

LA RETIRADA DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS ARGENTINOS DURANTE LA CRISIS Y SALIDA DEL RÉGIMEN DE CONVERTIBILIDAD*

ALEJANDRO JAVIER GAGGERO**

El período comprendido entre la crisis del Tequila y la devaluación del peso en 2002 puede considerarse como un punto de inflexión en la historia argentina reciente, debido a la magnitud de las transformaciones que se produjeron en la estructura económica y social del país. En el campo empresario, uno de los cambios más importantes fue la retracción de los grupos económicos¹ nacionales en la cúpula empresaria² y el avance de las grandes empresas multinacionales (López, 2006; Basualdo, 2006; Castellani y Gaggero, 2010; Burachik, 2010; Kulfas, 2001).

Este cambio resulta especialmente relevante si se tiene en cuenta la importancia que habían alcanzado los grupos argentinos a inicios de la década de 1990. En efecto, estas organizaciones constituyeron el núcleo central del *nuevo poder económico* (Azpiazu, Basualdo y Khavisse, 1990) que emergió a partir de las reformas implementadas por la última dictadura militar y que se expandió durante el primer gobierno democrático. Su presencia en el conjunto de las empresas más grandes del país y el poder político que algunos de sus propietarios habían alcanzado los

* Este artículo retoma algunos de los resultados de la investigación realizada para mi tesis doctoral, titulada "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)" (Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, 2011). Agradezco a la Dra. Ana Gabriela Castellani y a los evaluadores de la revista sus comentarios y sugerencias.

** Becario posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet) Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM). Contacto con el autor: Tel: 4374-7007. Correo electrónico: agagge@yahoo.com

¹ 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 sólo por lazos informales. Los grupos económicos son organizaciones empresarias que han tenido un rol destacado en la economía mundial durante los últimos cuarenta años. Su papel fue especialmente importante en los países periféricos, donde se expandieron en paralelo a los procesos de industrialización tardía. En zonas tan distintas como América Latina y el Sudeste Asiático, estos grupos se transformaron en actores cruciales del entramado industrial e interlocutores permanentes de los gobiernos de turno, que en muchas oportunidades los consideraron aliados insustituibles para alcanzar el desarrollo (Amsden, 1989; Guillén, 2000; Leff, 1979).

² En este artículo se define por cúpula empresarial al conjunto de las 200 empresas de mayor facturación del país, exceptuando a las financieras y las agropecuarias.

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 inicial a las reformas estructurales y su activa participación en las privatizaciones de empresas públicas parecían confirmar ese camino.

Catorce 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 y muchos de los más exitosos durante el primer gobierno democrático habían sido vendidos o disminuido considerablemente su presencia mientras que, en paralelo, se había reforzado la importancia de las empresas transnacionales en la economía. Entre 1995 y 2003 el número de empresas de grupos económicos argentinos en el conjunto de las 200 de mayor facturación del país se había reducido un 35% –pasando de 60 a 39–, mientras que su participación en las ventas y utilidades también había experimentado una fuerte caída (Gaggero, 2011).

El proceso de acelerada extranjerización empresarial ocurrido en Argentina resulta especialmente interesante ya que contrasta con lo sucedido en otros países latinoamericanos –como Brasil, México o Chile–, en los cuales la implementación de reformas pro-mercado (privatización de empresas públicas, apertura comercial, desregulación de la economía) no modificó sustancialmente el predominio de los grupos de origen nacional en la estructura económica (Schneider, 2008; Aldrighi y Postali, 2010; Lefort, 2005).

El objetivo de este artículo es responder por qué y cómo se produjo este retroceso de los grupos argentinos a partir del análisis de sus estrategias y desempeños durante la segunda mitad de la década de 1990.

Al analizar la bibliografía disponible se constata que una parte de los trabajos académicos que analizaron esta extranjerización centraron su foco en las ventas de las participaciones accionarias de los grupos argentinos en las empresas públicas que fueron privatizadas durante los primeros años de la década. Según estos trabajos (Basualdo, 2006; Arceo y Basualdo, 1999; Kulfas, 2001), las operaciones se explican por una lógica de ganancia financiera (o patrimonial) basada en la diferencia entre los bajos precios de adquisición de las firmas y los montos de venta. En esta interpretación, la extranjerización se origina fundamentalmente en las ventas voluntarias originadas en una lógica rentística.

La segunda interpretación, a diferencia de la anterior, pone el énfasis en el carácter “forzado” de la retirada de los grupos (Burachik, 2010; Arrigoni, 2005; FIEL, 2002). Luego de concretadas las reformas estructurales y la reformulación del rol del Estado en la economía, y estando vigente la convertibilidad, las diferencias de competitividad y de acceso al crédito entre empresas locales y extranjeras habrían sido los factores centrales que redujeron las posibilidades de supervivencia de los grupos nacionales. En esta interpretación la retirada de éstos fue forzada debido a la imposibilidad de competir con los gigantes multinacionales³.

³Burachik concluye: “La hipótesis sugerida en la segunda sección de este trabajo es que el brusco incremento de la competencia respecto de las inversiones y las mercancías del exterior creó un contexto en el que las condiciones de acceso al crédito y los niveles de costos adquirieron un papel decisivo en la capacidad de supervivencia y expansión de las empresas. La crisis argentina (1998-2002), extremadamente aguda y prolongada, que numerosas empresas grandes y conglomerados nacionales (en general, menos competitivos y con menor acceso al crédito que las corporaciones de capital extranjero) no lograron superar” (2010: 132).

Ambas lecturas, provenientes de la economía política, centran su atención en los condicionamientos “macro” que pudieron incidir en el proceso, considerando que las respuestas “micro” se derivan más o menos automáticamente de las primeras. De esta forma aparecen poco problematizadas las mediaciones que se dan entre el contexto macroeconómico en el cual se desenvuelven los grupos económicos y las estrategias adoptadas por éstos.

Si bien la dimensión del entorno macroeconómico resulta central, este artículo parte de la premisa de que para entender el proceso de extranjerización del empresariado ocurrido en la segunda mitad de la década es necesario analizar en profundidad las interpretaciones que hicieron los empresarios de esos condicionantes y las estrategias concretas que desarrollaron durante la crisis y salida del régimen de convertibilidad.

Por eso, además de trabajar con estadísticas que permitan analizar la presencia de los grupos económicos en la cúpula empresaria, el eje estará puesto en identificar las estrategias concretas que siguieron estas organizaciones durante la segunda mitad de la década.

En ese artículo se argumentará en función de dos hipótesis centrales. La primera afirma que la retirada de los grupos nacionales fue originada por el amplio alcance y el acelerado ritmo de implementación de las reformas estructurales. La radicalidad de los cambios introducidos modificó drásticamente dos factores que habían tenido un rol central en 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–, obligándolos a modificar sus estrategias con resultados dispares.

La segunda sostiene que, lejos de ser homogéneo, el repliegue fue resultado de dos procesos de naturaleza diferente. Uno, originado en una estrategia de retirada parcial o total de la economía local por parte de grupos que, a partir de mediados de la década de 1990, evaluaron que en el futuro no podrían afrontar exitosamente el aumento de la competencia. El otro, ocasionado por organizaciones que apostaron a consolidarse en sus respectivos mercados pero fracasaron, y terminaron siendo vendidas al capital extranjero o directamente quebraron durante la crisis del régimen de convertibilidad. Siguiendo a Beltrán (2011), se sostiene que las consecuencias no deseadas de la acción tuvieron un rol central en el derrotero de los grupos durante el periodo analizado.

