ¡Yo junté 500 millones de dólares! ¡500 millones de dólares! Cada vez que viajaba subían las acciones de Comercial del Plata (...) En la primera mitad de la década no había problema en colocar las obligaciones negociables porque había mucha liquidez, la Argentina vendía una imagen consistente afuera, tenía credibilidad a pesar de que las cuentas públicas iban mal. Y además el grupo también sabía venderse afuera. Soldati,

A mediados de la década Soldati era el grupo que más había crecido a partir de las reformas estructurales y era considerado por la prensa especializada uno de los casos de reconversión exitosa del empresariado nacional. Si bien el grupo se desprendió de su participación en Telefónica antes de la crisis del tequila -obteniendo lo que Arceo y Basualdo (1999) denominaron “ganancia patrimonial”-,⁴⁶ seguía conservando el grueso de los activos adquiridos durante las privatizaciones y había iniciado un ambicioso emprendimiento que dependía en gran medida de la continuidad de la estabilidad y el crecimiento económico. Había una fuerte confianza en los directivos del grupo en que las condiciones financieras internacionales y locales se mantendrían estables, lo que eclipsaba las debilidades del esquema de expansión que se estaba llevando adelante. Según algunos directivos la dinámica organizacional también influyó en que el grupo llegara en una situación de gran vulnerabilidad a la crisis del tequila.⁴⁷

El desempeño del grupo frente a la crisis

La estrategia de diversificación basada en endeudamiento implementada por Soldati funcionó bien durante los primeros años, mientras que el grupo contó con importantes activos, alta rentabilidad, y un mercado financiero estable. Pero cuando comenzó la “crisis del Tequila”, la organización tuvo que afrontar una deuda de 550 millones de dólares (de los cuales 120 vencían en el corto plazo) y tasas de interés crecientes. En 1999, un ex directivo del grupo afirmaba:

“Todas las adquisiciones exitosas se apalancaron con financiación de corto plazo. Rápidamente la relación deuda/patrimonio empezó a crecer y el grupo debió reestructurar su pasivo hacia el mediano plazo. El plan era bueno pero las crisis financieras no ayudaron a consolidar la deuda. Las consecuencias del ‘efecto Tequila’ fueron devastadoras. En ese momento el grupo estuvo cerca de tocar fondo. Pero pudo salir adelante porque los bancos evaluaron su buena imagen y salieron a respaldarlo.”⁴⁸

por ejemplo, era un lord inglés, lleno de contactos en el mundo político y de las finanzas” (Entrevista a Pedro Sebess, agosto de 2009, Buenos Aires).

⁴⁶ El grupo Soldati adquirió el 5,2% de las acciones de Cointel (sociedad controlante de Telefónica de Argentina) por 18 millones de dólares, y vendió esa misma participación en 1993 por 85 millones de dólares. Tal como destacan Basualdo y Arceo (1999, p. 22): “La conjunción de estos dos factores (bajo precio inicial y creciente rentabilidad) da como resultado una acelerada revaluación patrimonial en términos económicos que sólo puede realizarse en el mercado cuando se transfiere la correspondiente participación accionaria en el consorcio”.

⁴⁷ “El grupo estaba compuesto por una serie de feudos y no existía una dirección clara. Cada directivo de esos feudos quería ganar poder, y eso lo lograba adquiriendo más activos. Cuando su área se ampliaba, él recibía más poder y dinero (...) El rol del presidente del grupo estaba un poco desdibujado (...) Nosotros teníamos un buen portafolio de inversiones, aunque era una ensalada, no tenía nada que ver con nada. Adquirimos participaciones muy pequeñas. No había integración vertical entre las empresas ni subsidios cruzados. En un principio se pensó que en algunas empresas se podría hacer trabajar a la constructora del grupo, pero eso finalmente no pasó porque las obras se las quedaron los accionistas mayoritarios, sin licitación ni nada. En resumen, el grupo tenía muy buenas vinculaciones locales (políticas y empresariales) y externas (el rey de España) que permitieron jugar la carta, siempre con participaciones muy pequeñas y jugosos ‘management fees’ que endulzaron la imaginación de algunos de la alta gerencia” (Entrevista a Pedro Sebess, agosto de 2009, Buenos Aires).

⁴⁸ *Mercado*, junio de 1999.

A partir de la crisis el grupo intensificó la venta de los activos considerados no estratégicos: en 1995 se desprendió de sus participaciones en Telefé, Philco, EG3, Transener, Comercial del Plata Construcciones, entre otras. Sólo en 1996 vendió activos por 330 millones de dólares. El grupo entró en una dinámica en la cual se desprendía de sus firmas para poder pagar vencimientos de su deuda.

