

ARTICULOS / ARTICLES

La especialización agroindustrial de los grandes grupos económicos argentinos durante el auge, crisis y salida del régimen de convertibilidad. Los casos de Bunge y Pérez Companc

The agribusiness specialization of Argentine business groups during the boom, crisis and exit of the convertibility regime. The cases of Bunge and Pérez Companc

Alejandro Javier Gaggero¹

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

Cita sugerida: Gaggero, A. (2014). La especialización agroindustrial de los grandes grupos económicos argentinos durante el auge, crisis y salida del régimen de convertibilidad. Los casos de Bunge y Pérez Companc. *Mundo Agrario*, vol. 15, n° 28, abril 2014. Recuperado de:
<http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/MAv15n28a07>

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar el proceso de especialización agroindustrial que siguieron durante los años noventa dos de los más importantes grupos económicos argentinos: Bunge y Pérez Companc. Para ello se reconstruyen las estrategias y desempeños a través de los cuales pasaron de tener una estructura muy diversificada a inicios del régimen de convertibilidad, a estar especializados casi exclusivamente en la producción agroindustrial una década más tarde. El trabajo identifica diferencias en ambas trayectorias, vinculadas a las evaluaciones hechas por los directivos de ambos grupos durante la implementación de las reformas estructurales.

Palabras clave: grupos económicos, agroindustria, especialización, convertibilidad.

Abstract

The aim of this paper is to analyze the agribusiness specialization that pursued two of the most important business groups in Argentina during the nineties: Bunge and Pérez Companc. To fulfill this purpose the groups' strategies and performances are reconstructed. These show how their diversified structure was transformed in a specialized one. The paper identifies differences in the paths of both groups linked to the assessments made by their directors during the implementation of structural reforms.

Key words: business groups, agribusiness, specialization, convertibility.



Durante los años finales del régimen de convertibilidad se produjeron cambios estructurales en la cúpula empresarial argentina². Uno de los más importantes fue la retracción de los grupos económicos³ nacionales y el avance de las grandes empresas multinacionales (López, 2006; Basualdo, 2006; Castellani y Gaggero, 2010; Burachnik, 2010; Kulfas, 2001). Este cambio resulta especialmente relevante debido a la importancia que habían alcanzado durante la década de 1980 los grupos argentinos, convertidos en actores protagónicos de la economía y la política a partir de las reformas de la última dictadura militar (Azpiazu, Basualdo y Khavisse, 1990).

Luego de la devaluación del peso en 2002, los estudios sobre la cúpula empresarial argentina daban cuenta de una notable transformación. 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 economía⁴.

El proceso en cuestión no consistió sólo en una reducción de la presencia del capital nacional en la cúpula empresarial sino también en una profunda modificación en la estructura y el perfil sectorial de los grupos económicos que continuaban operando al final de este período. Las transformaciones macroeconómicas e institucionales desembocaron en una disminución en la diversificación de los grupos, especialmente notable en las organizaciones más importantes durante la década de 1980 (Pérez Compañc, Bunge y Born, Macri, Garovaglio y Zorraquín, entre otros). Este fenómeno se dio en paralelo a una fuerte reestructuración sectorial que confinó a los grupos argentinos principalmente a la producción agroindustrial (Castellani y Gaggero, 2012).

Este artículo se centrará en analizar las estrategias y desempeños de dos de los principales grupos nacionales a fines de la década de 1980: Bunge y Pérez Compañc. Ambos tenían una presencia destacada en la cúpula empresarial (Tabla 2), contaban con una estructura diversificada y eran propietarios de empresas líderes en las distintas actividades industriales del país. A la salida del régimen de convertibilidad los dos grupos habían experimentado una fuerte reestructuración que los convirtió en líderes de la producción agroindustrial. A pesar de este punto de llegada común, ambas trayectorias tuvieron diferencias notables a lo largo de la década.

El artículo se organiza del siguiente modo. En el primer apartado se analiza la presencia de los grupos económicos nacionales en la cúpula empresarial argentina al inicio de las reformas. En el segundo se exponen las estrategias y desempeños del grupo Bunge durante

el período de análisis. A continuación, se hace lo mismo para el grupo Pérez Companc. Para finalizar, se exponen las conclusiones en las que se realiza una comparación entre ambos casos.

1 - Los grupos económicos al inicio de las reformas estructurales

A fines de la década de 1980 los grupos económicos no sólo poseían más de un tercio de las 200 firmas de mayores ventas de la Argentina sino que también constituían la fracción empresaria que más había crecido durante los años previos⁵. La clave de esta expansión estuvo en la capacidad que mostraron estas organizaciones para actuar en un contexto de alta inestabilidad política y macroeconómica. Sin embargo, en el interior de ese conjunto existían diferencias de tamaño muy importantes y un alto nivel de concentración. Por un lado, se destacaba la presencia de seis grupos *grandes* (Bunge y Born, Pérez Companc, Techint, Madanes, Macri y Bidas) que en conjunto explicaban más del 14 por ciento de las ventas de la cúpula empresarial⁶. En el otro extremo, los 23 grupos *pequeños* apenas representaban algo más del 5 por ciento.