El artículo se organiza de la siguiente manera. En un primer apartado se hace una breve reseña del crecimiento de los grupos económicos nacionales a partir de la década de 1970, y se evalúa la magnitud del proceso de extranjerización ocurrido durante la segunda mitad de la década de 1990. En el segundo se analizarán las estrategias de los grupos económicos que llevaron al repliegue. Por último, se exponen las conclusiones.

El crecimiento de los grupos económicos nacionales durante las décadas de 1970 y 1980 y el impacto de las reformas estructurales en la primera mitad de la de 1990

A fines de la década de 1980 los grupos económicos nacionales no sólo poseían más de un tercio de las doscientas firmas de mayores ventas de 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, estos grupos llevaron adelante estrategias expansivas que les permitieron aprovechar los beneficios de las políticas de incentivo aplicadas por el Estado. Éstas 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). Como consecuencia, el contexto institucional que caracterizó al 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 grupos nacionales 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 (Gaggero, 2011).

Las estrategias de crecimiento de los grupos económicos derivaron en un cambio en su estructura empresaria. Las organizaciones que más crecieron lo hicieron no sólo consolidándose en su actividad central, sino también a través de una notable diversificación en 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. La estructura de propiedad y dirección centralizada tendió a acrecentar aún más el poder político de estos empresarios, que hacia fines de la década de 1980 no sólo encabezaban las tradicionales asociaciones empresarias, sino que también lideraban 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 grupos nacionales, ya que ellas modificaron sustancialmente algunas de las instituciones que habían permitido su crecimiento, generando un nuevo contexto socialmente construido –en el cual los empresarios y economistas ortodoxos jugaron un papel crucial (Pucciarelli, 2012)– 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 otros.

En el derrotero de los grupos económicos durante el período en 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 política económica, apoyándola a través de las asociaciones empresarias e incluso participando en forma directa del gobierno⁴.

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 sólo eran compartidas por los directivos de los grupos tradicionales –partidarios desde siempre de las políticas liberales–, sino también por los propietarios de los grupos nuevos⁵, que habían crecido gracias a las consecuencias –deseadas y no deseadas– de la intervención estatal.

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 grupos nacionales implementar cambios que les permitieran atravesar con éxito las transformaciones que se producirían. De esta forma se fueron modificando las concepciones que los empresarios tenían de cómo funcionaban sus respectivos mercados y cuáles eran las estrategias adecuadas para seguir siendo los actores dominantes prevaecientes hasta entonces. A fines de la década de 1980 se hizo fuerte 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 (Etchemendy, 2001). 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.

⁴ Durante los primeros meses en el gobierno, Carlos Menem estableció una alianza con los directivos de los principales grupos económicos nacionales. Sus dos primeros ministros de Economía –Miguel Roig y Néstor Rapanelli– eran altos directivos de Bunge y Born (Viguera, 1997). Durante ese período los grandes empresarios nacionales apoyaron las reformas a través del Consejo Empresario Argentino (Gaggero, 2011).

⁵ Ostiguy (1990) denomina grupos tradicionales a los que fueron fundados entre fines del siglo XIX y principios del XX. Muchos de éstos 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.

Las nuevas *concepciones de control del mercado* (Fligstein, 1990) 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 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. 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 (Gaggero, 2011).

En el caso de los grupos de mayor tamaño, esta estrategia de especialización se complementó con una diversificación acotada. En la mayoría de los casos, no consistió en una apuesta firme en el largo plazo sino que estaba orientada a aprovechar las oportunidades de inversión que se disparaban con la privatización de empresas públicas.

El objetivo central era realizar inversiones con una lógica financiera, en empresas que potencialmente podían ofrecer altos dividendos o elevadas ganancias patrimoniales⁶. Tal como sostiene Bisang (1998), este tipo de diversificación fue de carácter coyuntural –no implicó una apuesta estratégica del grupo en el sector– y en general apuntó a adquirir participaciones accionarias minoritarias que fueron vendidas en el mediano-corto plazo⁷.

Entre los 6 grupos con mayor presencia en la cúpula empresaria al inicio del período, la mitad llevó adelante una especialización pura mientras que la otra mitad complementó la especialización con algún grado de diversificación. Dentro del primer agrupamiento se encuentran Bunge y Born –que desde el inicio de la década comenzó a desprenderse de las firmas no vinculadas a los sectores de alimentos y químicos–, Madanes –concentró inversiones en torno a la producción de aluminio y neumáticos– y Bidas –participó en las privatizaciones reforzando su presencia en el sector energético y se desprendió de empresas en otras actividades. En el segundo grupo

⁶ 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.

⁷ 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.

aparecen Pérez Companc –pudo reforzar su posición en el sector energético gracias a la privatización de YPF pero además adquirió participaciones minoritarias en firmas de telecomunicaciones, rutas y transporte ferroviario–, Techint –a través de las privatizaciones fortaleció su presencia en la producción siderúrgica y petrolera a la vez que compró participaciones importantes en empresas de distribución eléctrica y de gas–, y Macri –cuyo *core business* siguió siendo la producción automotriz pero que también incurrió en la distribución de gas⁸.

Si en lugar de analizar sólo los más grandes, la muestra pasa a ser el conjunto de los grupos que integraban la cúpula empresaria, queda en evidencia que la inmensa mayoría buscó principalmente la especialización vía integración vertical y/o concentración. Entre los grupos considerados medianos y pequeños⁹ que siguieron ese camino figuran Acindar (acero), Alpargatas (calzado y textil), Arcor (alimentos), Sancor (alimentos), Mastellone (alimentos), Gatic (calzado y textil), Loma Negra (cemento), Garovaglio y Zorraquín (petroquímica), Massuh (papel), entre otros. A diferencia de los grupos más grandes, la mayoría de estos grupos no participaron de las privatizaciones o lo hicieron de forma muy puntual.

La diversificación pura, estrategia predominante entre los grupos durante las décadas de 1970 y 1980, tuvo un alcance mucho menor en el nuevo escenario¹⁰. Fueron pocos cuya lógica de inversión central haya sido adquirir el control –y no sólo una participación accionaria– de firmas por fuera de su *core-business*. De una muestra de 40 grupos sólo se identificó a cuatro con esta estrategia. El ejemplo más claro fue el de Soldati que realizó fuertes inversiones y obtuvo el control de empresas en sectores tan diversos como el energético, los servicios sanitarios y el esparcimiento. Aunque con un alcance menor, los grupos Roggio, Pescarmona y Clarín¹¹ también se diversificaron en los primeros años de la década.

Los profundos y acelerados cambios derivados de la aplicación de las reformas jugaron un papel central 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

⁸ La primera inversión relevante de Techint en el período consistió en una participación en el consorcio que obtuvo la licitación para la operación de telefonía básica en la zona Sur en que quedó dividida Entel (1990). Al año siguiente participó en las privatizaciones del transporte de cargas ferroviario, en el ramal Rosario-Bahía Blanca –que atraviesa la zona agrícola-ganadera más rica de la Argentina– y en las concesiones de rutas por peaje. En 1992, además de incorporar Somisa, adquirió empresas energéticas de petróleo (ganó áreas centrales y secundarias de YPF), gas (Transportadora Gas del Norte) y electricidad (Edelap). En el caso de Macri, si bien se presentó a las licitaciones de prácticamente todas las empresas distribuidoras de gas, sólo ganó en el caso de Distribuidora Gas del Centro y Distribuidora Gas Cuyana; también resultó adjudicatario del servicio de peajes de algunas rutas nacionales y el Acceso Norte.

