

# La retirada heterogénea: estrategias y desempeños de los grupos económicos nacionales en la Argentina de la década de 1990

Ana Castellani

*Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet)  
Instituto de Altos Estudios Sociales de la  
Universidad Nacional de San Martín (UNSAM),  
Argentina*

Alejandro Gaggero<sup>1</sup>

*Universidad de Buenos Aires  
Universidad Nacional de San Martín,  
Argentina*

## Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar las estrategias y reconstruir los desempeños de los grupos económicos argentinos durante la década de 1990 desde una perspectiva tributaria de la sociología económica a efectos de explicar la retracción de esta fracción empresaria durante el periodo. La evidencia empírica permite afirmar que: a) se implementaron diversas y cambiantes estrategias a lo largo de la década; b) estas estrategias dependieron de factores económico-estructurales (tipo de inserción sectorial, grado de vinculación con el Estado, inserción exportadora, grado de endeudamiento, organización de la propiedad) e ideológico-organizacionales (concepciones sobre el mercado y duración de las reformas, dinámicas organizacionales); c) las estrategias implicaron heterogéneos derroteros para los grupos; y d) tomados en conjunto, los grupos perdieron peso en la estructura económica y modificaron sustancialmente su perfil en comparación con las décadas precedentes.

Palabras clave: estrategias empresarias, grupos económicos argentinos, reformas estructurales.

- 
1. Correos electrónicos: Ana Castellani: anagcastellani@gmail.com; Alejandro Gaggero: agagge@yahoo.com. Artículo recibido el 11 de octubre de 2011 y aprobado en su versión final el 21 de marzo de 2012. Esta investigación se enmarca en el proyecto S08 Transformaciones en el perfil y comportamiento de los grandes agentes económicos en contextos de reforma estructural. Un análisis de las prácticas económicas y políticas de la cúpula empresaria argentina entre 1989 y 2002, financiado por la UNSAM entre 2008 y 2010, y forma parte del trabajo de investigación doctoral de Alejandro Gaggero financiado por el Conicet entre 2005 y 2010.

## **An Heterogeneous Retreat: Strategies and Outcomes of the National Business Groups in the Argentine during the 1990s**

### **Abstract**

This paper analyzes Argentinean business groups' strategies and performance during the nineties. We find empirical evidence supporting the claims that: a) these strategies were diverse and changed over the decade; b) business groups' specific strategies depended upon structural factors (such as sectorial specialization, linkages with the state, access to external markets, level of indebtedness and structure of corporate governance) as well as upon non structural factors (such as perceptions regarding market conditions and the timing and consolidation of economic reforms, and organizational dynamics); c) different strategies had heterogeneous impacts on business groups' trajectories; and d) considering domestic business groups as a whole, it can be said that along the liberalization process they lost their previous position in the Argentinean economy and substantially changed their profile compared with precedent decades.

Keywords: Business groups, business groups' strategies, economic reforms.

## INTRODUCCIÓN

Los grupos económicos<sup>2</sup> son organizaciones empresarias que han tenido un rol destacado en la economía mundial durante los últimos cuarenta años. Su papel ha sido especialmente importante en los países periféricos, donde se expandieron paralelamente al proceso de industrialización tardía (Granovetter 2005; Amsden 1989; Guillén 2000; Leff 1979). En América Latina estos grupos han tenido una presencia protagónica en la cúpula empresarial de los diferentes países durante la etapa de industrialización por sustitución de importaciones, superando incluso –en muchos casos– en importancia a las grandes empresas transnacionales<sup>3</sup>.

La pregunta que vertebró buena parte de los estudios sobre grupos económicos durante años fue: ¿por qué y cómo este tipo de organizaciones –relativamente pequeñas a escala internacional– lograron expandirse y consolidarse como actores centrales del mundo empresario en diferentes países del mundo (principalmente en Asia y América Latina)? Este interrogante suele desprenderse de las diferencias que existen entre este tipo de organizaciones y las que predominan en países industrializados como Estados Unidos o Inglaterra, considerados modelos del capitalismo moderno.

Buena parte de las respuestas se han centrado en las imperfecciones del mercado. En este enfoque, los grupos serían organizaciones propias de economías poco desarrolladas en las que hay ausencia de mercados de capitales desarrollados, barreras comerciales y ausencia de proveedores, entre otros factores (Leff 1979; Caves 1998). Otros trabajos han puesto el eje en el rol del Estado y el de las instituciones de los países periféricos (Ghemawat y Khanna 1998).

Al indagar sobre el futuro de los grupos económicos, en estos trabajos subyace la idea de la convergencia, según la cual, a medida que los países liberalicen sus economías, las integren con las del resto del mundo y reduzcan la presencia del Estado en la actividad económica, el tipo de organizaciones empresarias predominantes tenderá a asemejarse a

---

2. Por grupo económico se entiende el conjunto de empresas legalmente independientes ligadas por lazos formales de propiedad. La conceptualización aquí usada se basa en la definición de Granovetter (2005) aunque, a diferencia de esta, no considera como grupo económico a firmas vinculadas solo por lazos informales.

3. Diversos trabajos han destacado que los grupos económicos tienen rasgos que los diferencian del tipo de organizaciones empresarias predominantes, por ejemplo, en Estados Unidos e Inglaterra. En primer lugar, se trata de organizaciones cuya propiedad accionaria suele estar concentrada en un pequeño número de empresarios, en general miembros de una o varias familias. Cabe señalar, en este sentido, que la separación entre propiedad y gestión suele ser mínima, lo que resalta el carácter familiar de los grupos económicos latinoamericanos. Un segundo factor distintivo de estas organizaciones es el grado de diversificación de su estructura empresarial.

las de los países centrales. Esto llevaría a un declive de los grupos económicos y al fortalecimiento de corporaciones transnacionales o empresas especializadas en sectores específicos con propiedad fragmentada.

El derrotero seguido por los grupos económicos latinoamericanos luego de las reformas estructurales implementadas en la década de 1990 tiende a relativizar esta visión, ya que la implementación de un ambicioso conjunto de reformas promercado (privatización de empresas públicas, apertura comercial, desregulación de la economía) no modificó el predominio de los grupos en la estructura económica de la mayoría de los países de la región (Schneider 2008; Aldrighi y Postali 2010; Lefort 2005).

En este marco general, el caso de Argentina resulta especialmente interesante, ya que se produjo un amplio proceso de extranjerización del empresariado, por el cual los grupos económicos nacionales (en adelante, GEN) perdieron terreno frente a las corporaciones multinacionales. Teniendo en cuenta la importancia que tenían estas organizaciones al inicio del proceso de reformas, su retirada resulta llamativa. En efecto, 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 (Azpiazu y otros 1990). 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 –la cúpula empresarial– y muchos de los más exitosos durante el primer gobierno democrático habían desaparecido o disminuido considerablemente su presencia, mientras tanto, se había reforzado notablemente la importancia de las empresas transnacionales en la economía (Kulfas 2001; López 2006; Castellani y Gaggero 2011; Burachik 2010). Entre 1989 y 2003 el número de empresas de grupos económicos argentinos en la cúpula de las 200 de mayor facturación del país se había reducido un 35%, pasando de 60 a 39 (Gaggero 2011).

El objetivo de este artículo es responder por qué y cómo se produjo este retroceso de los grupos de la economía argentina a partir del análisis de sus estrategias y desempeños durante la década de 1990. Se argumentará en función de dos hipótesis centrales. La

primera afirma que la retirada de los GEN fue originada por el amplio alcance y el acelerado ritmo de implementación de las reformas estructurales. La radicalidad de los cambios introducidos modificó drásticamente los dos factores que habían permitido la expansión de los grupos durante las décadas de 1970 y 1980 –el tipo de intervención estatal en la economía y la vinculación entre los grupos y las empresas transnacionales–, obligando a los grupos a modificar sus estrategias de expansión con resultados dispersos. La segunda hipótesis sostiene que, lejos de ser un proceso homogéneo, la retirada de los grupos fue resultado de la implementación de estrategias heterogéneas y cambiantes que obedecieron a factores de índole económico-estructural (tipo de inserción sectorial, grado de vinculación con el Estado, inserción exportadora, grado de endeudamiento, organización de la propiedad) e ideológico-organizacional (concepciones sobre el mercado y la duración de las reformas, dinámicas organizacionales).

Las respuestas de los GEN a los cambios macroeconómicos e institucionales, entonces, no podrían entenderse como una adaptación lineal llevada adelante por organizaciones con capacidad de elegir la opción maximizadora de recursos, tal como sostiene buena parte de la bibliografía que abrevia en la ortodoxia económica (Cavallo y Mondino 1995; FIEL 2002).

Las acciones que llevaron adelante los GEN para enfrentar las reformas estuvieron fuertemente influenciadas por el clima de ideas que predominaba en el ambiente empresario local y no necesariamente lograron los efectos deseados (Beltrán 2006, 2011). Las consecuencias no buscadas de la acción tuvieron un rol central en el derrotero de los grupos durante la década de 1990. En este sentido se afirma que la extranjerización del gran empresariado argentino fue resultado de dos procesos de naturaleza diferente. Por un lado, hubo grupos que ante los cambios macroeconómicos e institucionales (que ellos mismos avalaron y propiciaron) llevaron adelante estrategias que apuntaron a una retirada planificada –parcial o total– de la economía local. Por el otro, existieron organizaciones que intentaron consolidar su presencia en el nuevo escenario, pero fracasaron en su intento.

La exposición se organiza en tres apartados, en el primero se presenta someramente el estado del debate académico en torno al desempeño de los GEN en la década de 1990 y algunas definiciones conceptuales que permiten encarar el análisis empírico. En el segundo se aborda la cuestión de las estrategias y desempeños en la primera etapa del modelo neoliberal (1989-1995); y en el tercer apartado se presenta el análisis de las mismas variables para la etapa 1996-2003. Finalmente, se exponen las conclusiones a la luz de la evidencia presentada en los apartados previos.

## 1. DEBATES Y PERSPECTIVAS EN EL ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS ARGENTINOS

En general, tanto el desempeño de los GEN en la Argentina de la década de 1990 como sus consecuencias fueron abordados en trabajos sobre temáticas vinculadas al análisis macroeconómico, como, por ejemplo: la reestructuración industrial a partir de las reformas (López y Porta 1994; López 1994; Schorr 2004), el aumento de la inversión extranjera (Kosacoff y Bezchinsky 1994; Chudnovsky y López 2001), las privatizaciones de las empresas públicas (Abeles 1999; Azpiazu 1995, 1998), las transformaciones en la cúpula empresaria (Basualdo 2000, 2006) o el persistente proceso de fuga de capitales (Basualdo y Kulfas 2000).