Sin embargo, a partir de 1997 SCP también participó en las privatizaciones del sector petrolero en otros países de América Latina, lo cual provocó que sus pasivos siguieran creciendo. La baja del precio internacional del petróleo empeoró la ya delicada situación de la organización. El índice de endeudamiento de Sociedad Comercial del Plata -el holding que controla las empresas del grupo- se triplicó entre 1998 y 2000 (Cuadro 5). Este último año los pasivos (940 millones) prácticamente igualaban a los activos (1100 millones).

Cuadro 5: Grupo Soldati, índices seleccionados, 1998-2003

Año	Índice rentabilidad	Índice endeudamiento	Índice liquidez corriente
1998	0,1	2,2	0,65
1999	-1,4	5,7	0,19
2000	-0,7	6,2	3,87
2001	0,1	5,6	4,06
2002	0,3	5,9	6,2
2003	-1,8	2,6	1,22

Fuente: Elaboración propia en base a balances de la empresa.

Como se señaló anteriormente, otro factor importante para entender la debacle del grupo fue el fracaso de una de sus principales apuestas: el Tren de la Costa. La empresa no funcionó prácticamente desde sus inicios: en 1996 perdió 4 millones de dólares, en 1997 casi 10 millones y 15 millones el año siguiente. La recesión que comenzó en 1998 terminó de sepultar el emprendimiento. Según comentaría más tarde Soldati: “Hicimos varios estudios de mercado que afirmaban que íbamos a recibir millones de visitantes cada año. Fallaron. Nuestro error fue sobre invertir en un rubro muy vulnerable a las crisis. Uno debe saber que puede ganar y perder en cualquier negocio”.⁴⁹

⁴⁹ *Página 12*, 25 de julio de 2004.

Cuadro 6: Empresas vendidas por el grupo Soldati, 1993-1999

Año	Empresa
1993	Telefónica de Argentina – 3.1%
1997	CPC (50% - construcción)
1997	Citelec (transmisión eléctrica)
1997	EG3 (combustible)
1998	Area Río Colorado y Valle Morado (petróleo y gas)
1998	Dock del Plata (bienes raíces)
1998	Instituto ItaloArgentino de Seguros (seguros)
1998	Aguas Argentinas – 21,6% (agua y saneamiento)
1999	Gas BAN - 28% (distribución de gas)
1999	Agar Cross – 55% (químicos)
1999	CPC (50% - construcción)

Fuente: Elaboración propia en base a Kulfas (2001)

La dinámica de desinversión para pagar deuda se vino abajo en abril de 1999, cuando SCP no pudo cumplir con un vencimiento de 25 millones de dólares.⁵⁰ La situación se tornó crítica, y el grupo decidió contratar al banco Merchant Bank Asociados (MBA) para refinanciar la deuda, pero la desconfianza llevó a que sus acciones se desplomen: su valor bajó un 75% en un año. Finalmente, la negociación falló y en septiembre de 2000 entró en convocatoria de acreedores.⁵¹

Durante los siguientes años -mientras que se resolvía la convocatoria- el grupo siguió achicándose, aunque a diferencia de antes, esta vez se vio obligado a desprenderse de sus firmas más importantes. En junio de 2003 vendió su principal empresa durante décadas: la Compañía General de Combustibles. No recibió un centavo por la operación, ya que transfirió el 81% al fondo Southern Cross a cambio de que éste se hiciera cargo de los 200 millones de dólares que adeudaba. Con respecto al Tren de la Costa, a pesar de sus esfuerzos no pudo encontrar a un socio que invirtiera en el negocio, que luego de la devaluación prácticamente dejó de funcionar.

En octubre de 2003 Soldati terminó la convocatoria de acreedores, con una quita real aproximada del 80%, aunque poco tiempo después fue denunciado ante la justicia por un grupo de accionistas, lo cual inició un proceso que duró más de tres años. La estabilización de su situación financiera puso punto final a un corto pero intenso proceso de decadencia, por el cual pasó de ser uno de los grupos más

⁵⁰ En esta oportunidad el esquema falló porque se demoró la venta de Transportadora de Gas del Norte (TGN). Soldati tenía una oferta de la francesa Total por 109 millones de dólares, a cambio del 10% de la firma de gas. El preacuerdo se había firmado, pero los socios de TGN -Techint y Transcanada, que tenían preferencia de comprar tardaron en aprobar la transacción.

⁵¹ Al día siguiente de haberla declarado, Jorge Morón, gerente financiero de SCP, explicó: “Los acuerdos con los acreedores pivoteaban sobre la base de vender activos, básicamente el Tren de la Costa y CGC. Pero por distintas causas, esas ventas se trabaron, echando por tierra el esfuerzo de 15 meses por reestructurar la deuda. En este contexto, el nerviosismo de los acreedores fue en aumento y se creó un clima de inseguridad. Está claro que debemos seguir las negociaciones para vender activos” (Página 12, 9 de septiembre de 2000).

importantes del país, a perder el control de todas sus empresas que tenían presencia en la cúpula empresarial.