⁹ Para analizar las diferencias de tamaño de los grupos se crearon tres estratos según la participación que cada grupo tenía en las ventas de la cúpula empresaria. En el primero, el de los grupos considerados *grandes* se ubicó a las organizaciones cuya participación era mayor del 1,5 por ciento. En el segundo –grupos *medianos*– entraron los que representaban entre 1,5 y 0,5 por ciento. Por último, el estrato de los grupos *pequeños* reunió a los que explicaban menos del 0,5 por ciento de las ventas de la cúpula.

¹⁰ Como ejemplo de los pocos grupos cuya principal estrategia fue una diversificación no relacionada puede mencionarse a Soldati, que realizó fuertes inversiones en petróleo, telecomunicaciones, energía eléctrica, servicios sanitarios y transporte ferroviario.

¹¹ Roggio se hizo cargo del subterráneo de la ciudad de Buenos Aires, Pescarmona adquirió una línea férrea y Clarín incurrió fuertemente en las telecomunicaciones.

CUADRO 1
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: 120), sobre la base de información de: *Mercado* (número especial, años 1990 y 1996) y *Prensa Económica* (número especial, años 1990 y 1996).

en unos lo que se perdía en otros; pero en un contexto de estabilidad, creciente 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-papelería)¹². 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 los 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 1).

Una de las consecuencias más importantes de las estrategias implementadas por los grupos durante los primeros años de las reformas estructurales fue el notable

¹² Esta era la visión de buena parte de los empresarios. Sin embargo, cabe señalar que la diversificación puede ser una estrategia efectiva en contextos de estabilidad económica. En países con grados relativamente bajos de inestabilidad –como Corea o Chile– han surgido grupos altamente diversificados. La intervención económica del Estado y a la estructura del sistema financiero suelen ser señalados como factores centrales para explicar el éxito de la diversificación (Ghemawat y Khanna, 1998; Khanna y Yafeh, 2005).

incremento de su endeudamiento externo. Luego de más de diez años de estar excluidas del mercado de capitales, a partir de 1991 las empresas argentinas comenzaron a financiar sus estrategias con distintos tipos de bonos colocados –en su mayoría, en los mercados externos–. Tres factores favorecieron este proceso: la liberalización financiera, la estabilización macroeconómica, un momento de gran liquidez internacional.

La crisis del Tequila marcó el final de “la etapa de oro” del régimen de convertibilidad –que se había caracterizado por el control de la inflación y un importante crecimiento económico– y fue la primera muestra explícita de las debilidades del modelo. Si en los primeros años la liberalización financiera había estado asociada a la llegada masiva de capitales provenientes del exterior, la crisis mexicana en diciembre de 1994 invirtió el flujo de fondos. Cayó entonces el precio de los bonos argentinos, las reservas del Banco Central disminuyeron, una parte importante de los ahorristas retiró sus depósitos bancarios y la recesión se instaló nuevamente en el país.

Pero a pesar de la magnitud que tuvo la crisis, el éxito del gobierno para reactivar la economía –alentado por un contexto internacional favorable a las exportaciones argentinas– reforzó la legitimidad de la convertibilidad, elevando la apuesta política de su mantenimiento y reduciendo progresivamente (hasta casi hacer desaparecer) los debates públicos sobre sus limitaciones¹³. Las autoridades decidieron, no sólo conservar la convertibilidad, sino hacer depender de su mantenimiento la suerte de la economía y del propio gobierno. La opción fue aumentar la apuesta, incrementando los costos de una eventual salida (Galiani, Heymann y Tommasi, 2003).

Los dos años de crecimiento que siguieron a la crisis, sumados a la estabilidad que había mostrado el modelo frente a la salida del gobierno del ministro que lo creó, parecían confirmar la solidez de la convertibilidad. Sin embargo, el alto endeudamiento alcanzado, combinado con un cambio en la situación externa (recesión en Brasil y una baja en los precios de los bienes exportables) fueron determinantes en el inicio de una nueva recesión en 1998, que tendió a agravarse aún más un año después tras la devaluación en el país vecino, el principal socio comercial de Argentina. El efecto de la sobrevaluación de la moneda se combinó con la caída de los precios de las exportaciones, el deterioro de los términos de intercambio y las crecientes dificultades, tanto del Estado como de los privados para continuar accediendo al financiamiento externo (Fanelli, 2002).

A diferencia de lo ocurrido durante los primeros años de la década, cuando la presencia de los grupos nacionales en la cúpula empresaria argentina se mantuvo relativamente estable, a partir de 1995 la misma comenzó a reducirse, mientras que en paralelo se hacía más fuerte la presencia del capital extranjero. La cantidad de grupos entre las 200 empresas de mayores ventas prácticamente disminuyó a la

¹³ El gobierno usó como principal lema de campaña el hecho de ser el único garante de la estabilidad, asociando esta última al régimen de convertibilidad (Galiani, Heymann y Tommasi, 2003:22). Poco después de haber superado la crisis, el ministro Cavallo declaró que el país “salió fortalecido del tequila debido a su buena organización monetaria” (*Clarín*, 18-8-96).

CUADRO 2
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: 155), sobre la base de información de *Mercado* (número especial, años 1996 y 2004) y *Presencia Económica* (número especial, años 1996 y 2004).

mitad entre 1995 y 2003, pasando de 40 a 23, mientras que el número de empresas se redujo de 60 a 39 (Cuadro 2).

Estrategias empresarias y extranjerización

La extranjerización del empresariado argentino no sólo 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 de 2001.

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*¹⁴.

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 sólo el Estado ahora 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.

En el plano de las estrategias microeconómicas, los dos años posteriores a la crisis del Tequila fueron fundamentales para el futuro de los grupos argentinos. 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, era clara la visión de que las empresas transnacionales habían tomado la decisión estratégica de desembarcar en el país. En segundo, que en una economía abierta y crecientemente desregulada, las empresas nacionales tenían pocas posibilidades de competir con las líderes mundiales. Y tercero: que la convertibilidad y la liberalización continuarían en el mediano plazo¹⁵.

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

¹⁴ Entre 1995 y 1999 prácticamente todos los propietarios de grupos nacionales elogiaron la política económica en general, mientras señalaban la necesidad de continuar con el régimen cambiario. En el discurso de los empresarios se destacaban dos factores que justificaban la continuidad. En primer lugar, se ponderaba la rapidez con que se había recuperado la economía luego de la crisis del tequila gracias a la confianza en el régimen cambiario. En segundo lugar, se ponían de relieve los problemas económicos que podía acarrear una devaluación. Para Luis Pagani, principal directivo del grupo Arcor: "Durante cuarenta años vivimos devaluando para darle competitividad a las empresas. Esa fue la historia y así nos fue. Es el discurso histórico que prima todavía en alguna gente, pero hoy devaluar no serviría de nada. Traería nuevamente inflación. Hoy casi nadie habla de devaluar, ni los políticos ni la oposición" (*Cronista Comercial*, 5-1-96).

¹⁵ El apoyo a la convertibilidad incluía a directivos de grupos con eje en distintos sectores económicos. Paolo Rocca, presidente de Siderca y uno de los principales directivos del grupo Techint, declaraba en julio de 1995: "¡Yo soy cavallista cien por ciento. Apoyamos en forma absoluta la convertibilidad. Hacemos cuentas a largo plazo con la convertibilidad. Ese es nuestro horizonte" (17-7-1995). "Estoy convencido de que la convertibilidad va a continuar, la palabra 'devaluación' habría que borrarla del diccionario argentino", afirmó Angel Perversi, poco después de abandonar la presidencia de Bunge y Born (*Cronista Comercial*, 12-10-1995). Luis Pagani, presidente de Arcor, declaraba algo similar unos meses más tarde: "Yo soy completamente partidario de la política económica del ministro Cavallo" (*Clarín*, 17-12-1995). "En Argentina no se puede devaluar", declaró Franco Macri en 1999 (*Revista Caras*, 21-9-1999).

críticas dentro de los grupos 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. 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.