Las explicaciones que circulan en la bibliografía académica sobre el derrotero de los GEN podrían englobarse a grandes rasgos en dos interpretaciones generales. La primera, sostenida por los economistas de orientación ortodoxa, argumenta que las reformas marcaron un punto de inflexión, obligando a los empresarios nacionales a abandonar las prácticas prebendarias que habían utilizado durante los años de intervencionismo estatal y forzándolos a adaptarse a las reglas del mercado (Cavallo y Mondino 1995; FIEL 2002).

Para esta línea argumental, durante los primeros años de la década de 1990 los empresarios habrían logrado enfrentar con relativo éxito los desafíos del nuevo entorno competitivo gracias a un aumento notable de la productividad, pero esta tendencia positiva se revertiría en la segunda mitad de la misma debido a la recesión y al retorno de la inestabilidad macroeconómica. La decisión gubernamental de no continuar con la implementación de reformas promercado, junto con el desfavorable contexto internacional, explicarían la crisis económica que perjudicó principalmente a los empresarios nacionales. Estos últimos no solo debieron afrontar la recesión iniciada en 1998 sino que, a diferencia de las multinacionales, también se vieron obligados a financiarse a tasas de interés cada vez más altas a medida que la crisis se agudizaba (Arrigoni 2005). Cabe señalar, sin embargo, que esta interpretación solo puede ser reconstruida a partir de la lectura de trabajos sobre distintas problemáticas macroeconómicas del período en los que se aborda de un modo marginal la acción empresaria.

La segunda interpretación proviene de la economía política heterodoxa y es la más difundida tanto en la producción académica como en la opinión pública. Un conjunto de valiosos trabajos publicados durante la segunda mitad de la década de 1990 sostiene que los GEN conformaron una de las fracciones empresarias más beneficiadas por las reformas estructurales. La clave habría sido su participación en los consorcios ganadores de las privatizaciones de las empresas públicas, lo que les habría permitido consolidarse en los

sectores que operaban y también diversificarse hacia nuevas actividades. Para esta visión, el poder político de los empresarios nacionales fue fundamental porque les permitió moldear a voluntad las políticas regulatorias, lo que a su vez generó que las nuevas firmas tuvieran rentabilidades extraordinarias<sup>4</sup> (Basualdo 2000, 2001, 2004; Azpiazu 2003; Schorr 2004). Los autores mencionados señalan que durante la segunda mitad de la década se produjo un punto de inflexión con la venta, por parte de los grupos, de sus participaciones en las empresas privatizadas al capital extranjero. Esta decisión se basaba centralmente en la intención de sacar el mayor rédito económico posible del aumento del precio de esas firmas. Esas operaciones no derivaron en una pérdida de poder económico de los grupos locales sino en un cambio en la composición de sus activos, con un aumento de la proporción del componente líquido (invertido en el exterior) en detrimento del fijo (Basualdo y Kulfas 2000). La estrategia productiva de los grupos a partir de la «crisis del Tequila» de 1994 fue concentrar capital fijo en las actividades que exhibían ventajas comparativas naturales, específicamente en la producción agropecuaria y la agroindustria (Basualdo 2001). En lo referido al rol político de estos grandes empresarios, estos autores sostienen que su nuevo posicionamiento en la estructura económica los habría llevado a apoyar una devaluación del peso durante los últimos años de la década.

Los trabajos de estos autores fueron disparadores de una serie de críticas e interpretaciones alternativas acerca del derrotero de los grupos económicos. La primera de ellas, que se recupera en este trabajo, afirma que no existió homogeneidad ni en las estrategias ni en los desempeños del conjunto de los grupos nacionales. Diversos autores señalan que, si bien mirados en su conjunto perdieron presencia en la economía argentina, sus derroteros fueron notablemente heterogéneos (Bisang 1998; Fracchia 2002 y Gaggero 2008). Tomando en cuenta esta premisa algunos trabajos analizaron las causas de estas diferencias, evitando hablar de los GEN como si se tratara de una fracción empresaria totalmente homogénea (Schvarzer 1998; Burachik 2010; López 2006; Etchemendy 2001 y 2004)<sup>5</sup>.

Este breve repaso por la literatura académica indica, en primer término, que la mayoría de los trabajos académicos disponibles se refieren principalmente a lo ocurrido durante la primera mitad del período. Se dispone de valiosas investigaciones referidas a la etapa de

---

4. Para Basualdo (2001: 62): «A partir de esta etapa, la autonomía relativa del sistema político desaparece, quedando férreamente subordinado a los intereses de los sectores dominantes».

5. En un análisis que identificó prematuramente la evolución que estaba teniendo la presencia de los grupos en la economía, Schvarzer (1998: 25) señaló: «Una parte de los grupos económicos locales ha iniciado una retirada estratégica "hacia la nada" (como las empresas norteamericanas frente a las japonesas, de acuerdo a la imagen de L. Thurow). Otra parte, menor, se ha atrincherado en las posiciones alcanzadas en mercados que todavía se mantienen protegidos. Unos pocos permanecen en el sector fabril o productivo aunque sus ritmos de inversión no presagian un crecimiento apreciable en el mercado local en el futuro más o menos inmediato».

crecimiento de los GEN durante los primeros años de la década pero pocos análisis globales que aborden el proceso de retracción de estas organizaciones ocurrido durante los años de crisis del régimen de convertibilidad. En segundo lugar, prácticamente no existen trabajos que combinen el análisis general de los cambios verificados en el conjunto de esta fracción empresaria con estudios de casos particulares. La mayoría de las investigaciones se centran en la primera dimensión, a través de la utilización de información estadística disponible sobre la cúpula empresarial argentina. Los pocos estudios de caso están orientados casi exclusivamente a los GEN «exitosos», vale decir, a organizaciones que lograron crecer durante la década de 1990, como por ejemplo Arcor (Kosacoff y Bezchinsky 2001; Schorr y Wainer 2006), Techint (Artopoulos 2009) y Aluar (Rougier 2011).

Una parte de los aspectos no explorados se explica por el tipo de abordaje predominante en las investigaciones realizadas sobre el tema. La mayoría de los trabajos publicados proviene de distintas corrientes de la economía política y por eso se soslaya el análisis sobre la forma en que las organizaciones empresarias interpretan el contexto y los factores que inciden en la toma de decisiones. En concreto, con la excepción de algunos estudios exhaustivos como los de Schvarzer (1995) y Rougier (2011), no abundan investigaciones que analicen la forma en que se toman las decisiones ni las relaciones de poder al interior de estas organizaciones. Finalmente, en la bibliografía también aparecen poco exploradas las vinculaciones que se dan entre las estrategias microeconómicas y las estrategias políticas de los GEN. Por ende, encarar un estudio más global (tanto temporal como analíticamente) de los grupos argentinos en la década de 1990 requiere acudir a un marco teórico que permita integrar diversas dimensiones hasta ahora poco exploradas. Por ello la investigación se plantea retomar conceptos de la economía política, pero combinándolos con los aportes teóricos de la nueva sociología económica (Granovetter 1985, 2005; Fligstein 1990, 2008).

En efecto, la teoría social aporta cuatro elementos centrales que permiten mejorar el análisis de las grandes empresas. En primer lugar, las firmas no son organizaciones intrínsecamente competitivas, que buscan mantenerse en mercados atomizados e impersonales a través del incremento de la eficiencia microeconómica, tal como se define en la teoría neoclásica (algo cuestionado tempranamente por la historiografía de empresas y por los economistas evolucionistas). En lugar de ello, la producción académica ha demostrado que las firmas suelen privilegiar el logro de la estabilidad en sus mercados y escapar de una competencia encarnizada. Las investigaciones empíricas han destacado tres herramientas centrales para lograr este objetivo: el poder del mercado, la búsqueda de nichos y la movilización de recursos institucionales para evitar la competencia.

En segundo lugar, diversos trabajos han enfatizado que el rol del Estado ha sido central en la gestación y regulación de los mercados –incluso de las economías más liberales del

mundo— siendo, de este modo, un factor imprescindible para analizar las estrategias empresarias. En este punto cabe destacar que el accionar estatal no es una variable exógena. En la búsqueda de estabilizar los entornos en los cuales se desenvuelven, los empresarios pueden mover recursos políticos para obtener regulaciones específicas o barreras a la entrada de nuevos competidores. Este punto refuerza la idea de que la eficiencia no debe ser entendida en función de un mercado abstracto, sino como un concepto socialmente construido.

Tercero, las firmas no son cajas negras maximizadoras que evalúan cual computadoras información siempre disponible. Por el contrario, las organizaciones enfrentan entornos complejos donde las relaciones causa-efecto no están aseguradas. En este punto las estrategias empresarias se plantean como intencionalmente racionales ya que buscan maximizar los beneficios, pero los empresarios no tienen certezas sobre los resultados de las mismas. Para entender el accionar de las empresas es necesario tener en cuenta que en los mundos en los que se mueven los *managers* se generan consensos sobre cuáles son respuestas aceptables a determinadas situaciones y cuáles no. Los trabajos académicos han mostrado que las respuestas aceptables no necesariamente resultan ser las más eficientes en términos mercantiles. Para analizar los mundos socialmente construidos de los empresarios, resulta útil entonces el concepto de control del mercado propuesto por Fligstein. De esta forma se complejiza el análisis de la acción empresarial, sin negar la importancia de los condicionantes técnicos, tecnológicos y microeconómicos<sup>6</sup>.

Además, en cuarto lugar, el estudio de las estrategias y estructuras empresarias requiere prestar atención a las luchas de poder al interior de las organizaciones. Las decisiones de las firmas están fuertemente condicionadas por la dinámica de la relación entre los diferentes actores de la organización que intentan hacer prevalecer su visión de cómo resolver los problemas críticos de la misma e imponer su concepción de control. Aquellos que logran convencer o derrotar a los otros se convertirán en los líderes, pudiendo así definir, analizar y resolver los dilemas de la empresa en sus propios términos.

Recuperando estos aportes teóricos, es posible diseñar una estrategia metodológica que articule factores económico-estructurales e ideológico-organizacionales en el análisis de las estrategias y desempeños de los GEN a los efectos de contribuir en la explicación del proceso de reestructuración que sufrieron estos actores durante la década de 1990. A partir de un mapeo de las estrategias seguidas por todos los grupos con presencia en la cúpula empresarial (compuesta por las doscientas empresas de mayor nivel de ventas del

---

6. Tal como destacan Fligstein y Freeland (1995:41), «a pesar de ser socialmente construidas, las fuerzas del mercado continúan planteando importantes restricciones a las organizaciones».

país), se seleccionaron grupos específicos para profundizar en el análisis de las dimensiones planteadas. Y para estudiar los resultados de las estrategias implementadas se trabajó principalmente con información estadística recopilada en una base de datos propia. Esta herramienta permitió evaluar los desempeños de los grupos nacionales y su presencia relativa en la estructura productiva argentina.