Astra

La empresa Astra Compañía Argentina de Petróleo SA se fundó en 1915 con el objetivo de realizar exploraciones petroleras en la zona de Comodoro Rivadavia, donde poco tiempo antes se habían descubierto reservas de hidrocarburos. El primer presidente de la empresa fue Carlos Agote, un ingeniero que se desempeñó como asesor técnico del roquismo.⁵² El primer pozo se terminó el 22 de enero de 1916, y producía cerca del 5% del total producido por la Dirección General de Explotación del Petróleo (antecedente de YPF). A partir de ahí el crecimiento fue vertiginoso. En 1919 participó en la creación de ITACA Compañía Argentina para la elaboración de Productos Petrolíferos SA. En 1920 Astra inició el transporte de crudo con un barco de su propiedad. En 1922 realizó su primera exportación a Alemania. En 1923 inauguró su planta de tratamiento y despacho en Dock Sud e incorporó un segundo buque de transporte a la empresa.

Como consecuencia de las inversiones realizadas, a principios de la década del veinte la firma sufrió una severa crisis financiera. La misma fue solucionada gracias a préstamos de capitales suizos. En la operación tuvo un rol importante Carlos Grüneisen, un contador suizo que emigró a Argentina, donde trabajó en el ferrocarril y luego adquirió campos y se dedicó a administrar los intereses de capitales invertidos en el país por sus compatriotas.

Superada la crisis, durante la década siguiente el crecimiento del grupo continuó⁵³. Los directivos de Astra provinieron en gran medida de la elite económica y política del país. La presidencia de Agote duró hasta 1935, cuando fue suplantado por Vicente Gallo, un radical antiyriгойenista, que había sido diputado y luego ministro del Interior de Marcelo T. de Alvear en 1923. Agustín P. Justo, compañero de gabinete de Gallo, lo sucedió en la presidencia de Astra. Luego asumió el abogado Carlos Saavedra Lamas, quien fue ministro de Justicia de Victorino de la Plaza y Canciller de Justo. Gracias a haber resuelto un conflicto con Chile se le otorgó el premio Nobel de la paz.

La década de 1940 impuso serios inconvenientes a la empresa. Junto al aislamiento de la guerra, a partir de 1943 fue predominante una visión nacionalista de la economía, en la cual el Estado debía tener un papel central en la producción petrolera. Esto generó que Yacimientos Petrolíferos Fiscales, la em-

⁵² Agote estudió ingeniería en Francia y luego revalidaría su título en la UBA. Fue un destacado asesor técnico del roquismo. Construyó algunos de los edificios más conocidos de Buenos Aires, como el del edificio La Prensa y el Círculo Militar. El primer directorio estuvo formado por Edmundo Bernard, Hugo Von Bernard, J. S. Rey Besandre, y Emilio del Valle (Seoane, 1994).

⁵³ En 1928 adquirió otro buque y en 1930 instaló una refinería en Comodoro Rivadavia.

presa pública, tuviera el rol central en el mercado, desplazando a los actores privados a un papel marginal.

En 1951 asumió la presidencia de Astra Ricardo Eduardo Gruneisen (REG), hijo de Carlos, quien ejercería la dirección hasta su muerte en 1992. REG nació en 1917, se recibió de abogado, y sería un referente del ideario liberal dentro del empresariado local⁵⁴. Estudió en el Colegio La Salle. Tuvo actividad en el gremialismo empresario y un rol activo en la presidencia de Lanusse, de quien fue amigo y asesor. Presidió el Consejo Empresario Argentino y fue presidente del Banco Central en 1971, del cual renunció debido a diferencias con Aldo Ferrer.

Las reformas implementadas por el gobierno de Frondizi marcaron un nuevo punto de inflexión para el grupo -así como para el resto de las empresas petroleras privadas del país-, que experimentó un crecimiento tanto de los yacimientos propios como también de sus contratos con YPF. En 1959 firmó un acuerdo con la empresa estatal para perforar treinta pozos en yacimientos de Chubut y dos años más tarde obtuvo de la empresa pública la explotación del área “El Huemul” en Santa Cruz. En ese período también se consolidó en el transporte marítimo de hidrocarburos: en 1960 incorporó un buque y poco después creó Astramar para administrar la flota del grupo.