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 (ver Cuadro 3)¹⁶.

En la mayoría de los grupos más grandes, la estrategia microeconómica de especialización tuvo un carácter “ofensivo” y apuntó a convertirlos en líderes regionales o mundiales¹⁷. Esta apuesta sólo 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. De esta forma, un conjunto relativamente reducido de grupos (Techint, Arcor, Aluar, Urquía y Bunge), logró expandirse durante la segunda mitad de la década aumentando las exportaciones y, en algunos casos, también las inversiones en el exterior (Kosacoff, 1999)¹⁸.

Pero en la mayoría de los grupos de menor tamaño, la especialización tuvo una orientación “defensiva”, que apuntaba a conservar posiciones o simplemente sobrevivir en un contexto crecientemente adverso. Sólo un conjunto reducido de grupos vinculados casi exclusivamente al mercado interno lograron atravesar con relativo éxito la etapa final de la convertibilidad. Se trató en todos los casos de organizaciones insertas en actividades con escasa o nula exposición a la competencia externa, ya sea por las características técnicas del sector o por el accionar del Estado. En efecto, en el listado de los grupos “sobrevivientes” se destacan los vinculados a la prensa y

¹⁶ En la mayoría de los grupos más grandes, la estrategia microeconómica de especialización tuvo un carácter “ofensivo” y apuntó a convertirlos en *translatinas*. Fue el caso de Arcor o Techint.

¹⁷ En la mayoría de los casos, esta estrategia microeconómica se llevó en paralelo a la ya mencionada estrategia política de pedir al Gobierno compensaciones para frenar los efectos negativos de la apertura económica y el plan de convertibilidad.

¹⁸ En el caso de Bunge, esta especialización también contribuyó al proceso de extranjerización. Desde el inicio de la década de 1990 el grupo había comenzado a especializarse en la producción de alimentos desprendiéndose de empresas en otras actividades. Luego de la crisis del tequila el grupo continuó vendiendo firmas en sectores considerados periféricos para concentrar inversiones en la actividad agroindustrial. En función de este objetivo, en 1996 el *holding* se desprendió de su negocio en pinturas en la Argentina, Brasil y Uruguay, y un año después vendió la química Atanor a la transnacional Albaugh. A partir de 1998 el giro estratégico del grupo cobró todavía más vigor: Bunge decidió salir del segmento de productos de consumo masivo y concentrar sus negocios sólo en los derivados de la soja y los fertilizantes. El principal hito en este sentido fue la venta de Molinos en 1999 al grupo Pérez Companc.

CUADRO 3
**Grupos económicos nacionales que siguieron la estrategia
 de consolidación en las actividades centrales a través de la concentración
 y/o integración vertical, 1995-2002**

Grupo	Forma que asumió	Core-business	Principales inversiones	Principales desinversiones
Bunge y Born*	Concentración	Alimentos	- Adquisición Granja del Sol - Adquisición Ceval (Brasil) - Adquisición La Plata Cereal	Alba Petroquímica Río Tercero Atanor Molinos Río de la Plata
Techint	Concentración e integración vertical	Siderurgia	- Adquisición Dálmine (Italia) - Adquisición Sidor (Venezuela) - Fusión NKK (Japón) - Adquisición de Tavsá (Venezuela) - Adquisición Confab (Brasil)	Participación en Telefónica de Argentina Participación en Edelap
Madanes	Integración vertical	Aluminio y neumáticos	- Absorción de CyK - Ampliación de la planta de Puerto Madryn - Adquisición Refinerías Metales Uboldi	
Acindar	Concentración	Siderurgia	- Inversiones en planta de Acindar	
Alpargatas	Concentración	Calzado y textil	- Inversiones en plantas textiles de la empresa	
Sancor	Concentración	Alimentos	- Ampliación de capacidad productiva	
Mastellone	Concentración	Alimentos	- Ampliación de capacidad productiva - Adquisición Lácteos San Marcos - Adquisición Leitesol (Brasil)	
Arcor	Concentración	Alimentos	- Construcción de una nueva fábrica en Perú - Adquisición de Dos en Uno (Chile) - Adquisición de Koppol (Brasil) - Construcción de una fábrica de galletitas en San Pablo (Brasil) - Construcción de una fábrica de chocolates en Bragança Paulista (Brasil)	
Loma Negra	Concentración e integración vertical	Cemento	- Construcción de una nueva fábrica en Olavarria	Radio El Mundo y FM Horizonte
Gatic	Concentración e integración vertical	Calzado y textil		Tiendas deportivas Show Sport
AGD	Concentración e integración vertical	Alimentos	- Ampliación de capacidad productiva	
Roemmers	Concentración	Medicamentos	- Construcción de dos nuevas plantas	
Peñaflor	Concentración	Bebidas		
Bagó	Concentración	Medicamentos	- Ampliación de capacidad productiva	

*La información de este grupo se refiere al período 1995-1999, ya que en este último año Bunge y Born llevó adelante una reestructuración que implicó la mudanza de los cuarteles generales de Buenos Aires a Nueva York.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Gaggero (2011:140).

telecomunicaciones (Grupo Clarín), a los servicios públicos privatizados (Eurnekian y Roggio) y a la construcción (Macri y Fortabat).

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. 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 política económica 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. Este fue el caso, por ejemplo, de los grupos Gatic y Alpargatas, los principales fabricantes de calzado del país. Entre ambos controlaban alrededor del 80% de la producción local de zapatillas; y Alpargatas además era el principal productor textil del país.

Ambos se habían convertido en actores centrales durante la industrialización sustitutiva, protegidos de la competencia externa por el Estado. En los dos casos crecieron fuertemente en la décadas de 1970 y 1980 produciendo calzado deportivo de grandes marcas internacionales, de las cuales eran licenciarios¹⁹.

Durante el gobierno de Carlos Menem intentaron conservar ese liderazgo. Con el objetivo de afrontar el incremento de la competencia que traían aparejadas las reformas, realizaron inversiones en su *core business*, para lo cual incrementaron fuertemente su endeudamiento. La magnitud de la apertura comercial y el acelerado aumento de las importaciones que se produjo en sus actividades²⁰ combinado con el deterioro en las condiciones de endeudamiento a partir de la crisis del Tequila, derivó en que Gatic terminara quebrando y Alpargatas fuera transferida a sus acreedores²¹.

¹⁹ El hecho de que las empresas multinacionales concedieran licencias a fabricantes argentinos se explica por las trabas a la importación de calzado que existían durante la industrialización sustitutiva. En 1969 Adidas, que por entonces era el principal fabricante de calzado deportivo de Alemania, concedió a Gatic la licencia para fabricar en Argentina sus productos, lo que incentivó una notable expansión de la empresa. La entrada de las grandes marcas internacionales, prácticamente dio inicio al mercado del calzado deportivo en el país, que creció notablemente durante la década del setenta.

²⁰ La industria local del calzado fue una de las más perjudicadas por la combinación de apertura comercial y convertibilidad del peso: en tan sólo dos años las importaciones se triplicaron y la producción local se redujo más de un 30%.