## **2. ESTRATEGIAS Y DESEMPEÑO DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS NACIONALES ENTRE 1989 Y 1995**

A fines de la década de 1980 los grupos económicos nacionales no solo poseían más de un tercio de las doscientas 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 las décadas de 1970 y 1980.

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 elites 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 (O'Donnell 1982). 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 (Castellani 2009; Sidicaro 2001). De esta forma, el contexto institucional que caracterizó este período hizo que las relaciones políticas entre los empresarios y los elencos gubernamentales se transformaran en un activo clave para los GEN. Los beneficios derivados del apoyo estatal y la protección comercial les permitieron compensar las consecuencias negativas de la inestabilidad y el estancamiento macroeconómico (Azpiazu *et al.* 1990; Basualdo 2006; entre otros).

El otro factor determinante para que los GEN pudieran expandirse en ese período 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 su retirada.

Las estrategias de crecimiento de los grupos económicos derivaron en un cambio en su estructura empresarial y en la tendencia a incrementar su poder político. Las organizaciones que más crecieron lo hicieron no solo 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 hacia mediados de la década de 1970. La dirección de las diferentes firmas estaba centralizada en el presidente del 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 aun más el poder político de los propietarios, que hacia fines de la década de 1980 no solo encabezaban las tradicionales asociaciones empresarias, sino que también estaba en manos de agrupamientos informales con llegada directa al Poder Ejecutivo (Ostiguy 1990).

Las reformas que se implementaron durante el gobierno de Carlos Menem significaron un punto de inflexión en la historia de los GEN, ya que ellas modificaron sustancialmente algunas de las instituciones que habían permitido su crecimiento, generando un nuevo contexto socialmente construido (en donde los empresarios y economistas ortodoxos jugaron un papel crucial) que supuso nuevos desafíos y oportunidades. La reformulación del rol del Estado en la economía y la apertura comercial, por ejemplo, fueron dos ejes de la nueva política que afectaron directamente los intereses de muchos grupos nacionales; por el contrario, las privatizaciones, la desregulación de ciertos mercados y la ampliación de la integración regional fueron políticas que favorecieron la expansión de algunos GEN.

En el derrotero de los grupos económicos durante el período de análisis fueron fundamentales las estrategias desarrolladas para enfrentar los cambios ocurridos durante los primeros años de la década. En esa etapa los grandes empresarios nacionales no fueron testigos pasivos de las reformas, ni sus decisiones se restringieron al manejo microeconómico de sus firmas, sino que desempeñaron un papel protagónico en la aplicación de las reformas, apoyándolas a través de las asociaciones empresarias e incluso participando en forma directa del gobierno.

Esta militancia de los empresarios locales a favor de la liberalización resulta especialmente interesante ya que las reformas iban dirigidas a dismantelar el modelo macroeconómico que había permitido el crecimiento de sus organizaciones en las décadas de 1970 y 1980. Durante esos años en el empresariado argentino habían prevaído concepciones de control de mercado en las cuales resultaba fundamental la relación privilegiada con el Estado. Así, este último tenía una importancia vital en el funcionamiento económico del sector privado, ya que era propietario de las más grandes empresas del país y protegía a las firmas privadas a través de barreras comerciales y regímenes de subsidio a la inversión.

En la decisión de apoyar las políticas de liberalización influyeron muy fuertemente las visiones comunes del arco empresario que se habían consolidado durante la década de 1980 (Beltrán 2006). En el período previo a la crisis hiperinflacionaria, se había extendido un consenso sobre la conveniencia de aplicar políticas «pro mercado» que redujeran el rol del Estado en la economía. Estas ideas no solo eran compartidas por los directivos de los grupos tradicionales –partidarios desde siempre de las políticas liberales–, sino también por los propietarios de los grupos nuevos<sup>7</sup>, que habían crecido gracias a las consecuencias –deseadas y no deseadas– de la intervención estatal. Fueron muy pocos los empresarios que criticaron el rumbo seguido por el gobierno de Carlos Menem.

En la medida en que el Estado en crisis ya no podría seguir asegurando un mínimo nivel de estabilidad económica ni las políticas de protección al capital concentrado interno, se hacía necesario para los GEN implementar cambios que les permitieran atravesar con éxito las transformaciones que se producirían. De esta forma se fueron modificando las concepciones de control del mercado prevalecientes hasta entonces y se fue difundiendo la idea de la necesidad de reconvertir la relación con el Estado, tratando de aprovechar las oportunidades que presentaban las reformas y minimizando sus riesgos.

Los directivos de los grupos que habían crecido en sectores con una fuerte presencia de las empresas públicas veían la posibilidad de aumentar su participación ante una eventual retirada estatal. Esta era la visión que prevalecía, por ejemplo, en los grupos petroleros –Pérez Companc, Astra, Bidas y Soldati–, que a partir de la década de 1970 habían crecido como contratistas de YPF y que a fines de la década siguiente reclamaban mayor participación para el sector privado. Mientras tanto, en los grupos que operaban en actividades con escasa o nula participación de empresas públicas se pensaba que el fin de las regulaciones estatales llevaría a un mejor funcionamiento de la economía y permitiría mayores posibilidades de desarrollo del sector privado.

Sin embargo, este consenso sobre la necesidad de impulsar las reformas estaba lejos de ser un cuerpo programático acabado, ya que al interior del empresariado no había certezas sobre el alcance, intensidad y modalidad que deberían adoptar esos cambios. De hecho estos factores resultarían centrales en el derrotero de los grupos económicos.

Si bien las medidas que se llevaron adelante durante los primeros años de la década de 1990 respondían en líneas generales a los reclamos empresariales, la forma en que se

---

7. Ostiguy (1990) denomina grupos tradicionales a los que fueron fundados entre fines del siglo XIX y principios del XX. Muchos de estos tuvieron un fuerte anclaje en el sector agropecuario y se diversificaron a partir del proceso de industrialización sustitutiva. Por otro lado, los grupos nuevos fueron creados durante la industrialización y su mayor expansión se dio en las décadas de 1970 y 1980.

implementaron no obedeció estrictamente a las necesidades de los GEN. Los ritmos y alcances de la política estuvieron en función del logro de la estabilidad económica, lo que en ocasiones implicó perjudicar determinados intereses empresarios. Esto se hizo especialmente visible luego de los primeros fracasos en los intentos de estabilización, cuando la imposibilidad de contener la inflación llegó a poner en duda la continuidad del gobierno y derivó en la aceleración y profundización del proceso de implementación de reformas y en la aplicación de una política cambiaria y monetaria muy restrictiva que tendría serias implicancias para una parte de los grupos industriales. La combinación del régimen de convertibilidad y la apertura comercial, aplicadas en 1991 a partir de la llegada de Domingo Cavallo al Ministerio de Economía, prácticamente sellaron la suerte de los grupos industriales más expuestos a la competencia internacional (Viguera 1997; Gaggero 2011).

Las nuevas concepciones de control del mercado derivaron en un giro en las estrategias microeconómicas que los grupos que venían aplicando desde la década de 1970, básicamente la diversificación de actividades. Frente a los cambios que se estaban produciendo en la política económica y en las instituciones del país, también cambiaron las interpretaciones que los empresarios tenían de cuáles eran las acciones más efectivas para continuar siendo organizaciones líderes en sus respectivos sectores. De esta manera, los primeros años de la década fueron un período extraordinariamente intenso en cuanto a la cantidad e importancia de las decisiones de inversión llevadas adelante por los grupos económicos nacionales.

La primera estrategia y la más extendida, que alcanzó tanto a grupos grandes como pequeños<sup>8</sup>, especializados o diversificados, con poder político o sin él, fue la **especialización** en su(s) actividad(es) principal(es)<sup>9</sup>. Frente al peligro de la competencia externa que traía aparejada la apertura comercial, la idea era, por un lado, ganar concentración en el mercado interno y, por otro, asegurarse la provisión de insumos esenciales –antes brindados por el Estado en condiciones especiales– a través de la integración vertical.

En este intento de especialización, que implicaba estrategias de concentración en el mercado y/o integración vertical, la participación en el proceso de privatizaciones jugó un rol fundamental. A diferencia de intentos anteriores –resistidos o directamente boicoteados

---

8. Para analizar el derrotero de los principales grupos económicos, se los dividió en tres estratos según la participación que cada uno tenía en las ventas de la cúpula empresaria. En el primero, el de los GEN considerados grandes, se ubicó a aquellos cuya participación en tales ventas era mayor al 1,5%. En el segundo –grupos medianos– entraron los que tenían entre 1,5 y 0,5% de ventas. Por último, el estrato de los grupos pequeños agrupó a los que suponían menos del 0,5% de las ventas de la cúpula.

9. La estrategia de especialización en el *core business* fue seguida por la mayoría de los grupos nacionales, tanto por los grandes (Techint, Bunge y Born, Pérez Companc, Bridas, Madanes), como por los medianos (Acindar, Alpargatas, Mastellone, Garovaglio y Zorraquín) y los pequeños (Loma Negra, Gatic y AGD, entre otros).

por el empresariado nacional–, en esta oportunidad el Estado aseguró a los grupos un lugar en los consorcios adjudicatarios de las ex empresas públicas y, en privatizaciones estratégicas, tendió a favorecerlos frente a competidores extranjeros, otorgándoles compensaciones de participación en el mercado (Etchmendy 2004)<sup>10</sup>. Varios de los grupos más importantes participaron del proceso con la intención de integrarse verticalmente y/o incrementar su grado de concentración (Pérez Companc, Techint, Aluar, Loma Negra y Bidas, por ejemplo); aunque no todos los GEN que optaron por esta estrategia de especialización vía participación en las privatizaciones fueron exitosos en su intento<sup>11</sup>.

La estrategia de especialización no se llevó adelante exclusivamente a partir de la participación en las privatizaciones. En los grupos insertos en actividades en las cuales las empresas estatales no habían tenido una presencia importante (alimentos, textiles y calzado, por ejemplo) los intentos de consolidarse en un sector se realizaron a partir de la adquisición de firmas privadas y de inversiones en plantas ya existentes con el objetivo de incrementar competitividad (Arcor, Urquía y Alpargatas, entre otros).

También hay casos en donde la apuesta a la consolidación en sectores estratégicos llevó a que los GEN se desprendieran de empresas o líneas de productos que no constituían el núcleo de su actividad. Estas acciones no fueron generalizadas sino implementadas por pocas organizaciones que habían comenzado la década muy diversificadas (Bunge y Born es el caso más notable). En general, estas organizaciones se desprendieron de empresas industriales o cerraron líneas de producción situadas en sectores muy afectados por la apertura.