El crecimiento se profundizó durante la “Revolución Argentina” (1966-1972) período en el cual siguió expandiéndose en el sector energético y también llevó adelante una diversificación de actividades, favorecida por las políticas de incentivos estatales. En 1966 el grupo se asoció a YPF y la empresa Lahusen y creó Carboclor, una empresa petroquímica con sede en Campana. En 1969 Astra encaró la construcción de una nueva destilería, en la cual el Estado nacional se comprometió a aportar un séptimo del capital, aunque finalmente, la firma demandó al Estado por incumplimiento y ganó.⁵⁵

Otro hito de esa etapa para el grupo fue el otorgamiento -por parte del gobierno de Lanusse-, de la explotación junto a la empresa Bidas del yacimiento gasífero “Lindero atravesado”, uno de los más importantes del país.

El tercer hito en el crecimiento del grupo fue la aplicación de las políticas de privatización periférica de YPF por parte de la dictadura militar que subió al poder en 1976. En 1978 Astra pasó a explotar los yacimientos de Cañadón Seco, Río Tunuyán y Meseta Espinosa (junto con Evangelista). En 1980, también resultó adjudicataria, junto a Pérez Companc y Amoco Andina, de la explotación del área Manantiales Behr. El grupo también continuó la diversificación, para lo cual recurrió a alianzas con el

⁵⁴ En septiembre de 1992, la revista *Negocios* afirmaba “en la city, los conocidos lo recuerdan como un duro y clásico exponente del liberalismo”.

⁵⁵ Según Seoane (1994), “luego de la licitación que ganó Astra, el Estado se comprometió a aportar la séptima parte del capital de la nueva empresa. Astra adujo que no podía completar el emprendimiento porque el Estado no cumplió con su parte en la negociación. Finalmente, mediante el decreto 1498/73, firmado por el entonces presidente Alejandro Agustín Lanusse (amigo de Gruneisen), en uno de sus últimos actos de gobierno, expropió los fondos de Astrasur. Más adelante, Astra inició un juicio que ganó. Lo notable es que el conflicto se había iniciado cuando Ricardo Gruneisen ya era presidente del Banco Central”.

capital extranjero. En 1979 fundó Copetro, junto con Great Lakes Corporation, Petrolera San Jorge, Taiko Carbon Company y ARFS, dedicada a la calcinación del coque residual. Ricardo Eduardo Gruneisen declararía. En la década del ochenta también absorbió a la empresa A. Evangelista, especialista en montajes industriales. “Nos hemos diversificado pero siempre estuvimos ligados a la producción de energía. Hemos querido invertir nuestros recursos en otros negocios afines por la sencilla razón de que en algún momento el petróleo se terminará”, declararía en 1985 Gruneisen.⁵⁶ Luego del retorno a la democracia el grupo siguió participando de las oportunidades que brindaba al sector privado las políticas de liberalización de la actividad petrolera.⁵⁷

El impacto de las reformas estructurales en el desarrollo del grupo y la venta a mediados de la década

La estrategia del grupo fue consolidarse en el sector energético a partir de una amplia participación en el proceso de privatizaciones. Al igual que en el caso de los otros grupos petroleros, la privatización de YPF significó la oportunidad de acrecentar sus reservas e integrarse verticalmente. Las reformas también coincidieron con un recambio en la dirección del grupo.

A diferencia del caso de Soldati, la diversificación de actividades fue mucho más acotada, restringiéndose a la incursión en otras actividades ligadas al sector energético, como la distribución de electricidad y gas. Así lo explicaba Ricardo Gruneisen (h), poco después de asumir la dirección del grupo por la muerte de su padre.

“No creo en la diversificación en sí misma asegure el éxito en los negocios. Muchas empresas del mundo se encuentran en un camino de retorno de ese tema. Ahora la estrategia de nuestro grupo, elaborada con el concurso de consultoras internacionales, es posicionar a Astra como una empresa energética líder, con negocios en escala importante y con un alto nivel de especialización”.⁵⁸

⁵⁶ *Noticias*, 14 de febrero de 1993.

⁵⁷ En 1986, por ejemplo, firmó el contrato de explotación primaria del yacimiento de Río Tunuyán en Mendoza. Ricardo Eduardo Gruneisen fue uno de los principales y más radicales promotores de la retirada del Estado del sector petrolero: “La empresa privada al arriesgar sus propios recursos elimina por sí misma la ineficiencia, la haraganería o la mendacidad y, por una simple razón de supervivencia, no puede caer en el facilismo burocrático de los nombramientos excesivos. El sector público caro e ineficaz ha arrastrado a muchos países de América Latina, África y Asia a la quiebra económica. (...) El intervencionismo estatal frena el desarrollo de los países y debilita su credibilidad y su confianza en el plano interno y externo. Con ello retrasa el establecimiento de una democracia fuerte y auténtica que solo podrá obtenerse con la empresa privada eficiente y organizada, con disciplina y con trabajo” (*Ámbito Financiero*, 12 de julio de 1988).

⁵⁸ *Noticias*, 14 de febrero de 1993.