²¹ A fines de la década, los dos grupos sumaban una deuda de 870 millones de dólares, sufrían la crisis del mercado interno y enfrentaban un aumento exponencial de las importaciones provenientes de Asia. En octubre de 2001 Gatic se presentó a convocatoria de acreedores y en septiembre de 2004 se declaró su quiebra. El titular de Gatic, Eduardo Bakchellian, describía de esta forma el derrotero del grupo en los noventa: "La apertura, necesaria, producida por el gobierno de Carlos Menem con el objetivo de terminar con la inflación, no fue una apertura ordenada: fue una invasión descontrolada. Para la industria del calzado empezó ahí una lucha atroz y desigual (...). Cuando viene la crisis del Tequila con una caída del 30% en las ventas, nos encuentra vendiendo a 120 y 150 días y con un endeudamiento importante en eurobonos. Todo se paralizó. Los bancos, ganados por

En otros grupos (Acindar, Peñaflo y Loma Negra), las estrategias de consolidación que llevaron adelante durante la segunda mitad de los noventa tendieron a minimizar la profundidad y duración de la recesión que se inició en 1998. Loma Negra, por ejemplo, a mediados de la década comenzó la construcción de la más moderna fábrica de cemento de América Latina, que se inauguró pocos meses antes del estallido de la convertibilidad. La devaluación terminó de sellar la suerte del grupo, incrementando el peso de su endeudamiento en dólares.

Sin embargo, la caída del peso de los grupos nacionales en la economía argentina no se debió sólo al fracaso de la estrategia de consolidación de algunos de ellos 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 grupos se realizaron en función de evitar el riesgo que implicaba la competencia con actores más poderosos (ver Cuadro 4).

Si bien los altos precios en dólares que pagaron los compradores jugaron un rol importante en la decisión de venta (Kulfas, 2001), hay que considerar dos factores adicionales. Por un lado, la evaluación hecha por los propietarios y *managers* de estas organizaciones 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. En junio de 1996 se anunció que Repsol había adquirido el 37,7% de las acciones de la empresa a las familias Grüneisen, Aguirre y Sánchez Caballero por 360 millones de dólares. Los motivos de la venta fueron una incógnita para buena parte del ambiente empresario y económico²², principalmente debido a que la misma se llevó a cabo luego de que la firma realizara fuertes inversiones en el país y el exterior. El grupo era a mediados de los noventa el tercer actor en importancia del sector energético –luego de YPF y

el miedo, no dieron un solo crédito y exigieron la devolución de todos los otros (...) Tuvimos que cerrar, entre 1995 y 1998, plantas en Saavedra, Cura Malal, Huanguelén, Lezama, Cacharí, Arroyo Corto, Olavaria, Montes... Y todo por una apertura que sólo sirvió para estrangular, para cerrar" (Bakchellian, 2000: 179 y 199). En el caso de Alpargatas, desapareció de la cúpula empresaria en el 2000 luego de acumular pérdidas millonarias durante la década del noventa y estar dos años al borde del concurso –acumulaba una deuda superior a los 600 millones de dólares. Ese mismo año la empresa finalmente fue transferida a sus acreedores (30 bancos y fondos de inversión). La mayor parte de la deuda estaba en manos los fondos Newbridge y Farallón.

²² Un artículo del diario *La Nación*, destacaba que "el principal interrogante ronda alrededor de las razones por las cuales Astra decidió traspasar el control de la firma, máxime si se tiene en cuenta que hace un año anunció inversiones por un monto de 150 millones de dólares" (*La Nación*, 18-4-96).

CUADRO 4
Grupos económicos nacionales que siguieron la estrategia
de retirada *oportuna*, 1995-2002

Grupo	Firma transferida	Comprador	Sector	Destino del grupo luego de la operación
Astra	Astra y subsidiarias	Repsol	Petrolero	El grupo se disuelve. La familia Grüneisen utilizó parte del dinero obtenido para adquirir una cadena de librerías
Bridas	Bridas y subsidiarios	Amoco	Petrolero	Los Bulgheroni continuaron como socios minoritarios y con cargos directivos en la empresa
Deutsch-Steuer	Casa Tía, Ekono, Makro y Paseo Alcorta	Exxel Group	Comercio minorista y mayorista	El grupo se disuelve. Accionistas de la familia Deutsch invierten en el negocio de la aviación (Lapa). Francisco de Narváez realizó diversos emprendimientos y luego se dedicó a la política

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Gaggero (2011:146).

Pérez Compañc–, tenía inversiones en otros países y durante los años previos había mostrado muy buenos resultados económico-financieros²³.

La venta fue consecuencia de la evaluación hecha por los directivos del grupo a mediados de la década, según la cual, luego del proceso de privatizaciones, existían pocas oportunidades para una empresa mediana o pequeña de aumentar las reservas de petróleo y de mantenerse en un sector que tiende –no sólo en Argentina sino en el mundo– a la concentración. Luego de expandirse gracias a la privatización de YPF, la primera respuesta estratégica que llevó adelante el grupo fue adquirir otras empresas locales pequeñas y luego participar en las privatizaciones que comenzaban a realizar otros países sudamericanos (Venezuela, Perú, Ecuador y Colombia)²⁴. Sin embargo, en la mayor parte de los casos el grupo perdió frente a los gigantes internacionales²⁵.

La lectura que Ricardo Grüneisen –CEO del grupo– hacía de ese tipo de experiencias era que las grandes multinacionales terminarían dominando un sector tan intensivo en inversiones como el de los hidrocarburos, mientras que las empresas medianas o chicas tenderían a desaparecer:

²³ 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 sobre la base de *rankings* de *Mercado y Prensa Económica*).

²⁴ A mediados de 1992 Ricardo Grüneisen declaraba: “Nosotros prevemos que el gobierno no va a seguir licitando yacimientos...Previendo eso, ya el año pasado salimos del país y nos presentamos en Venezuela, en un contrato de asociación. Allí salimos segundos, pero seguimos interesados en Venezuela y también en posibles operaciones en Perú y Ecuador, que son países que están abriendo sus sectores petroleros” (*Clarín*, 30-7-92).

²⁵ Uno de los ejemplos se dio en enero de 1996 cuando Petróleos de Venezuela llamó a licitación para un contrato de riesgo. El consorcio que encabezó Astra ofreció 15 millones de dólares mientras que la norteamericana Mobil ofertó 100 y se quedó con el negocio.

¿Cómo competir en las condiciones que se dieron en Venezuela aquella vez? Licitaban un contrato de riesgo, es decir, no sabíamos qué podía haber en el área. Ofrecimos 15 millones de dólares y los de Mobil nos subieron la apuesta siete veces para quedarse con el contrato, sabiendo, inclusive, que la mitad del petróleo irá para el Estado, y que allí el impuesto a las ganancias llega al 80%. Eso nos convenció, el mercado alcanzó un punto en que no se puede pelear con los grandes *players* (...) Sólo queda explorar reservas que uno ya tiene o comprarlas, pero nadie está vendiéndolas. Entonces, la única forma de crecer es mirando a escala regional, y ello requiere modernas tecnologías que se pueden conseguir mediante asociaciones, pero también inyecciones de capital reservadas, por su volumen, a las (empresas) gigantes. Hablamos de compañías que ganan 300 o 500 millones por trimestre (*Prensa Económica*, noviembre de 1996: 68).

Los accionistas decidieron poner en venta la empresa a principios de 1996, y a la ronda final de negociaciones sólo llegaron Pérez Companc²⁶, Mobil y Repsol, siendo esta última la compradora definitiva. Luego de la venta, el grupo económico se disolvió. Los integrantes de las familias accionistas realizaron emprendimientos por separado, aunque ninguno vinculado con la actividad petrolera o industrial²⁷.