Cabe destacar que el Estado jugó un papel clave en la estrategia de especialización, tanto por la política de privatizaciones (que permitió la integración vertical de varios grupos grandes) como por la inexistencia de una política efectiva de defensa de la competencia<sup>12</sup>. A pesar de que la Argentina contaba con una norma destinada a evitar los procesos de concentración o abuso de posición dominante (la Ley 22.262), en la práctica ello no derivó

---

10. Un punto a resaltar es que en estos casos, los grupos tendieron a adquirir participaciones muy importantes que les aseguraran el control de la empresa en cuestión, ya que la idea era incorporar la firma a la estructura del grupo y gobernarla de acuerdo a sus necesidades.

11. Por ejemplo, los grupos Garovaglio y Zorraquín y Richard, con su *core business* en el sector petroquímico, no lograron ganar licitaciones clave y terminaron retirándose de la actividad.

12. Esto contradice la explicación tradicional ortodoxa que sostiene que los GEN se retrajeron porque con las reformas se terminaron los beneficios estatales (ver especialmente Cavallo y Mondino [1995]). Lejos de desaparecer, siguieron existiendo privilegios bajo otras formas: en primer lugar, en vez de articularse preferencialmente con las empresas públicas, los grandes grupos lograron adquirirlas durante el proceso de privatizaciones; en segundo lugar, la protección comercial generalizada cambió por una protección selectiva que implicó que algunos sectores quedaran protegidos en un contexto de apertura; en tercer lugar, se garantizaron las posiciones monopólicas que facilitaron el proceso de concentración; y, además, se dieron también otros beneficios.

en la aplicación de ninguna condena. En ese sentido, la falta de regulación efectiva podría interpretarse como una compensación otorgada por el gobierno –más o menos explícitamente– a los empresarios frente a la agresiva política de apertura comercial. A través de la ausencia de regulación, el Estado permitió que los grupos implementaran estrategias que llevaron a un proceso de concentración de los mercados que generó oligopolios (los grupos alimentarios y grupos cementeros, por ejemplo) e incluso monopolios (los grupos siderúrgicos y del aluminio) integrados verticalmente.

La segunda estrategia implementada por los GEN en estos primeros años de la década de 1990 fue la **diversificación**, aunque su alcance fue mucho menor que la estrategia de especialización: de los cuarenta grupos con presencia en la cúpula en 1989, solo nueve se diversificaron. En gran parte de los casos la diversificación no fue la estrategia central, sino más bien un complemento de la especialización. Por ejemplo, algunos de los grupos más grandes implementaron una **diversificación con lógica financiera** a través de la adquisición de participaciones minoritarias en firmas de servicios públicos. El objetivo central era realizar inversiones con una lógica financiera en empresas que potencialmente podían ofrecer altos dividendos o elevadas ganancias patrimoniales<sup>13</sup>. Tal como sostiene Bisang (1998), este tipo de diversificación fue de carácter coyuntural y apuntó a actividades con altas tasas de ganancia y bajo riesgo empresario con un horizonte acotado en el tiempo<sup>14</sup>. Solo unos pocos grupos optaron por una **diversificación pura**, con el objetivo de aprovechar las privatizaciones para pasar a controlar empresas en nuevos sectores en los que buscaban consolidarse en el mediano plazo.

Sin embargo, no todas las acciones desplegadas buscaron incrementar su presencia en la economía argentina. Incluso durante la primera mitad de la década, comenzó a producirse un avance de las empresas multinacionales por sobre los grupos económicos locales. Este proceso estuvo vinculado a otra estrategia: la **retirada oportuna**. En este caso, las únicas dos organizaciones que la implementaron (Bagley y Terrabusi) evaluaron que no podrían competir con el capital extranjero en el mediano plazo. A diferencia de algunos casos de especialización en los que la venta de algunos activos se realizó con el objetivo de concentrar inversiones en otros considerados viables, la retirada oportuna derivó en la disolución de los GEN que la implementaron.

---

13. El concepto de ganancia patrimonial fue utilizado por Arceo y Basualdo (1999) para explicar las ganancias resultantes de la diferencia entre el precio de compra de las participaciones y el precio de venta.

14. En general, los grupos que siguieron este camino adquirieron sólo participaciones accionarias minoritarias en las empresas y no se hicieron cargo en forma exclusiva de su gestión. Los sectores elegidos para este tipo de inversiones fueron las telecomunicaciones (principalmente a través de la privatización de Entel), la energía eléctrica y el gas.

En 1994 ya era claro que las grandes transnacionales estaban entrando en Argentina. Poco antes de estas ventas oportunas, otras firmas tradicionales, aunque más pequeñas, habían pasado a manos extranjeras<sup>15</sup>. Por otra parte, es llamativo el monto pagado por las dos empresas: Danone pagó 240 millones de dólares por el 51% de Bagley y Nabisco 360 millones de dólares por el 100% de Terrabusi<sup>16</sup>. Sin embargo, es necesario complementar el factor precio con la duda que los empresarios tenían sobre sus posibilidades de éxito en la competencia con las empresas multinacionales en un momento en el que comenzaba a funcionar el Mercosur<sup>17</sup>.

Si bien es indudable que la desregulación y especialmente la apertura imponían desafíos a estos dos GEN medianos, volcados al mercado interno y con alto grado de concentración de mercado, algunos elementos parecen poner en duda que la venta de las mismas haya sido la única salida posible. En primer lugar, porque el desempeño de estos grupos durante los primeros años de la convertibilidad fue muy positivo gracias al incremento del consumo interno. En segundo lugar, porque la situación financiera de las firmas también era

- 
15. Entre 1990 y 1994 la inglesa Cadbury asumió el control de Stani, el grupo chileno Costa Carozzi adquirió Bonafide y DRF, la italiana Parmalat se quedó con La Vascongada, Phillip Morris con Suchard y La Montevideana y, finalmente, Nestlé con Mendizábal, Laponia y Noel.
  16. Terrabusi Reyes, uno de los principales accionistas del grupo familiar, destinó una parte del dinero de la transacción a inversiones en el sector rural: compró junto a Blanco Villegas (otro ex dirigente de la Unión Industrial Argentina) una parte de la Cabaña San Juan de Pereyra Iraola (una de las más tradicionales del país) y además invirtió en su empresa ganadera Terragarba. Montagna tampoco destinó lo recibido a inversiones industriales: a mediados de la década se dedicó a la cría de caballos y a la importación de helados. El caso de Bagley fue poco convencional, ya que el dinero de la venta fue destinado a la Fundación Pedro Mosoteguy (dueña del 70% de la firma). Según la prensa, los directivos no invirtieron en otras compañías los 240 millones de dólares que se obtuvieron por la venta, sino que hicieron colocaciones financieras «con la idea de mantener el capital y hacer donaciones con la renta».
  17. De esta forma explicaba su decisión Gilberto Montagna, uno de los dueños de Terrabusi y ex presidente de la Unión Industrial Argentina: «No se trata de convertirse en Don Quijote al divino botón. La ecuación que nosotros hicimos en su momento era que Nabisco había definido que se iba a instalar en la Argentina. En un escenario en el que la producción instalada de galletitas en el país era el doble de la capacidad necesaria, las galletitas se habían convertido en un *commodity* donde ya no había nichos de mercado donde usted pudiera producir con una calidad de mercado superior, o con una tecnología de producción superior al resto. En ese cuadro hay que manejarse forzosamente en función de precios. La competencia se fue haciendo cada vez más ruidosa, los márgenes de rentabilidad se reducían. Lo que analizamos fue que competíamos hacia abajo en el mercado interno con pymes que pagaban parte de los sueldos en negro. Y hacia arriba veíamos a los monstruos que estaban dispuestos a perder plata durante diez años para ganar mercado. Entonces, cuando le ofrecen un precio por la firma que uno sabe que es sustancialmente mejor al que se suponía, llega el momento de decir "fui industrial durante muchos años y ahora es el momento en el cual lo lógico es vender"» (Naishtat y Campilongo 1997). Una evaluación muy similar llevó adelante Jaime Núñez, el presidente de Bagley, al explicar la venta: «No teníamos otra. Había que hacer inversiones en tecnología y en logística para pelear un lugar en el Mercosur y no teníamos los medios suficientes» (Naishtat y Bazzan 1994).

óptima<sup>18</sup>. En tercer lugar, las marcas estaban muy instaladas en el mercado de galletitas. Para entender la estrategia de salida, entonces, resulta necesario complementar la incidencia del factor precio de venta y el temor al desembarco de las grandes alimenticias extranjeras con la estructura de propiedad de la empresa y las características de los accionistas mayoritarios, ya que las disputas internas entre los dueños contribuyeron decisivamente en la venta al capital extranjero y la posterior retirada de la actividad industrial de sus ex propietarios<sup>19</sup>.

En síntesis, podemos afirmar que durante los primeros años de la década de 1990, la estrategia más difundida fue la de especialización vía integración vertical y/o concentración en sus actividades centrales para intentar consolidarse en un nuevo contexto signado por la apertura comercial y la desregulación de mercados. Esto es particularmente notorio en el caso de los grupos medianos y pequeños que mayoritariamente apostaron por la especialización (ver el cuadro 1). Al igual que en décadas pasadas, el Estado jugó un papel central en este proceso, ya que la estrategia de especialización pudo llevarse adelante en gran parte merced a la puesta en marcha de la política de privatizaciones y a la ausencia de regulaciones efectivas sobre la concentración de mercados. En ese sentido, cobran mayor relevancia en la explicación de esta decisión estratégica tanto las concepciones vigentes sobre la continuidad de las reformas, el control de mercado y la posibilidad de sostener un vínculo privilegiado con el Estado (ahora a través de la obtención de protecciones específicas en mercados abiertos y desregulados y/o escasos controles sobre el establecimiento de posiciones monopólicas), como factores de orden estructural, por ejemplo, el sector de actividad y el grado de inserción externa.

---

18. Según un informe técnico publicado en 1993 por *El Cronista Comercial*: «Bagley cuenta con una sólida situación financiera dada por un bajo nivel de endeudamiento, alta solvencia y rentabilidad. Para tener una idea de lo dicho, valga mencionar que su nivel de endeudamiento alcanzó en 1992 el 22%, mientras que su índice de solvencia (pasivos sobre patrimonio neto) fue del 24%. Es decir, la empresa se ha financiado básicamente con capital propio» (Negrello y Artegas 1993a). Con respecto a Terrabusi, un informe similar publicado en el mismo diario aseguraba que la empresa «presenta una situación financiera sólida, con un bajo nivel de endeudamiento, y ventas crecientes en un sector que atraviesa por un buen momento» (Negrello y Artegas 1993b).