Cuadro 7: Participación del grupo Soldati en el proceso de priuvtalizaciones en Argentina, firmas vinculadas

Sector	Empresas/Áreas
Petróleo	Áreas centrales Vizcacheras, Santa Cruz II
	11 áreas secundarias
	Terminales Marítimas Patagónicas
	Oleoductos del Valle
	Buques Tanque YPF
	Refinería Campo Durán
Gas	Metrogás
Electricidad	Edenor
	EDEEER (Entre Ríos)

Fuente: Elaboración propia en base a balances de la empresa

Las principales inversiones del grupo durante la década estuvieron vinculadas al sector petrolero, en el cual, gracias a la retirada del Estado, logró integrarse verticalmente desde la producción hasta la refinación.⁵⁹ (Cuadro 7)

El fuerte proceso de inversiones en el sector, le permitió Astra duplicar la producción de petróleo en tan sólo cinco años, pasando de los 745 mil metros cúbicos a 1,6 millones (ver Cuadro 8). El grupo también participó en la privatización de importantes empresas de servicios públicos vinculadas a la energía. Integró el consorcio que ganó Edenor (junto a Electricité de France y Endesa), Metrogas (junto a British Petroleum y Pérez Companc).

⁵⁹ Participó en los consorcios que ganaron dos áreas centrales: Vizcacheras (asociada con Repsol, obtuvo el 50% del consorcio) y Santa Cruz II (asociada con Pérez Companc e Inter Río Holding, con el 40%) que, sumados, significaron una inversión de 145 millones de dólares. También ganó 11 áreas secundarias y logró –gracias a la reconversión de los contratos firmados antes de la privatización- la libre disponibilidad del crudo extraído de Cañadón Seco-Meseta Espinosa, Río Tunuyán, Ramos y Lindero Atravesado. También adquirió buques petroleros - Antares I y Antares II- una terminal marítima y una refinadora

Cuadro 8: Producción de petróleo crudo en Argentina por empresa, 1988-1993 (en miles de metros cúbicos)

Empresa	Antes de las Reformas		Después de las Reformas	
	1988		1993	
	miles m ³	%	miles m ³	%
YPF	17036	65,2	13270	38,4
Pérez Companc SA	2094	8	5404	15,6
Petrolera San Jorge	124	0,5	1290	3,7
Astra CAPSA	745	2,9	1647	4,8
Bridas PICSRL	804	3,1	1717	5
Tecpetrol SA	-	-	1089	3,2
Amoco Argentina OPIL	2341	9	2656	7,7
Resto (50 empresas)	2978	11,3	7494	21,6
Total	26122	100	34567	100

Elaboración propia en base a Etchemendy (2001) y Castellani y Serrani (2009).

El crecimiento del grupo no sólo se vio reflejado en el aumento de las ventas sino que también generó utilidades positivas y crecientes durante el período 1991-1996 (ver Cuadro 9). Astra no sólo se había consolidado como uno de los principales actores petroleros del país sino que había comenzado a participar en las privatizaciones de otros países de la región.

Cuadro 9: Evolución de las ventas, las utilidades y la rentabilidad sobre ventas del grupo Astra, 1991-1996, en millones de pesos

	Ventas	Utilidades	Rentabilidad sobre ventas
1991	308,1	29,2	9,5
1992	357,2	39,2	11
1993	523,7	53	10,1
1994	613,1	63,1	10,3
1995	730,5	65	8,9
1996	764,8	72,4	9,5
Promedio	549,6	53,7	9,9

Fuente: Elaboración propia en base a Kulfas (2001).

A mediados de la década los principales accionistas decidieron en que el grupo no podría transformarse en un grupo petrolero de relevancia a nivel regional. Las experiencias fallidas en las licitaciones de América Latina convencieron a los accionistas de que, en un mercado desregulado, Astra no iba a poder competir con las grandes empresas multinacionales. “Eso nos convenció, el mercado alcanzó un punto en que no se puede pelear con los grandes players”, declaró Gruneisen en 1996.

“Sólo queda explorar reservas que uno ya tiene o comprarlas, pero nadie está vendiéndolas. Entonces, la única forma de crecer es mirando a escala regional, y ello requiere modernas tecnologías que se pueden conseguir mediante asociaciones, pero también inyecciones de capital reservadas, por su volumen, a las (empresas) gigantes. Hablamos de compañías que ganan 300 o 500 millones por trimestre”.⁶⁰

En junio de 1996 las familias controlantes le vendieron el 37,7% de las acciones de Astra a la española Repsol. La decisión marcó el final del grupo ya que, a partir de ese momento, los integrantes de las familias accionistas realizaron emprendimientos por separado, aunque ninguno vinculado con la actividad petrolera o industrial.⁶¹

Conclusiones

A pesar de las diferencias entre las tres organizaciones analizadas en lo referido a su inserción en la economía y a la trayectoria previa a las reformas, podemos encontrar ciertos puntos comunes que ayudan a enriquecer las discusiones sobre la retirada de los grupos económicos de la cúpula empresarial argentina.