Otro caso de *venta oportuna* es el del grupo Deutsch-Steuer, que tenía su eje en el sector del comercial. En 1999 –luego de haber vendido la cadena de supermercados Ekono, el mayorista Makro y el Shopping Paseo Alcorta–, el grupo anunció la transferencia de su principal empresa: Casa Tía. La operación fue una iniciativa de la familia Steuer y, si bien en un primer momento se generó un conflicto interno entre los accionistas, finalmente se llegó a un acuerdo para transferirla²⁸. A pesar de estar en la actividad comercial –un sector relativamente protegido del ingreso de nuevos jugadores– los dueños de la empresa decidieron que no estaban dispuestos a correr los riesgos que implicaban la modernización del sector. De esta forma explicaba la venta Francisco de Narváez, uno de sus principales accionistas:

La distribución y el comercio en la Argentina ya son parte de la globalización. Las grandes cadenas internacionales ven saturados sus mercados en los Estados Unidos o Europa y enfilan para el mercado regional: la Argentina, Brasil y Chile. Vienen con una enorme base de recursos, *know how*, poder de compra y experiencia en este negocio. Uno, como compañía local, más allá de su tamaño, debe entender que estas cadenas vienen a comprar *market share* (participación de mercado). Asimismo, uno no puede resistirse a sus ofertas de compra. Son poderosas frente a lo que los locales podemos hacer. Veíamos a futuro el deterioro de nuestros activos. Esto es una realidad concreta más allá de nuestras voluntades, esfuerzos y empeño (*La Nación*, 7-3-99).

²⁶ Como se verá en el siguiente apartado, el grupo Pérez Companc estaba concentrando inversiones en el sector energético.

²⁷ Como ejemplo puede mencionarse la decisión de la familia Grüneisen de adquirir una importante cadena de librerías. Luego de la venta de Astra, formó el fondo de inversión Global Investment, a través del cual en 1998 adquirió la cadena de librerías Yenny y la editorial El Ateneo.

²⁸ La mayor parte de las empresas del grupo pertenecían a la empresa *holding* D&S, propiedad, por partes iguales, de las familias Deutsch y Steuer. Los principales referentes del grupo eran Francisco de Narváez (por parte de los Steuer) y Gustavo Andrés Deutsch.

Más allá de los riesgos derivados del incremento de la competencia en un país donde los empresarios habían crecido sobre la base de un mercado cautivo²⁹, la fragmentación de las participaciones accionarias del grupo y los emprendimientos paralelos que tenían las distintas ramas de las familias fundadoras jugaron un rol importante en la decisión de vender³⁰. Las dos familias se habían desvinculado casi totalmente de la administración del grupo, dedicándose a la gestión de otras empresas³¹.

Casa Tía se vendió al Exxel Group por 650 millones de dólares. La operación significó el fin de la presencia del grupo en la cúpula empresaria argentina. Con el dinero obtenido, los accionistas mayoritarios realizaron inversiones individuales que no tuvieron éxito: Gustavo Deutsch invirtió en su línea aérea y De Narváez en proyectos vinculados a Internet, luego en medios de comunicación y, por último, en impulsar su carrera política³².

Pero el retroceso de los GEN también se explica por una tercera estrategia: la *reconversión*. Cuatro de los grupos más importantes del país durante la primera mitad de la década abandonaron las actividades que habían sido centrales hasta 1995 pero, a diferencia de la estrategia anterior, esto no significó su desaparición como organizaciones empresariales sino que derivó en un cambio de su *core business* que los llevó a insertarse en actividades en las cuales no tenían una fuerte presencia hasta ese momento. La reconversión, sin embargo, llevó a que estos grupos redujeran su presencia en la cúpula empresarial ya que la magnitud de la desinversión que realizaron superó holgadamente a la de las nuevas adquisiciones (ver Cuadro 5).

Pueden distinguirse dos situaciones diferentes en este panorama general. En primer lugar, existieron grupos (Pérez Companc y Eurnekian) que, si bien venían de una fuerte expansión y no estaban apremiados por un mal desempeño, decidieron vender de todas formas porque evaluaron que permanecer en sus actividades era muy riesgoso a mediano plazo y que lo más conveniente era replegarse a actividades "más seguras". Por otra parte, existieron grupos que se vieron obligados a retirarse de sus *core business* por su mal desempeño luego de la apertura (Garovaglio y Zorraquín) o porque fueron desplazados por las empresas multinacionales que

²⁹ Casi una década más tarde de desprenderse de Casa Tía, De Narváez describió de una forma más cruda las implicancias del cambio en el contexto: "Veía que Argentina entraba en un proceso de globalización, en donde venía una modernización de los sistemas de distribución, y Tía no estaba preparada. Estábamos preparados para ganar plata con la inflación y sin competencias, y se venía baja inflación o no inflación y alta competencia" (*Perfil*, 24-6-2007).

³⁰ Este elemento es destacado por el propio De Narváez: "Hay una cuestión generacional. Distinto pudo haber sido Alfredo Fortabat en su momento, o el señor Otto Bemberg o el caso nuestro. Como tercera generación yo sentía que tarde o temprano iba a entrar en crisis y todos los accionistas, por más voto que yo hubiera tenido, me hubieran reclamado por una mala conducción cuando era imposible hacer frente al conflicto competitivo que teníamos" (*Perfil*, 24-6-2007).

³¹ Gustavo Andrés Deutsch, por ejemplo, se dedicaba a dirigir Lapa, la línea aérea privada que había adquirido por afuera del grupo en los años '80 y que había crecido considerablemente a partir de la desregulación del sector.

³² De Narváez no fue el único caso de transformación de empresarios a políticos que se dio entre los herederos de los grandes grupos económicos argentinos. Algo similar sucedió con Mauricio Macri (hijo de Franco, presidente del grupo Macri) y Alan Clutterbuck (hijo de Rodolfo, directivo de Alpargatas secuestrado y asesinado en octubre de 1988). Para un análisis del fenómeno en el ámbito de América Latina, ver Durand (2010).

CUADRO 5
Grupos económicos nacionales que siguieron la estrategia
de reconversión, 1995-2002

Grupo	Sector/es que abandonó	Principales desinversiones	Sector en el que se insertó	Principales inversiones
Pérez Companc	Energético, financiero, construcción, bienes raíces, y telecomunicaciones	Pérez Companc Sade Banco Río Telefónica de Argentina	Agroalimentario	Molinos Molfino Abolio y Rubio Bodega Nieto Senetiner
Macri	Automotriz y construcción	Sevel Gas Cuyana Gas del Centro	Agroalimentario y servicios postales	Chapeco (frigorífico, Brasil) La Lácteo, Tosti, Quaker (Brasil), Correo Argentino
Garovaglio y Zorraquín	Petroquímica	Polisur Petroquímica Bahía Blanca	Agroalimentario	CEPA/GRD (Frigorífico y cueros)
Eurnekian	Telecomunicaciones	Cablevisión América TV	Aeropuertos	Aeropuertos Argentina 2000

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Caggero (2011:152).

regresaban al país (Macri). En todos los casos la decisión fue retirarse de sectores que exigían un nivel de inversión alto (petróleo, petroquímica, automotriz, telecomunicaciones) y apostar a sectores que contaran con ventajas comparativas naturales (agroindustria) o institucionales (servicios públicos).