19. Al momento de ser vendido, el grupo Terrabusi era administrado por la tercera generación descendiente de sus fundadores (el grupo fue fundado en 1911), lo cual implicaba un gran número de propietarios con intereses diversos y dificultades para establecer una línea de sucesión. Por otro lado, los lazos que unían a los accionistas mayoritarios con el sector industrial no eran fuertes. En el caso de Terrabusi los dos principales directivos (los primos Gilberto Montagna y Carlos Terrabusi Reyes) eran «industriales por herencia», pero su principal interés parece haber estado siempre ligado a la producción agropecuaria y a la actividad gremial. Bagley presentaba una situación casi inversa: ausencia de herederos. Pedro Mosoteguy, el responsable del gran crecimiento del grupo durante la etapa de sustitución de importaciones tuvo cuatro hijos, ninguno de los cuales dejó descendencia. Al morir, la empresa pasó a ser propiedad de una fundación, administrada por empleados históricos de la firma.

**Cuadro 1**  
**Estrategias seguidas por los grupos económicos nacionales (de la cúpula de las doscientas empresas de mayores ventas), según tamaño, 1989-1995**

Estrategia	Tamaño			Total
	Pequeño	Mediano	Grande	
Especialización	18	9	1	28
Especialización con diversificación secundaria	0	1	5	6
Diversificación «pura»	3	1	0	4
Retirada oportuna	2	0	0	2
Total	23	11	6	40

Fuentes: *Mercado* (1990, 1996) y *Prensa Económica* (1990, 1996); elaboración propia.

En el caso de los GEN de mayor tamaño, esta estrategia de especialización se complementó con la de diversificación con lógica financiera, aprovechando las oportunidades de inversión que se disparaban con la privatización de empresas públicas. Pero la mayoría de los grupos buscaron principalmente la especialización vía integración y/o concentración. Tal como sostiene López (2006: 238), solo un conjunto relativamente pequeño de grupos nacionales tuvieron una activa participación en el proceso de privatizaciones, mientras que la mayoría estuvo absolutamente ausente en los consorcios adjudicatarios de las empresas públicas<sup>20</sup>.

Fueron muy pocos los grupos que definieron tempranamente su retirada estratégica, y los factores ideológico-organizacionales tuvieron un peso decisivo a la hora de definir la venta de las firmas a los compradores extranjeros. La débil identidad industrial de sus propietarios, la fuerte dispersión del paquete accionario y/o los conflictos al interior de la organización se sumaron a factores económico-estructurales, como el alto precio ofertado por las empresas compradoras y los riesgos propios de la apertura del mercado; todo ello llevó a la decisión de vender tempranamente las firmas.

La diversificación pura, estrategia predominante entre los GEN durante las décadas de 1970 y 1980, prácticamente no estuvo presente en el nuevo escenario. Acá sí, los profundos y acelerados cambios derivados de la aplicación de las reformas jugaron un papel central

20. Estas evidencias complejizan la interpretación predominante en los trabajos sobre GEN de corte heterodoxo que fueron reseñados en el primer apartado, ya que la participación en privatizaciones, señalada por esos autores como el principal factor de expansión de los GEN en esos años, obedeció a estrategias diversas. Fueron unos pocos grandes grupos los que la aplicaron como parte de una diversificación con lógica financiera. La mayoría lo hizo buscando consolidarse en su sector vía integración vertical.

a la hora de disuadir a los grandes empresarios de ampliar su radio de acción sobre diversos sectores de actividad. La ventaja de la diversificación quedaba clara en contextos de alta inestabilidad macroeconómica con fuerte protección estatal porque permitía «jugar fichas» en varios sectores, compensando en unos lo que se perdía en otros; pero en un contexto de estabilidad, apertura y desregulación, la apuesta pasó prioritariamente por especializarse en un sector de actividad y procurar el máximo grado de auxilio estatal posible mediante la obtención de protecciones especiales (como en el caso de los sectores automotriz y celulósico-papelero). En línea con los trabajos de Etchemendy (2001, 2004), se observa que solo los grupos que habían acumulado poder político y económico durante las décadas anteriores lograron obtener concesiones, mientras que otros más débiles –por ejemplo, los grupos del sector petroquímico– resultaron perdedores y terminaron debilitándose o desapareciendo.

Ahora bien, al analizar el desempeño que tuvieron las estrategias desplegadas y su impacto en la presencia de los GEN en la cúpula empresaria argentina, la evidencia tiende a relativizar la idea de que los años iniciales de la década de 1990 habrían sido una etapa de gran expansión para las grupos gracias a la participación en el proceso de privatizaciones. Hacia mediados de la década, el conjunto de los grupos había experimentado una leve caída en su participación en la cúpula empresaria. Para 1995 la misma cantidad de grupos experimentaron una proporción levemente inferior de las ventas de la cúpula, aunque hay que aclarar que lo hicieron a pesar de contar con menos empresas dentro del panel de las primeras doscientas, producto de las ventas derivadas de la estrategia de especialización (ver el cuadro 2).

## Cuadro 2

### Tamaño de grupos económicos nacionales, según cantidad de grupos y de empresas y porcentaje de ventas (de la cúpula de las doscientas empresas de mayores ventas), 1989 y 1995

Tamaño	1989				1995			
	Cantidad de grupos	Cantidad de empresas	Ventas de la cúpula (%)	Ventas de los grupos de la cúpula (%)	Cantidad de grupos	Cantidad de empresas	Ventas de la cúpula (%)	Ventas de los grupos de la cúpula (%)
Grande	6	27	14,4	48,8	4	16	10,4	38,3
Mediano	11	21	9,2	34,2	17	23	10,0	36,7
Pequeño	23	26	5,8	17	19	21	6,8	25
Total	40	74	29,4	100	40	60	27,2	100

Fuente: Gaggero (2011: cap. III), en base a información de: *Mercado* (1990, 1996) y *Prensa Económica* (1990, 1996).

Esta leve caída de la presencia de los GEN en la cúpula empresaria oculta derroteros claramente heterogéneos al interior de esa fracción. El proceso de reformas generó cambios en la importancia relativa de las organizaciones que integraban la cúpula y también un proceso de rotación, por el cual la desaparición de algunas firmas fue compensada por el crecimiento de otras.

Con respecto a la rotación, cabe señalar que de los cuarenta grupos detectados en 1989, diez habían desaparecido de la cúpula seis años más tarde. La mayor parte eran organizaciones especializadas en sectores que fueron muy afectados por la apertura comercial entre 1991 y 1993. Celulosa y Massuh, dos grupos del sector papelerero-celulósico, prácticamente habían desaparecido para mediados de la década de 1990<sup>21</sup>. Algo similar ocurrió con el grupo petroquímico Richard, que debido a su endeudamiento se vio obligado a sumarse a un plan de salvataje oficial, por el cual perdió la mayoría de sus activos. Lo mismo pasó con el grupo La Cantábrica-Aceros Bragado, que no logró superar la crisis que sufrió el sector siderúrgico local durante los primeros tres años de la década y entró en convocatoria de acreedores<sup>22</sup>. Los restantes grupos que dejaron de estar presentes en la cúpula fueron los dos que siguieron la estrategia de retirada oportuna (Terrabusi y Bagley) y otros grupos de menores ventas en distintos sectores. Otras organizaciones lograron permanecer pero disminuyeron sustantivamente su presencia en la cúpula; se trata de GEN que llegaron a la década de 1990 con un alto grado de diversificación de sus actividades (algunos muy endeudados) y que decidieron especializarse en sectores muy castigados por la apertura comercial (Bridas, Bunge y Born, Garovaglio y Zorraquín)<sup>23</sup>.

- 
21. Ambos comenzaron la década con una situación financiera tan complicada, que no les permitió hacer frente a la etapa más difícil de la apertura y, para 1993, cuando comenzaron las medidas de protección, su suerte estaba echada. En diciembre de 1989 el Citicorp –dependiente del banco extranjero Citibank– pasó a tener la participación mayoritaria en Celulosa a cambio de pagar 271 millones de dólares de deuda –en gran parte con títulos de deuda externa argentina– que el grupo argentino tenía con el Banco Nacional de Desarrollo. Por su parte, en 1993 el grupo Massuh tuvo que renegociar su deuda –que alcanzaba los 155 millones de dólares– con los bancos acreedores. El acuerdo obligó al grupo a desprenderse de su participación en Alto Paraná (la firma más importante) y abrir su capital accionario.
  22. En este punto cabe destacar que, en comparación a los grupos que sí lograron hacer frente a ese proceso (Acindar y Techint), La Cantábrica-Aceros Bragado era de menor tamaño y, principalmente, no había logrado integrar todas las etapas de la producción siderúrgica.
  23. Como ejemplo puede citarse el caso de Bridas, en el cual fue determinante tanto la pérdida de su firma papelerera Papel de Tucumán que quebró en 1993 debido a una deuda con el Estado Nacional por 150 millones de dólares, como la situación de la industria papelerera. Algo similar ocurrió con Garovaglio y Zorraquín y el mal desempeño del sector petroquímico. El retroceso de Bunge y Born también fue un resultado claro de la estrategia de especialización, pero en este caso no se debió a un mal resultado en el *core business* sino a la decisión de desprenderse de activos no estratégicos. El derrotero de Alpagatas, en cambio, puede calificarse como un caso en el cual influyeron los dos factores: por un lado, eligió desprenderse de las firmas no vinculadas a la producción de textiles y calzados y, por el otro, experimentó un mal desempeño en el sector elegido.

Los grupos que más incrementaron su participación fueron aquellos que operaban en el sector servicios (generalmente organizaciones chicas o medianas): Deutsch y Braun (comercio), Yabrán (correo) y Roggio (construcción y servicios públicos); o los que implementaron más agresivamente la estrategia de diversificación, como Pérez Companc y Soldati. Entre los grupos que ingresaron a la cúpula empresaria se destacan aquellos vinculados a producciones agroindustriales (Bameule, Vicentín y Ledesma) o curtiembres (Federico Meiners).

Pero el dato más importante a tener en cuenta es el alto nivel de endeudamiento externo que alcanzó una parte importante de los GEN en esos años vía emisión de bonos<sup>24</sup>. Como se verá en el próximo apartado, este será un factor importante a la hora de explicar el derrotero seguido por estas organizaciones a fines de la década de 1990.

### **3. ESTRATEGIAS Y DESEMPEÑO DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS NACIONALES ENTRE 1996 Y 2003**

A diferencia de lo ocurrido en los tempranos años de la década de 1990, cuando la presencia de los GEN en la cúpula se mantuvo relativamente estable, a partir de 1996 la misma comenzó a reducirse aceleradamente mientras se hacía más fuerte el desembarco en el país del capital extranjero. Esta extranjerización del empresariado argentino no solo se explica por los condicionamientos objetivos que marcaban la política económica, la situación internacional y la agresiva política de inversión del capital transnacional, sino también por la forma en que estos nuevos condicionantes fueron interpretados por los hombres de negocios locales.