En los tres casos los grupos aplicaron estrategias de expansión durante la primera mitad de la década, es decir, en el período de crecimiento del modelo de convertibilidad. Los empresarios consideraron que las reformas representaban una oportunidad tanto para el país como para sus firmas y las apoyaron activamente. En este punto resultó fundamental la visión de que la forma de funcionamiento de la economía de los años ochenta estaba agotada y que las políticas de liberalización permitirían controlar la inflación y estabilizar la situación macroeconómica. Tanto los directivos de Astra como los de Soldati fueron activos impulsores de políticas de liberalización durante los años setenta y ochenta. Pero incluso en el caso de Gatic, una organización muy expuesta a las consecuencias de una potencial apertura comercial, la decisión fue apoyar el proceso que se abría con el gobierno de Carlos Menem e intentar consolidarse en el nuevo esquema macroeconómico. Un punto central es que, durante el período de estabilización, no parecía haber una idea demasiado clara por parte de los empresarios del alcance y la profundidad que tendrían las reformas.⁶²

Si bien las estrategias implementadas fueron diferentes en los tres casos, en todos fue fundamental la relación de los grupos con el Estado (que ya había tenido un rol central en la expansión durante las décadas de 1960 y 1970). Los directivos de Soldati y Astra venían reclamando por la liberalización del sector petrolero desde la década del ochenta y, ya desde ese entonces, eran vistas como una oportu-

⁶⁰ *Prensa Económica*, noviembre de 1996.

⁶¹ Como ejemplo, puede mencionarse la decisión de la familia Gruneisen, que luego de la venta de Astra, formó el fondo de inversión Global Investment, con el cual se presentó -sin éxito- a la privatización de ESEBA -la compañía eléctrica de la Provincia de Buenos Aires. En 1998 el fondo adquirió la cadena de librerías Yenny y la editorial El Ateneo.

⁶² Beltrán (2011).

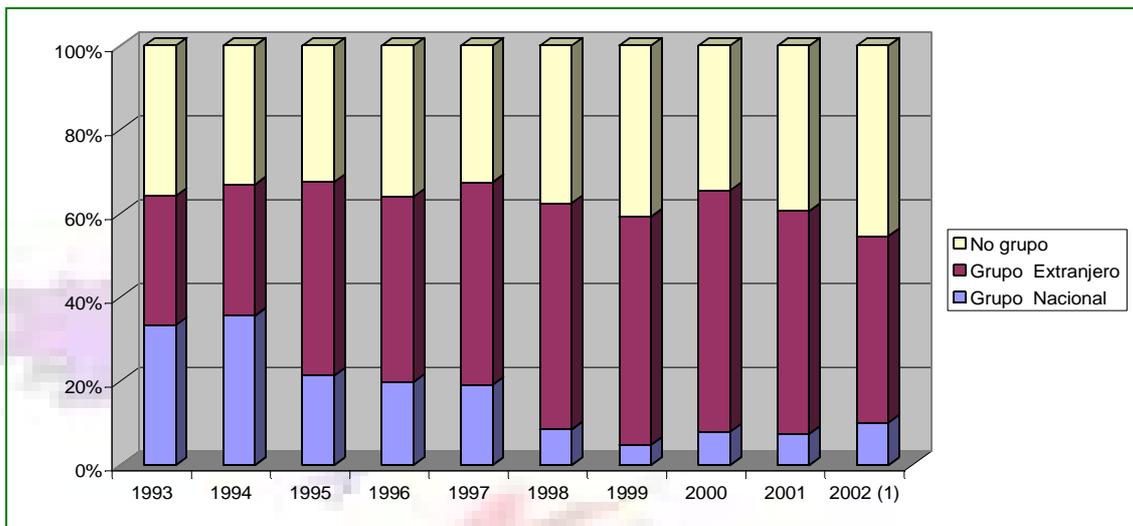
nidad para poder ampliar su participación en el sector, en el cual la empresa estatal había instalado su predominio desde los años cuarenta. La amplitud que tuvo el proceso y la decisión del gobierno de favorecer la participación de empresas nacionales, fue fundamental para que ambos grupos pudieran consolidarse y crecer. En el caso de Soldati, la decisión fue ganar en la mayor cantidad de licitaciones que fuera posible, alcanzando una gran diversificación. Gatic no participó del proceso de privatizaciones pero la ayuda estatal en materia financiera fue fundamental en dos oportunidades para que el grupo no entrara en cesación de pagos. También tuvieron un rol importante las distintas medidas de protección parcial en materia comercial que el gobierno implementó discrecionalmente una vez controlada la hiperinflación.