El caso más notable de esta trayectoria fue el de Pérez Companc, que pasó de ser un líder petrolero a abandonar el sector y concentrarse en la producción de alimentos. Luego de la crisis del Tequila –siguiendo las recomendaciones de la consultora McKinsey– el grupo se concentró en el sector energético desprendiéndose de diversas empresas que operaban en los más variados sectores de actividad. La reestructuración comenzó en 1997, año en el cual el grupo obtuvo 1.560 millones de dólares, vendiendo el Banco Río, su rama inmobiliaria (Alto Palermo y Hotel Intercontinental), PecomNec, y sus participaciones en Central Termoeléctrica Buenos Aires y Telefónica de Argentina. Un año más tarde se desprendió de su constructora Sade, del Área de Puesto Hernández y de sus participaciones accionarias en Metrogas y en Proyecto Profertil. Tal como sintetiza con total claridad un exdirectivo del grupo:

La idea fue transferir buena parte de las empresas que no formaban parte del negocio estratégico y que habían sido adquiridas debido a la oportunidad que representaron las privatizaciones. Con esas ventas se esperaba obtener una masa crítica para invertir en el sector, tanto dentro como fuera del país, para transformar al grupo en un *player* internacional (Entrevista realizada por el autor a un exdirector de Investigaciones de Pecom Energía, diciembre de 2007, Buenos Aires).

A partir de 1998 el grupo dio un giro estratégico, fortaleciendo su presencia en el sector alimentario. En 1997 la familia había creado el Pérez Companc Family Group para invertir el dinero de la venta del Banco Río y otros activos en firmas agroalimentarias. En 1998 compró el 30% de la láctea Molfino y la bodega Nieto Senetiner. En 1999 le tocó el turno a Abolio y Rubio, pero el gran salto lo dio en febrero de ese año, cuando le compró a Bunge y Born el 60% de Molinos por 400 millones de dólares. De esta forma el grupo atravesó la crisis de la convertibilidad con presencia en el sector alimentario y el energético, aunque finalmente, en julio de 2002 la familia vendió el 58% de Pecom Energía a Petrobrás³³, la operación incluyó a todas las empresas energéticas del grupo, subsidiarias de la firma *holding*.

Distinto fue el caso de la reconversión del grupo Macri, cuya retirada del sector automotriz fue obligada por la decisión de Fiat y Peugeot de volver a producir autos en el país, lo que privó al grupo del uso de sus licencias, y terminó obligándolo a vender su principal empresa: Sevel. Desde principios de los '80, mediante un acuerdo con Peugeot y Fiat, la firma fabricaba sus modelos en el país. En 1996 se produjo la ruptura del acuerdo con la firma italiana, que decidió entrar en el mercado de forma independiente. Frente a este percance³⁴, la organización hizo dos apuestas fuertes: profundizar su inserción agroalimentaria³⁵ y ganar la privatización del correo argentino.

El tamaño de los grupos incidió claramente sobre las estrategias. Mientras que los pequeños y medianos tendieron casi exclusivamente hacia la especialización en las actividades en las que venían operando; los más importantes, en cambio, al tener otras posibilidades de escapar de los sectores que implicaban mayores riesgos e insertarse en áreas consideradas menos inciertas, apelaron preferentemente a la estrategia de reconversión.

Conclusiones

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 pueden interpretarse como el fin de una etapa en la historia del empresariado local. Las estrategias y desempeños analizados en este trabajo llevaron a una profunda transformación del gran empresariado, cuyo rasgo más notable fue la reducción de la presencia de los grupos nacionales en la cúpula empresaria. Este proceso no sólo implicó que algunos se desprendieran de inversiones que habían realizado a principios de la década –vinculadas a las privatizaciones de empresas

³³ Pecom Energía fue vendida por 1.124 millones de dólares, más el traspaso de un pasivo de 2.000 millones de dólares. Las razones de la venta hay que buscarlas en los pasivos en dólares que arrastraba la firma y en la evaluación de los riesgos que implicaban los cambios macroeconómicos para la empresa. Con respecto a este último punto ver Gaggero (2008).

³⁴ El "divorcio" implicó un duro golpe en el desempeño de Sevel, que un año después le vendió el 15% de las acciones a Peugeot. En 1998 Macri le transfirió a los franceses otro 35% y se quedó como socio minoritario con algo más del 20%. Apenas asumió el mando de la empresa, el grupo extranjero anunció inversiones por 200 millones de dólares.

³⁵ En 1994 había adquirido la fábrica de galletitas Canale, y para 1998 tenía una fuerte inserción en el sector: frigorífico: Estancias del Sur, Coralco (una firma líder en alimentos congelados), y La Lácteo (firma dedicada a la producción de lácteos).

públicas– sino que en muchos casos marcó el final de grupos económicos fundados a lo largo del siglo XX por los ancestros de los vendedores, organizaciones que eran fuente de poder y prestigio para las familias propietarias.

Los grupos económicos nacionales no siguieron una estrategia única sino que pueden identificarse tres respuestas diferentes frente al contexto macroeconómico de la segunda mitad de los noventa.

Una primera estrategia –seguida por mayoría de los grupos nacionales– intentó consolidarse en su actividad principal, concentrando inversiones para hacer frente a un escenario crecientemente competitivo. Esta apuesta sólo fue exitosa en el caso de las organizaciones que en los años anteriores habían alcanzado competitividad internacional (alimentos, siderurgia, productos farmacéuticos) o estaban insertos en sectores no transables.

Sin embargo, en gran parte de los grupos orientados al mercado interno, la combinación de la crisis económica y el alto endeudamiento contraído durante la primera mitad de la década –que se fue tornando inmanejable a medida que aumentaban los intereses debido a las crisis internacionales y a la situación local– terminó por obligarlos a vender o directamente quebrar. En este caso, entonces, la retirada de los grupos fue consecuencia del fracaso de una estrategia que buscaba lograr mayor especialización es un escenario que se vislumbraba como crecientemente competitivo.

En segundo lugar, entre 1995 y 1998 un conjunto de grupos llevaron adelante *retiradas oportunas*, transfiriendo el núcleo central de sus organizaciones al capital extranjero. A diferencia del caso anterior, la implementación efectiva de esta estrategia derivaba necesariamente en una retirada de los grupos de la cúpula empresaria. Los trabajos académicos y periodísticos que analizaron estas operaciones han tratado de explicarlas haciendo eje en dos elementos: los altos precios pagados por las empresas extranjeras y la cultura esencialmente rentística de los empresarios nacionales. Si bien las cifras desembolsadas por los compradores –calificadas como generosas por la prensa económica y los propios protagonistas– tuvieron una importancia indudable, de ninguna manera puede considerarse como la única explicación de por qué se produjeron las ventas.

Un factor central que explica las *retiradas oportunas* fue la evaluación hecha por los propietarios y *managers* de los grupos acerca de los riesgos que tenía aparejado un escenario caracterizado por la continuidad de la liberalización de la economía y el ingreso de los grandes competidores internacionales. En un contexto donde las reformas estructurales habían acabado con buena parte de los mecanismos de defensa que estos grupos habían utilizado en las décadas pasadas para defenderse, las ventas se realizaron en función de evitar el riesgo que implicaba la competencia con actores económicamente más poderosos. El hecho de que la propiedad de estos grupos estuviera fuertemente fraccionada –en algunos casos se trataba de la tercera generación descendiente de los fundadores–, con muchos accionistas no comprometidos en la dirección y que desarrollaban otras actividades empresariales en paralelo, también tuvo un rol importante.

La visión de que no era posible competir con el capital extranjero también fue el factor que motivó la tercera estrategia: *la reconversión*. La diferencia es que en este

caso los fondos obtenidos por las ventas de sus principales firmas fueron utilizados, en parte, para concentrarse en los sectores en los que evaluaban tener ventajas comparativas. Este camino fue seguido principalmente por los grupos más grandes que, a principios de la década, tenían un grado importante de diversificación. Como se ha visto, esta apuesta no fue exitosa en todos los casos.