En efecto, la retirada se produjo principalmente hacia fines de la década y estuvo fuertemente vinculada a la dinámica del régimen de convertibilidad y a las lecturas que hicieron de ella los empresarios. Si bien la mayor parte de las reformas se llevaron adelante durante los primeros años del gobierno menemista, la profundidad y el carácter de sus impactos en el empresariado no se hicieron evidentes de forma inmediata. Incluso, en la mayoría de los casos, la recesión desatada tras la crisis de 1994 y su rápida superación fueron interpretadas como la definitiva consolidación del régimen de convertibilidad y no como la primera muestra de las debilidades estructurales del modelo económico, que terminarían por hacerlo estallar a fines del 2001.

---

24. El endeudamiento vía emisión de bonos se multiplicó por once entre 1989 y 1991, pasando de 35,4 millones de dólares a 405,5 millones; el punto más alto de esta tendencia sería el año 1993, cuando la emisión llegó a 1.772, 8 millones de dólares.

Al igual que otros sectores sociales, la mayoría de los empresarios descartaban la devaluación como una salida posible, ya que asociaban el fin de la convertibilidad al retorno de las épocas de inestabilidad e inflación descontrolada. Este diagnóstico estaba construido a partir de su experiencia durante las décadas de 1970 y 1980 (Beltrán 2006). Una modificación del tipo de cambio no mejoraría la competitividad del país porque socavaría la confianza en la solidez de la moneda y derivaría en el retorno de las pujas distributivas. Por otro lado, las estrategias adoptadas por los grupos económicos habían generado una fuerte dependencia con la continuidad de la convertibilidad, originada en el endeudamiento externo. Para los grupos que destinaban sus bienes y servicios al mercado interno y que habían tomado pasivos en dólares, la devaluación implicaba un fuerte crecimiento del peso de la deuda y el riesgo de caer en *default*.

La acción política de los propietarios de los grupos se centró en el apoyo a la continuidad del régimen de convertibilidad. Sin embargo, no fue una defensa sin reparos. Al igual que en la primera mitad de la década, los empresarios locales apoyaron el rumbo general de la política económica, pero incorporando reclamos específicos por medidas compensatorias que menguaran sus efectos. Las voces críticas dentro de los GEN no pedían un cambio abrupto en la dirección de la política económica, sino más bien «políticas activas» por parte del Estado que aportaran lo que el mercado no brindaba: crédito a menores tasas de interés, protección comercial transitoria a los sectores más vulnerables y planes de obras públicas, entre otros<sup>25</sup>. Sin embargo, las rigideces que establecía el régimen de convertibilidad y el agravamiento de la crisis económica dejaban poco margen de acción a las autoridades gubernamentales.

Una vez concretada la privatización de las empresas públicas, se hizo evidente que las reformas estructurales le habían quitado al Estado una parte de las herramientas que tradicionalmente había utilizado para proteger a los grandes grupos de la inestabilidad macroeconómica local y de los vaivenes financieros internacionales. La modificación de las lógicas de intervención estatal, por ejemplo, se había traducido en el fin de buena parte del sistema de promoción industrial y de diferentes subsidios al sector privado local. Los cambios en el sistema financiero, al mismo tiempo, habían impuesto restricciones para que el sector público pudiera mejorar las condiciones de financiamiento de los grupos argentinos. No solo el Estado contaba con pocas herramientas sino que las que aún quedaban disponibles –por ejemplo, la obra pública– no pudieron ser utilizadas debido a la magnitud de la crisis fiscal que atravesó el país durante los últimos años de la década.

---

25. Esto se condice con la interpretación de Burachik (2010) cuando afirma que fueron los condicionantes impuestos por el modelo económico –problemas de financiación, estructura de costos que dificultaba la competitividad y falta de protección comercial, entre otros– los que obligaron a muchos GEN a vender sus activos y replegarse en sectores relativamente protegidos de la competencia internacional.

En el plano de las estrategias microeconómicas, los dos años posteriores a la crisis del Tequila fueron fundamentales para el futuro de los GEN. En la visión de la mayor parte de los empresarios nacionales existían tres ideas centrales sobre la situación del país y el rol del empresariado local, que influyeron fuertemente en las acciones que se tomarían en esos años. En primer lugar, se pensaba que la convertibilidad y las medidas de liberalización continuarían en el mediano plazo. En segundo lugar, ya estaba instalada la visión de que las empresas transnacionales habían tomado la decisión estratégica de desembarcar en el país. Como tercer punto, se había difundido la idea de que, en una economía abierta y crecientemente desregulada, las empresas nacionales tenían pocas posibilidades de competir con las líderes mundiales y que solo era posible subsistir en sectores en los cuales tuvieran alguna ventaja específica frente a los competidores internacionales.

Esta interpretación general no derivó necesariamente en una única estrategia empresarial, sino que las respuestas variaron en función del sector de actividad, los matices a la hora de evaluar el futuro y la situación interna de la organización. Al igual que en la primera mitad de la década, la mayoría de los GEN persistió en su estrategia de **especialización**, en su intento por consolidarse como actores líderes (aunque esta vez sin contar con la posibilidad de hacerlo vía participación en el proceso de privatizaciones). En una economía que aparentemente volvía a la senda del crecimiento, estos grupos decidieron realizar inversiones que apuntaban, de acuerdo a la actividad y el tamaño, a fortalecer su inserción internacional o a enfrentar el incremento de la competencia externa.

Esta apuesta solo fue exitosa para aquellas organizaciones que en los años anteriores habían alcanzado competitividad internacional (alimentos, siderurgia, productos farmacéuticos) o estaban insertas en sectores no transables. Sin embargo, en gran parte de los grupos orientados al mercado interno, el retorno de la crisis económica hacia fines de 1998 tuvo efectos muy profundos, no previstos durante los años 1996 y 1997. En efecto, hacia fines de la década la situación se fue agravando con los cambios en la coyuntura internacional. Las crisis financieras de impacto mundial (Rusia, Sudeste Asiático y Brasil) provocaron un aumento en las tasas de interés internacional generando problemas a una economía muy expuesta a los vaivenes del mercado financiero mundial como la Argentina. La situación del principal socio comercial también constituyó un factor adicional: la devaluación que implementó Brasil en 1999 tendió a agravar más la situación, disminuyendo las exportaciones y alentando las importaciones desde ese país.

La combinación de crisis económica, alto endeudamiento y exposición externa que tenían estos grupos obligó a sus propietarios a vender o, directamente, a quebrar. De esta forma, grupos que habían sido líderes en sus mercados acabaron en manos de empresas transnacionales o fondos de inversión. Algunos de estos GEN fueron muy afectados por la

crisis de 1994 y terminaron de sucumbir durante los años finales de la década a causa del endeudamiento (Gatic y Alpargatas). En otros (Acindar, Peñaflor y Loma Negra), las estrategias de consolidación que llevaron adelante durante la segunda mitad de la década 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. Como contrapartida, otro conjunto de grupos logró atravesar exitosamente la crisis, principalmente gracias a su expansión en el exterior vía exportaciones o inversión directa (Techint, Arcor, Aluar, Bunge, Urquía).

Sin embargo, la caída del peso de los GEN en la economía nacional no se debió solo al fracaso de la estrategia de consolidación sino también a que varios grupos importantes llevaron adelante una **retirada oportuna**, por la cual, sin estar en una situación apremiante (la mayor parte de las operaciones se realizaron entre los años 1996 y 1997), vendieron el núcleo central de sus organizaciones al capital extranjero. En un contexto en el cual las reformas estructurales habían acabado con buena parte de los mecanismos de defensa utilizados en las décadas pasadas, las ventas de estos GEN se realizaron en función de evitar el riesgo que implicaba la competencia con actores más poderosos. Si bien los altos precios en dólares que pagaron los compradores jugaron un rol importante en la decisión de venta, hay que considerar dos factores adicionales. Por un lado, la evaluación hecha por los propietarios y *managers* de estos GEN 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. Por otro, la situación en la estructura organizacional derivada de la dispersión de la propiedad accionaria. Muchos de los accionistas principales no estaban comprometidos en la dirección del grupo, e incluso los que sí lo estaban tenían otros emprendimientos empresariales o profesionales independientes. Si bien este es un punto sobre el cual será necesario profundizar en investigaciones posteriores, puede afirmarse que la condición de «empresario industrial» o «empresario petrolero» no se había transformado en una identidad fuerte entre estos directivos y/o propietarios.

El caso más ilustrativo de este proceso fue el del grupo Astra, que a mediados de la década de 1990 era el tercer actor en importancia del sector energético –luego de YPF y Pérez Companc– y que durante los años previos había mostrado excelentes resultados económico-financieros<sup>26</sup>. La venta fue consecuencia de la evaluación hecha por los directivos del

---

26. Entre 1991 y 1996 las empresas del grupo en la cúpula tuvieron, como promedio anual, utilidades de 44,1 millones de dólares y una rentabilidad de 13,5% (elaboración propia en base a *rankings de Mercado* [1992, 1997] y *Prensa Económica* [1992, 1997]).

grupo tras la crisis del 1994, según la cual, agotado el proceso de privatizaciones existían pocas oportunidades para que una empresa mediana aumentara las reservas de petróleo y se mantuviera en un sector que tiende –no solo en Argentina sino en el mundo– a la concentración. Tras la venta en el año 1996, la familia Grüneisen, principal accionista de Astra, adquirió una de las cadenas de librerías más importantes del país, abandonando toda actividad industrial.

Pero el retroceso de los GEN también se explica por una tercera estrategia: la **reconversión**. Los grupos que la implementaron dejaron las actividades que habían sido centrales hasta mediados de la década de 1990, es decir, cambiaron su *core business*. En paralelo a la venta de sus principales firmas se fueron insertando en actividades que consideraban estratégicas, pero en las cuales no habían tenido una fuerte presencia hasta entonces. Este giro puede leerse como el resultado de una frustrada estrategia de especialización implementada en el quinquenio anterior. A diferencia de los GEN que vendieron oportunamente, estos grupos optaron por una reconversión de sus actividades ante las primeras señales de fracaso del intento de consolidación.

El ejemplo más claro de reconversión lo llevó adelante uno de los GEN más importantes, Pérez Companc, que a mediados de la década de 1990 conservaba una estructura sumamente diversificada y seguía siendo un actor central del sector energético local. En los años finales de la convertibilidad el grupo vendió buena parte de sus empresas e invirtió fuertemente en la producción de alimentos. Otro caso fue el del grupo Macri que, tras verse obligado a abandonar la industria automotriz cuando Fiat y Peugeot volvieron a instalarse en el país, decidió refugiarse en el sector de los servicios públicos y la agroindustria, sin demasiado éxito. En ambos casos la reconversión implicó una desinversión mucho más importante que las nuevas inversiones realizadas, o sea, permanecieron como grupos pero con un tamaño mucho menor.