Otro aspecto central en la expansión de los primeros años fue la utilización de herramientas financieras novedosas en el ámbito local, que fueron accesibles gracias a los cambios introducidos en el sector. Los tres grupos financiaron su crecimiento principalmente mediante la emisión de Obligaciones Negociables colocadas en el exterior, lo cual los hizo dependientes de los vaivenes financieros internacionales y también de la situación macroeconómica del país.

La crisis del tequila puso fin a los “años de oro” del régimen de convertibilidad y también fue un punto de inflexión para los tres grupos, llevando a estrategias claramente heterogéneas. A pesar de los excelentes resultados obtenidos durante los años previos, los directivos de Astra evaluaron que con las nuevas condiciones locales e internacionales no podrían competir a mediano plazo y decidieron vender las empresas, en un momento en que las mismas tenían buenos resultados. Esta retirada oportuna implicó la disolución del grupo económico.

La principal diferencia entre el derrotero de Astra y el de Gatic y Soldati, reside en que en los dos últimos la retirada se produjo como consecuencia del fracaso en su estrategia de seguir compitiendo. Si bien fueron mucho más afectados por la crisis del Tequila debido a su situación financiera, apostaron a sobrellevar la crisis y no lo lograron: en los dos casos, las ventas fueron obligadas debido al mal desempeño del grupo. Soldati había financiado su diversificación a partir del endeudamiento en el mercado internacional. La combinación resultante de la suba en las tasas de interés a fines de la década del '90 y el fracaso de una de sus principales inversiones (Tren de la Costa) obligó al grupo a desprenderse de sus principales activos. Gatic, al haberse especializado en uno de los sectores más castigados por la apertura comercial, tampoco pudo subsistir a la crisis final del régimen de convertibilidad.

Anexo 1: Participación de las distintas fracciones empresarias en las utilidades de las 500 empresas de mayor facturación del país (1993-2002)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Encuesta Nacional de Grandes Empresas (INDEC).

Anexo 2: Grupos económicos que dejaron de integrar la cúpula empresarial entre 1989 y 2003

Grupo	Año	Causa
San Martín del Tabacal	1990	Mal desempeño
Celulosa	1991	Mal desempeño
Aceros Bragado	1992	Mal desempeño/quiebra
FV-Cerro Negro	1992	Mal desempeño
Bagley	1994	Retirada oportuna
Terrabusi	1994	Retirada oportuna
Yabrán	1998	Otra
Garovaglio y Zorraquín	1996	Mal desempeño
Llaneza	S/D	
Richard	1996	Mal desempeño
Corcemar	1998	Otra
Astra	1996	Retirada oportuna
Bridas	1997	Otra
Deutsch	1999	Retirada oportuna
Peñaflor	1997	Mal desempeño
Ormas	1999	Mal desempeño
Soldati	1999	Mal desempeño
Bunge	1999	Otra
Gatic	2000	Mal desempeño
Alpargatas	2000	Mal desempeño
Acindar	2000	Mal desempeño

Fuente: Elaboración propia en base a Gaggero 2011 e información de prensa.

Bibliografía

- 📖 Arceo, Enrique y Basualdo, Eduardo (1999); “Las tendencias a la centralización del capital y la concentración del ingreso en la economía argentina durante la década del noventa”, *Cuadernos del Sur*, nro. 29, Buenos Aires.
- 📖 Azpiazu, Daniel y Basualdo, Eduardo (1990); *Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina*, Buenos Aires, Editorial Cantaro.
- 📖 Azpiazu, Daniel, Basualdo, Eduardo y Miguel Khavisse (1990); *El nuevo poder económico en la Argentina de los ochenta*, Buenos Aires, Editorial Legasa.
- 📖 Azpiazu, Daniel y Forcinito, Karina (2003); “Privatización del sistema de agua y saneamiento en Buenos Aires. Historia de un fracaso”, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Argentina.
- 📖 Azpiazu, Daniel y Schorr, Martín (2010); *Hecho en Argentina*. Buenos Aires, Siglo XXI.
- 📖 Bakchellian, Eduardo (2000); *El error de ser argentino. Vida, pasión y desventuras de un industrial*, Buenos Aires, Galerna.
- 📖 Bakchellian, Eduardo (2004); *Así se destruye un país. El error de ser argentino 2. Confesiones de un empresario que tuvo la osadía de resistir al genocidio industrial*, Buenos Aires, Galerna.
- 📖 Basualdo, Eduardo (2006); *Estudios de historia económica argentina*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores.
- 📖 Beckert, Jens (2003); “Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action?”, *Journal of Economic Issues*, Vol. 37, nro. 3, pp. 769-787.
- 📖 Beltrán, Gastón (2011); “Las paradojas de la acción empresarial. Las asociaciones del empresariado argentino y la persistencia de las reformas estructurales”; en Pucciarelli, Alfredo (coord.), *Los años de Menem. La construcción del orden neoliberal*, Buenos Aires, Siglo XXI, pp. 221-255.
- 📖 Bisang, Roberto (1998); “Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos”, *Desarrollo Económico*, Vol. 38, número especial, otoño-1998, pp. 143-176.
- 📖 Burachik, Gustavo (2010); “Extranjerización de grandes empresas en Argentina”, *Problemas del Desarrollo*, Vol. 41, nro. 160, pp. 109-133.
- 📖 Castellani, Ana (2009); *Estado, empresas y empresarios. La construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*, Buenos Aires, Prometeo.
- 📖 Castellani, Ana y Serrani, Esteban (2009); “Conformación y desarrollo de un ámbito privilegiado de acumulación en torno al funcionamiento del mercado de hidrocarburos. Argentina 1977-1999”, *II Jornadas de Historia de la Industria y los Servicios*, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- 📖 Chudnovsky, Daniel y López, Andrés (2001); “La inversión extranjera directa en el MERCOSUR. Un análisis comparativo”; en Chudnovsky, Daniel (coord); *El boom de inversión extranjera directa en el MERCOSUR*. Madrid, Siglo XXI, pp. 121-145.