La evidencia empírica pone de manifiesto el carácter heterogéneo que tuvo el repliegue de los grupos económicos argentinos de la cúpula empresarial. Cabría relativizar las interpretaciones que explican este proceso como una adaptación lineal llevada adelante por organizaciones dotadas de la capacidad de elegir la opción maximizadora de recursos. También las que lo atribuyen exclusivamente a una "esencia" intrínsecamente rentística de los empresarios argentinos.

La pérdida de importancia de los grupos nacionales en la cúpula empresarial debe pensarse como el resultado que tuvo la implementación de tres respuestas distintas por parte de los empresarios locales a la coyuntura económica y política que atravesó el país entre la crisis del Tequila y la salida del régimen de convertibilidad. Las acciones que llevaron adelante los grupos para enfrentar las reformas –fuertemente influidas por su tamaño, el clima de ideas que predominaba en el ambiente empresario y factores organizacionales– no necesariamente lograron los efectos deseados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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 POSTALI, Fernando A. S. (2010): "Business Groups in Brasil", en COLPAN, A., IKINO, T. y LINCOLN, J.: *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 BASUALDO, Eduardo M. (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 / CIEPPI Fundación OSDE.
- AZPIAZU, Daniel (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, Flacso / Eudeba, pp. 47-69.
- AZPIAZU, Daniel (1995): "El programa de privatizaciones. Desequilibrios macroeconómicos y concentración del poder económico", en MINSBURG, N. y VALLE, H. (comps.): *Argentina hoy. Crisis del modelo*. Buenos Aires, Letra Buena, pp. 46-72.
- AZPIAZU, Daniel y BASUALDO, Eduardo M. (1990): *Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina*. Buenos Aires, Editorial Cantaro.
- AZPIAZU, Daniel, BASUALDO, Eduardo M. y KHAVISSE, Miguel (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.
- BASUALDO, Eduardo M. (2004): "Notas sobre la burguesía nacional, el capital extranjero y la oligarquía pampeana", en *Realidad Económica*, N° 201, pp. 14-23.
- BASUALDO, Eduardo M. (2001): *Sistema político y modelo de acumulación*. Quilmes, Universidad Nacional de Quilmes Ediciones.
- BASUALDO, Eduardo M. (2000): *Acerca de la naturaleza de la deuda externa y la definición de una estrategia política*. Buenos Aires, Flacso/Universidad Nacional de Quilmes/Página 12.
- BASUALDO, Eduardo M. y KULFAS, Matias (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.
- BELTRÁN, Gastón (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 GAGGERO, Alejandro (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 MONDINO, Guillermo (1995): "Keynote Address: Argentina's Miracle? From Hyperinflation to Sustained Growth", en BRUNO, Michael y PLESKOVIC, Boris (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 LÓPEZ, Andrés (2001): "La inversión extranjera directa en el Mercosur. Un análisis comparativo", en Chudnovsky, Daniel (coord), *El boom de inversión extranjera directa en el Mercosur*. Madrid, Siglo XXI, pp. 13-45.

- DIMAGGIO, Paul J. y POWELL, Walter W. (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.
- ETCHEMENDY, Sebastián (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.
- FLIGSTEIN, Neil (1990): *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, Harvard University Press.
- FLIGSTEIN, Neil y FREELAND, Robert (1995): "Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organization", *Annual Review of Sociology*, vol. 21.
- 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.
- GAGGERO, Alejandro (2008): "«Fui industrial durante muchos años...» Los grupos económicos nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa". En: *Papeles de Trabajo, Revista Electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales*, N° 3, agosto, http://www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/03_Informe_investigacion%20B3n-Alejandro_Gaggero.pdf, consultado el 1-9-2010.
- GALIANI, Sebastián, HEYMANN, Daniel y TOMASSI, Mariano (2003): "Expectativas frustradas: el ciclo de la convertibilidad", *Desarrollo Económico, Revista de Ciencias Sociales*, vol. 43, N° 169, 3-44 pp.
- GHEMAWAT, Pankaj y KHANNA, Tarun (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 SWEDBERG, R.: *The Handbook of Economic Sociology*. Nueva York, Princeton University Press, pp. 115-135.
- GRANOVETTER, Mark (1985): "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", en *American Journal of Sociology*, vol. 91, N° 3, pp. 481-493.
- GUILLEN, 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, LAVARELLO, Pablo y CESA, Verónica (2006): "Las industrias oleaginosas en Argentina", en GHEZAN, Graciela; ACUÑA, Claudia y MATEOS, Mónica (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.
- KHANNA, Tarun y YAFEH, Yishay (2005): "Business groups in emerging markets: paragon or parasites?", *Journal of Economic Literature*, vol. 45, N° 2, pp. 331-372.
- KOSACOFF, Bernardo y BEZCHINSKY, Gabriel (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.
- 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.
- LÓPEZ, Andrés (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 PORTA, Fernando (1994): *Acero, papel y petroquímicas en el Mercosur, reestructuración industrial e instrumentos de política*. Buenos Aires, Fundación CENIT.
- O'DONNELL, Guillermo (1982): *El Estado burocrático autoritario*. Buenos Aires, Editorial de Belgrano.
- ORTIZ, Ricardo y SCHORR, Martín (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.
- 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 WAINER, Andrés (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 (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, Aníbal (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.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es responder por qué y cómo se produjo el repliegue de los grupos económicos nacionales de la cúpula empresarial argentina a partir del análisis de sus estrategias y desempeños durante la segunda mitad de los años noventa. Se argumenta en función de dos hipótesis centrales. La primera afirma que la retirada de los grupos nacionales fue originada por el amplio alcance y el acelerado ritmo de implementación de las reformas estructurales. La radicalidad de los cambios introducidos modificó drásticamente dos factores que habían tenido un rol central en la expansión de los grupos durante las dos décadas previas –el tipo de intervención estatal en la

economía y la vinculación entre los grupos y las empresas transnacionales–, obligándolos a modificar sus estrategias con resultados dispares. La segunda sostiene que la retirada tuvo un carácter heterogéneo, siendo el resultado de dos cursos de acción claramente diferentes. Por un lado, el de grupos que a partir de mediados de la década llevaron adelante estrategias que apuntaron a un repliegue planificado –parcial o total– de la economía local. Por el otro, el de organizaciones que intentaron consolidar su presencia, pero que fracasaron y debieron ser vendidas al capital extranjero o directamente quebraron.

SUMMARY

This paper has the purpose of explaining why and how, during the 1990s, the withdrawal of national economic groups took place. To fulfill this aim it is analyzed the groups' strategies and performances. The argument is based on two main hypotheses. The first one claims that the withdrawal of national groups was caused by the broad scope and rapid pace of structural reforms implementation. The economic liberalization policies modified two factors that had played a central role in group's expansion during the previous two decades: the kind of state intervention in the economy and the

relationship between groups and transnational companies. As a result the groups had to change their strategies with mixed outcomes. The second hypothesis states that the withdrawal was heterogeneous due to two different courses of action. On the one hand, there is the trajectory of groups that conducted planned exit strategies –partial or total– of the local economy towards mid 1990s. On the other hand, it can be observed the paths of groups that tried to strengthen their presence but failed and had to sell the groups' companies to foreign capital or go on bankrupt.

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

GAGGERO, Alejandro Javier

"La retirada de los grupos económicos argentinos durante la crisis y salida del régimen de convertibilidad". *DESARROLLO ECONÓMICO – REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES* (Buenos Aires), vol. 52, N° 206, julio-setiembre 2012 (pp. 229-254).

Descriptores: <Grupos económicos argentinos> <Régimen de convertibilidad> <Historia económica>.