Las estrategias reseñadas dan cuenta de que la caída de los GEN fue producto de diversas y cambiantes acciones desplegadas por los grupos para afrontar el nuevo escenario nacional e internacional. Especialmente esto es notable en el caso de los GEN más grandes, ya que entre los pequeños y medianos se persistió en la especialización como estrategia principal (ver el cuadro 3). Las posibilidades de éxito estuvieron muy condicionadas por factores económico-estructurales (el sector de actividad, la inserción exportadora y el nivel de endeudamiento externo), dejando a los más expuestos a la competencia y volcados al mercado interno en una situación de alta vulnerabilidad.

**Cuadro 3**

**Estrategias seguidas por los grupos económicos nacionales, según tamaño (de la cúpula de las doscientas empresas de mayores ventas), 1996–2003**

Estrategia	Tamaño			Total
	Pequeño	Mediano	Grande	
Especialización	16	15	2	33
Retirada oportuna	1	1	1	3
Reconversión	1	1	2	4
Total <sup>(1)</sup>	18	17	5	41

**Nota**

<sup>(1)</sup> Total de grupos existentes al inicio de la etapa.

Fuentes: *Mercado* (1997, 2004) y *Prensa Económica* (1997, 2004); elaboración propia.

Las estrategias y desempeños analizados más arriba llevaron a una profunda transformación del gran empresariado en Argentina. Vistos en su conjunto, pueden identificarse dos procesos centrales que tuvieron lugar como consecuencia de las estrategias implementadas en la década de 1990: la pérdida de importancia al interior de la cúpula argentina y la reconfiguración sectorial. En efecto, la cantidad de grupos entre las doscientas empresas líderes en ventas prácticamente disminuyó a la mitad entre 1995 y 2003, pasando de 40 a 23, mientras que el número de empresas se redujo de 60 a 39 (ver el cuadro 4).

**Cuadro 4**

**Tamaño de los grupos económicos nacionales, según cantidad de grupos y de empresas y porcentaje de ventas (de la cúpula de las 200 empresas de mayores ventas), 1995 y 2003**

Tamaño	1989				1995			
	Cantidad de grupos	Cantidad de empresas	Ventas de la cúpula (%)	Ventas de los grupos de la cúpula (%)	Cantidad de grupos	Cantidad de empresas	Ventas de la cúpula (%)	Ventas de los grupos de la cúpula (%)
Grande	4	16	10,4	38,3	4	12	12,0	56,9
Mediano	17	23	10,0	36,7	9	14	6,3	29,7
Chico	19	21	6,8	25,0	13	13	2,8	13,4
Total	40	60	27,2	100	26	39	21,1	100

Fuente: Gaggero (2011: cap. IV), en base a información de *Mercado* (1996, 2004) y *Prensa Económica* (1996, 2004).

En relación a esta importante retracción en la cantidad de organizaciones, la participación de los grupos en las ventas totales tuvo una caída proporcionalmente menor, originada en el muy buen desempeño de aquellos que tuvieron éxito en su estrategia de especialización. En efecto, el retroceso del conjunto que agrupa a todos los grupos esconde desempeños muy disímiles a su interior en función de su tamaño y el sector de actividad en el que operaban.

Los GEN más grandes aumentaron su participación con respecto a 1995 y tuvieron muy poca rotación. De los cuatro que entraban en esta categoría en 1995, tres permanecieron en 2003 –Pérez Companc, Techint y Bunge– y solo hubo un cambio –Urquía por Macri–<sup>27</sup>. Pero los grupos medianos y pequeños tuvieron una profunda retracción: los primeros pasaron de diecisiete a siete y los segundos de diecinueve a doce. La desaparición de los grupos se debió principalmente a dos factores: la estrategia de venta oportuna que implementaron algunos grupos importantes (Bridas y Astra) y el mal desempeño de gran parte de los grupos que intentaron consolidarse en su *core business* durante la crisis de la convertibilidad (Acindar, Alpargatas, Garovaglio y Zorraquin, y Soldati, entre otros).

Como contrapartida al proceso de retracción liderado por GEN medianos y pequeños, se identifica un conjunto de grupos que aumentaron notablemente su participación en las ventas de la cúpula. En la mayoría de los casos se trata de grupos grandes o medianos que decidieron concentrar inversiones en el sector agroindustrial, destacándose principalmente los fabricantes de aceites y harinas (Urquía, Bunge y Vicentín). A nivel agregado, los grupos especializados con fuerte vinculación al mercado externo fueron los menos afectados por las reformas estructurales, tuvieron una alta tasa de permanencia en las primeras doscientas empresas del país (cercana al 75%) y aumentaron su participación en el conjunto de las ventas totales de la cúpula (del 4,1% en 1993 al 5,4% una década más tarde), como sucedió en los casos de Techint, Arcor y Aluar<sup>28</sup>.

---

27. Esta estabilidad y buen desempeño de los GEN más grandes es la que se rescata en la mayoría de los trabajos que hablan de la expansión de los grupos durante la década de 1990 (ver el primer apartado), pero esta afirmación general se relativiza al incorporar al análisis el desempeño de los GEN medianos y pequeños.

28. Si bien la estrategia desplegada resultó exitosa para los grupos que la implementaron, a nivel macro significó una reprimarización de la economía, especialmente del sector industrial. Las implicancias negativas de una producción centrada básicamente en la explotación de recursos naturales, o en la transformación de los mismos con escaso nivel agregado, son evidentes: alta dependencia de las fluctuaciones de los precios de las *commodities* en el mercado mundial, escasa generación de empleo y presión constante sobre el nivel de precios internos de los alimentos y sobre el tipo de cambio. Un análisis de las principales consecuencias de estos rasgos del sector industrial sobre el conjunto de la economía para el período posterior a la salida de la convertibilidad se encuentra en Ortiz y Schorr (2006).

Estos desempeños provocaron una reconfiguración sectorial de la presencia de los GEN en la cúpula empresarial. En primer lugar, se incrementó la importancia de las empresas industriales, que pasaron de representar casi el 68% de las ventas en 1995 a casi el 77% ocho años más tarde<sup>29</sup>. Esto se debió principalmente al mal desempeño que tuvieron las empresas de otros sectores. Por ejemplo, en este período desaparecieron de la cúpula buena parte de las firmas petroleras pertenecientes a los GEN.

Asimismo, las reformas estructurales y el modelo de convertibilidad tendieron a reforzar la presencia en la cúpula empresarial de la industria alimentaria –un sector competitivo internacionalmente– gracias a sus ventajas naturales, a importantes inversiones realizadas a partir de la década de 1970 y a la introducción de nuevas tecnologías que aumentaron la productividad del sector.

Si en el conjunto de la economía se tendió a la reprimarización, en la fracción de los GEN ese proceso se dio aun con más fuerza. Como ya se mencionó oportunamente, algunos de los grupos diversificados decidieron desprenderse de sus empresas en otras actividades para concentrarse en la producción alimentaria y otros directamente vendieron sus principales empresas a competidores extranjeros. El proceso de «retirada al campo» también estuvo relacionado con los cambios tecnológicos que se dieron en el sector agroindustrial y que aumentaron la competitividad internacional de los productos manufactureros derivados de la producción primaria<sup>30</sup>.

## REFLEXIONES FINALES

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. Su presencia en el conjunto de las empresas más grandes del país y el poder político que habían alcanzado los ponían 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

---

29. Este aumento no se desarrolló homogéneamente a lo largo del período, ya que entre 1995 y 1998 algunas de las más importantes firmas industriales de los grupos fueron vendidas a grandes multinacionales (Sevel, Oleaginoso del Oeste, Oleaginoso Moreno, Atanor), lo cual hizo que descendiera la participación de las firmas manufactureras en las ventas al 60%. Pero a partir de 1998 la misma fue aumentando y luego de la devaluación su importancia se incrementó aun más.

30. Entre estos cambios pueden mencionarse la introducción de las semillas genéticamente modificadas y la aparición de nuevos herbicidas que aumentaron la productividad argentina de granos oleaginosos. Para profundizar sobre el tema y sobre las ventajas comparativas de la región, ver Gutman *et al.* (2006).

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. En paralelo, se había reforzado notablemente la importancia de las empresas transnacionales en la economía.

En efecto, las estrategias y desempeños analizados en este trabajo llevaron a una profunda transformación del gran empresariado en Argentina, cuyo rasgo más notable fue la reducción de la presencia de los GEN. Vistos en su conjunto, estos disminuyeron considerablemente su participación en la nómina de las empresas más importantes del país. Pero los cambios no solo afectaron la importancia de esta fracción en la economía sino también la estructura empresarial de las organizaciones que la componían. Si durante la década de 1980 los principales GEN estaban fuertemente diversificados (Pérez Companc, Bunge y Born, Macri, y Garovaglio y Zorraquín, entre otros), luego de la crisis de la convertibilidad la gran mayoría de las organizaciones que habían subsistido estaban especializadas en alguna actividad (Arcor, Techint, Pérez Companc, Urquía). Este fenómeno se dio en paralelo a una fuerte reestructuración sectorial que confinó a los grupos industriales argentinos casi exclusivamente a la producción de alimentos, metales y productos farmacéuticos.

Si en las décadas de 1970 y 1980 los grupos económicos nacionales se transformaron en el eje central de un nuevo poder económico en la Argentina, la década de 1990 puede interpretarse como el fin de una etapa en la historia del empresariado local. El retroceso de estas organizaciones, como se vio, no debería interpretarse como la consecuencia lógica e inevitable de los cambios en un modelo de acumulación impuestos por el poder político, ni como el resultado de una «esencia» intrínsecamente rentística de los empresarios argentinos, sino más bien como la consecuencia de un conjunto de cambiantes y heterogéneas estrategias que los grupos fueron definiendo en función de factores estructurales (sector de actividad, inserción externa, vinculación directa con el Estado, nivel de concentración y grado de endeudamiento externo) y factores ideológico-organizacionales (interpretaciones sobre el contexto macro y la evolución política, dinámica organizacional, etc.).

En suma, la evidencia empírica permite afirmar que: a) se implementaron diversas y cambiantes estrategias a lo largo de la década; b) estas estrategias dependieron de factores económico-estructurales (tipo de inserción sectorial, grado de vinculación con

el Estado, inserción exportadora, grado de endeudamiento, organización de la propiedad) e ideológico-organizacionales (concepciones sobre el mercado y la duración de las reformas, dinámicas organizacionales); c) tales estrategias implicaron heterogéneos derroteros para los grupos; y d) tomados en conjunto, los grupos perdieron peso en la estructura económica y modificaron sustancialmente su perfil en comparación con las décadas precedentes.

## BIBLIOGRAFÍA

ABELES, Martín

1999 «El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa: ¿Reforma estructural o consolidación hegemónica». En: *Revista Época*, N° 1, pp. 95-114.

ALDRIGHI, Dante M. y Fernando A. S. POSTALI

2010 «Business Groups in Brasil». En: COLPAN, A.; T. IKINO y J. LINCOLN, *The Oxford Handbook of Business Groups*. Nueva York: Oxford University Press, pp. 353-386.

AMSDEN, Alice H.