- 📖 Etchemendy, Sebastián (2001); “Construir Coaliciones Reformistas: La Política de las Compensaciones en el Camino Argentino Hacia la Liberalización Económica”, *Desarrollo Económico*, Vol. 40, nro. 16, pp. 675-706
- 📖 Etchemendy, Sebastián (2004); *Models of Economic Liberalization: Compensating the “Losers” in Argentina, Spain, and Chile*, Tesis doctoral, University of California, Berkley.
- 📖 Fligstein, Neil (1990); *The transformation of corporate control*, Cambridge, Harvard University Press.
- 📖 Fracchia, Eduardo (2002). *Factores determinantes de la respuesta estratégica de los grupos económicos argentinos ante el shock competitivo de la década del noventa*, Tesis Doctoral, Universidad de Navarra.
- 📖 Gaggero, Alejandro (2008); “‘Fui industrial durante muchos años...’ Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa”, *Papeles de Trabajo, Revista Electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales*, nro. 3, agosto, Buenos Aires.
- 📖 Gaggero, Alejandro (2011); *Los múltiples caminos de la retirada. Estrategias y desempeños de los grupos económicos nacionales en Argentina, entre la hiperinflación y el derrumbe de la convertibilidad (1989-2002)*, Tesis doctoral en Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, mimeo.
- 📖 Granovetter, Mark (2005); “Business groups and social organizations”, en Smelser, N. J. y Swedberg, R., *The handbook of economic sociology*. Princeton University Press, New York, pp. 115-135.
- 📖 Kulfas, Matías (2001); *El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local*, Buenos Aires, CEPAL.
- 📖 Leff, Nathaniel (1979); “Entrepreneurship and economic development: the problem revisited”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 17, nro. 1, pp. 46-64.
- 📖 López, Andrés (2006); *Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino*, Buenos Aires, CEPAL.
- 📖 Ostiguy, Pierre (1990); *Los capitanes de la Industria*, Legasa, Buenos Aires.
- 📖 Rougier, Marcelo (2011); *Argentina entre la frustración y el desarrollo. Estado y empresarios en la industria del aluminio El caso Aluar*, Buenos Aires, Editorial de la UNQui.
- 📖 Schneider, Ben Ross (2008); “Economic Liberalization and Corporate Governance: The Resilience of Business Groups in Latin America”, en *Comparative Politics*, Vol. 40, nro. 4, pp. 379-397.
- 📖 Schorr, Martín (2004); *Industria y Nación. Poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*, Edhasa, Buenos Aires.
- 📖 Schorr, Martín y Wainer, Andrés (2006); “Trayectorias empresarias diferenciales durante la desindustrialización en la Argentina: los casos de Arcor y Servotron”, *Realidad Económica*, nro. 223, 116-141, Buenos Aires.

📖 Schvarzer, Jorge (1994); *Grandes grupos económicos en la Argentina. Formas de propiedad y lógicas de expansión*, Buenos Aires, Centro de Investigación de la Situación del Estado Administrativo (CISEA).

📖 Schvarzer, Jorge (1997); *Problemas actuales de la estructura productiva argentina. Elementos para un diagnóstico*, Buenos Aires, Centro de Investigación de la Situación del Estado Administrativo (CISEA).

📖 Viguera, Aníbal (1997); *La política de la reforma económica en la Argentina. Estado y empresarios en torno a la apertura comercial, 1987-1996*, Tesis para optar al Doctorado en Ciencias Sociales, FLACSO, México: mimeo.