1989 *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford University Press.

ARCEO, Enrique y Eduardo M. BASUALDO

1999 «Las tendencias a la centralización del capital y la concentración del ingreso en la economía argentina durante la década del noventa». En: *Cuadernos del Sur*, N° 29, Buenos Aires, pp. 36-58.

ARRIGONI, Miguel

2005 «El sistema financiero y el mercado de capitales en el proceso de desnacionalización». Ponencia presentada en: 11ª Conferencia Industrial Argentina, Rosario, Santa Fe.

ARTOPOULOS, Alejandro

2009 «Sociedad del conocimiento en Argentina. El caso de una empresa-red: Tenaris». En: *Redes, Revista de Estudios Sociales de la Ciencia*, vol. 15, N° 29, pp. 241-276.

AZPIAZU, Daniel

2003 *Las privatizaciones en la Argentina. Diagnóstico y propuestas para una mayor equidad social*. Buenos Aires: Editorial Miño y Dávila / CIEPP/ Fundación OSDE.

1998 «La elite empresaria y el ciclo económico. Centralización del capital, inserción estructural y beneficios extraordinarios». En: NOCHTEFF, H. (ed.), *La economía argentina a fin de siglo: fragmentación presente y desarrollo ausente*. Buenos Aires: Flaco / Eudeba, pp. 47-69.

1995 «El programa de privatizaciones. Desequilibrios macroeconómicos y concentración del poder económico». En: MINSBURG, N. y H. VALLE (comps.), *Argentina hoy. Crisis del modelo*. Buenos Aires: Letra Buena, pp. 46-72.

AZPIAZU, Daniel y Eduardo M. BASUALDO

1990 *Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina*. Buenos Aires: Editorial Cántaro.

AZPIAZU, Daniel; Eduardo M. BASUALDO y Miguel KHAVISSE

1990 *El nuevo poder económico en la Argentina de los ochenta*. Buenos Aires: Editorial Legasa.

BASUALDO, Eduardo M.

2006 *Estudios de historia económica argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

2004 «Notas sobre la burguesía nacional, el capital extranjero y la oligarquía pampeana». En: *Realidad Económica*, N° 201, pp. 14-23.

- 2001 *Sistema político y modelo de acumulación*. Quilmes: Universidad Nacional de Quilmes Ediciones.
- 2000 *Acerca de la naturaleza de la deuda externa y la definición de una estrategia política*. Buenos Aires: Flasco / Universidad Nacional de Quilmes / Página 12.
- BASUALDO, Eduardo M. y Matías KULFAS
- 2000 «Fuga de capitales y endeudamiento externo en la Argentina». En: *Realidad Económica*, N° 173, pp. 76-103.
- BECKERT, Jens
- 2003 «Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action?». En: *Journal of Economic Issues*, vol. 37, N° 3, pp. 769-787.
- BELTRÁN, Gastón
- 2011 «Las paradojas de la acción empresaria. 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. 221-261.
- 2006 «Acción empresaria e ideología. La génesis de las reformas estructurales». En: PUCCIARELLI, Alfredo (coord.), *Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?* Buenos Aires: Siglo XXI, pp. 199-243.
- BISANG, Roberto
- 1998 «Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos». En: *Desarrollo Económico*, vol. 38, número especial, otoño, pp. 143-176.
- BURACHIK, Gustavo Martín
- 2010 «Extranjerización de grandes empresas en Argentina». En: *Problemas del Desarrollo*, vol. 41, N° 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 Alejandro GAGGERO
- 2011 «Estado y grupos económicos en la Argentina de los noventa». En: PUCCIARELLI, Alfredo (coord.), *Los años de Menem. La construcción del orden neoliberal*. Buenos Aires: Siglo XXI, pp. 263-292.
- CAVALLO, Domingo y Guillermo MONDINO
- 1995 «Keynote Adress: Argentina's Miracle? From Hyperinflation to Sustained Growth». En: BRUNO, Michael y Boris PLESKOVIC (comp.), *Annual World Bank Conference on Development Economics*. Washington: The World Bank.
- CAVES, Richard
- 1998 «Industrial Organization and New Findings on the Turnover and Movility of Firms». En: *Journal of Economic Literature*, vol. 36, N° 1, pp. 1947-1982.

CHUDNOVSKY, Daniel y Andrés LÓPEZ

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. 13-45.

DIMAGGIO, Paul J. y Walter W. POWELL

1983 «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». En: *American Sociological Review*, N° 48, pp. 60-147.

ETCHEMENDY, Sebastián

2004 «Models of Economic Liberalization: Compensating the "Losers" in Argentina, Spain, and Chile». Tesis doctoral, University of California, Berkeley.

2001 «Construir coaliciones reformistas. La política de las compensaciones en el camino argentino hacia la liberalización económica». En: *Desarrollo Económico*, vol. 40, N° 16, pp. 675-706.

FIEL, FUNDACIÓN DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS LATINOAMERICANAS

2002 *Productividad, competitividad y empresas. Los engranajes del crecimiento*. Buenos Aires: FIEL.

FLIGSTEIN, Neil

2008 «Alfred Chandler and the Sociology of Organizations». Working Paper Series. Berkeley: UC Berkeley-Institute for Research on Labor and Employment.

1990 *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge: Harvard University Press.

FLIEGSTEIN, Neil y Robert FREELAND

1995 «Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organization».

FRACCHIA, Eduardo Luis

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

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.

2008 «"Fui industrial durante muchos años..." Los grupos económicos nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa». En: *Papeles de Trabajo, Revista Electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales*, N° 3, agosto. Fecha de consulta: 1/9/2010. <[http://www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/03\\_Informe\\_investigaci%C3%B3n-Alejandro\\_Gaggero.pdf](http://www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/03_Informe_investigaci%C3%B3n-Alejandro_Gaggero.pdf)>.

GHEMAWAT, Pankaj y Tarun KHANNA

1998 «The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and two Case Studies». En: *Journal of Industrial Economics*, vol. 46, N° 1, pp. 35-62.

GRANOVETTER, Mark

- 2005 «Business Groups and Social Organizations». En: SMELSER, N. J. y R. SWEDBERG, *The Handbook of Economic Sociology*. Nueva York: Princeton University Press, pp. 115-135.
- 1985 «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness». En: *American Journal of Sociology*, vol. 91, N° 3, pp. 481-493.

GUILLÉN, Mauro F.

- 2000 «Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View». En: *The Academy of Management Journal*, vol. 43, N° 3, pp. 362-380.

GUTMAN, Graciela; Pablo LAVARELLO y Verónica CESA

- 2006 «Las industrias oleaginosas en Argentina». En: GHEZAN, Graciela; Claudia ACUÑA y Mónica MATEOS (coords.), *Estrategia y dinámica de la innovación en la industria alimentaria argentina*. Buenos Aires: Astralib Cooperativa Editora, pp. 34-53.

HEREDIA, Mariana

- 2011 «La hechura de la política económica. Los economistas, la convertibilidad y el modelo neoliberal». En: PUCCIARELLI, Alfredo (coord.), *Los años de Menem. La construcción del orden neoliberal*. Buenos Aires: Siglo XXI, pp. 179-220.

KOSACOFF, Bernardo y Gabriel BEZCHINSKY

- 1994 «From Import Substitution to Globalization. Transnational Corporations in Argentina Industry». En: *Foreign Direct Investment in the Third World. The Case of Latin America*. Madrid: IRELA, pp. 131-156.

KOSAKOFF, Bernardo *et al.*

- 2001 *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

KULFAS, Matias

- 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 F.

- 1979 «Entrepreneurship and Economic Development: The Problem Revisited». En: *Journal of Economic Literature*, vol. 17, N° 1, pp. 46-64.

LEFORT, Fernando

- 2005 «Ownership Structure and Corporate Governance in Latin America». En: *Abante*, vol. 8, N° 1, pp. 55-84.

LÓPEZ, Andrés

- 2006 *Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino*. Buenos Aires: Cepal.
- 1994 «Ajuste estructural y estrategias empresarias en la industria petroquímica argentina». En: *Desarrollo Económico, Revista de Ciencias Sociales*, vol. 33, N° 132, pp. 515-540.

LÓPEZ, Andrés y Fernando PORTA

1994 *Acero, papel y petroquímicos en el Mercosur, reestructuración industrial e instrumentos de política*. Buenos Aires: Fundación Cénit.

O'DONNELL, Guillermo

1982 *El Estado burocrático autoritario*. Buenos Aires: Editorial de Belgrano.

ORTIZ, Ricardo y Martín SCHORR

2006 «Crisis del Estado y pujas interburguesas. La economía política de la hiperinflación». En: PUCCIARELLI, Alfredo (comp.), *El poder de la democracia o la democracia del poder. Economía y política durante el gobierno de Alfonsín*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, pp. 461-510.

OSTIGUY, Pierre

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

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, N° 4, pp. 379-397.

SCHORR, Martín

2004 *Industria y nación. Poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Edhasa.

SCHORR, Martín y Andrés WAINER

2006 «Trayectorias empresarias diferenciales durante la desindustrialización en la Argentina: los casos de Arcor y Servotron». En: *Realidad Económica*, N° 223, pp. 116-141.

SCHVARZER, Jorge

1998 «Problemas actuales de la estructura productiva argentina. Elementos para un diagnóstico». En: *Realidad Económica*, N° 153 pp. 23-47.

1995 «Grandes grupos económicos en la Argentina. Formas de propiedad y lógicas de expansión». En: *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 57, N° 4, pp. 191-210.

SIDICARO, Ricardo

2001 *La crisis del Estado y los actores políticos y socioeconómicos en la Argentina (1989-2001)*. Buenos Aires: Libros del Rojas.

THOMPSON, James D.

1967 *Organizations in Action*. Nueva York: McGraw-Hill.

VIGUERA, Anibal

1997 «La política de la reforma económica en la Argentina. Estado y empresarios en torno a la apertura comercial, 1987-1996». Tesis doctoral en Ciencias Sociales, Flacso, México, mimeo.

### Fuentes primarias

Diarios de circulación nacional

NAISHTAT, Silvia y Gustavo BAZZAN

1994 «Bagley se tira a más: ahora jugos y lácteos». En: *Clarín*, 26 de diciembre.

NAISHTAT, Silvia y Osvaldo CAMPILONGO

1997 «Montagna no quiso ser "un Quijote al divino botón"». En: *Clarín*, 17 de marzo.

NEGRELLO, César y Patricia ARTEGAS

1993a «Bagley diversifica su producción». En: *El Cronista Comercial*, 7 de septiembre.

1993b «Terrabusi con mayor producción y ventas y bajo endeudamiento». En: *El Cronista Comercial*, 3 de septiembre.

Revistas especializadas

*Mercado*, 1989-2002, números especiales de cada año.

*Prensa Económica*, 1989-2002, números especiales de cada año.