Tabla 1
Participación de los grupos económicos nacionales en la cúpula empresaria argentina, año 1989

Tamaño de los grupos	Cantidad de grupos	Cantidad de empresas	% de las ventas de la cúpula
Grandes	6	27	14,4
Medianos	11	21	9,2
Pequeños	23	26	5,8
Total	40	74	29,5

Elaboración propia sobre la base de revistas Mercado y Prensa Económica

La mayor parte de la facturación de los grupos se concentraba en cuatro sectores: el de la alimentación, de los metales comunes, de la química y petroquímica y del petróleo. En los últimos tres, los grupos pudieron desarrollarse e incluso superar en importancia al capital extranjero gracias al accionar estatal. Las empresas públicas tenían un rol fundamental en

esas actividades y los grupos nacionales se beneficiaron de una relación privilegiada con ellas a través de distintos mecanismos formales e informales (Castellani, 2009).

El desarrollo de los grupos vinculados a la agroindustria durante las décadas del setenta y ochenta presenta una serie de particularidades que lo diferenciaban con respecto a los anteriores. En primer lugar, la intervención estatal no tuvo un rol tan activo: no existieron grandes empresas estatales productoras de alimentos y, por otro lado, si bien algunas empresas fueron beneficiadas por la promoción industrial, el sector no fue elegido como destinatario principal de los privilegios promocionales. La dinámica de las empresas agroindustriales con anterioridad a los años '90 se caracteriza por una expansión sustentada en la consolidación de ventajas comparativas naturales.

Otro rasgo a destacar es la estructura empresarial de los grupos económicos a fines de los años ochenta. En este punto existían diferencias importantes entre los grupos *grandes* y los de menor importancia relativa. Los primeros –entre los cuales se encontraban Bunge y Born y Pérez Companc- eran organizaciones sumamente diversificadas, mientras que los segundos estaban mucho más concentrados en torno a un sector de actividad específico.

Por último, en casi la totalidad de los casos los grupos eran propiedad de las familias de los fundadores, las cuales también tenían un papel importante en su dirección⁷. Mientras que los grupos creados durante la industrialización sustitutiva eran presididos por los iniciadores o sus hijos, los que habían comenzado sus actividades en el modelo agroexportador eran administrados por la segunda o tercera generación, a través de acuerdos familiares con distintos niveles de complejidad y conflicto interno de acuerdo a la cantidad de herederos.

Las estrategias empresariales que siguieron los grupos económicos más grandes del país a partir de las reformas estructurales de la década de 1990 llevaron a que las características mencionadas (inserción sectorial, estructura empresarial y gobierno corporativo) experimentaran importantes cambios.

Tabla 2
Presencia de los grupos grandes en la cúpula empresarial, cantidad de empresas y participación en las ventas, año 1989

Grupos en la cúpula	Cant. de empresas en la cúpula	Nombres de las empresas		% de ventas de la cúpula empresarial	Sectores de actividad en la cúpula*
---------------------	--------------------------------	-------------------------	--	--------------------------------------	-------------------------------------

Techint	4	Siderca	Siderurgia	5,7	2
		Techint	Construcción		
		Propulsora Siderúrgica	Siderurgia		
		Comatter	Siderurgia		
Bunge y Born	6	Molinos Río de la Plata	Alimentos	2,7	4
		Atanor	Química y petroquímica		
		Grafa	Textil		
		Compañía Química	Química		
		Alba	Química (pinturas)		
		Petroquímica Río Tercero	Petroquímica		
Macri	5	Sevel	Automotriz	2,6	3
		Sideco Americana	Construcción		
		Est. Mecánicos Jeppener	Automotriz		
		Philco Ushuaia	Electrónica		
		IECSA	Construcción		
Pérez Companc	5	Pérez Companc	Petróleo	2,4	4
		Sade	Construcción		
		Pasa	Petroquímica		

		Cemento San Martín	Cemento		
		Servicios Especiales San Antonio	Petróleo		
Bridas	3	Bridas	Petróleo	2,2	2
		Papel del Tucumán	Papel		
		Río Colorado	Petróleo		

* Se consideran los sectores del Código Industrial Internacional Uniforme a dos dígitos

Elaboración propia sobre la base de revistas Mercado y Prensa Económica

2- La reconversión temprana de Bunge y Born

2.1 - Los orígenes del grupo y su historia hasta los años noventa

Los orígenes del grupo se remontan al siglo XIX, con el nacimiento en Bélgica de la Casa Bunge, una firma que inicialmente creció como comercializadora de materias primas proveniente de las colonias belgas. A fines de ese siglo una parte de la familia Bunge se instaló en la Argentina y luego fundó, junto a socios locales, Bunge y Born en 1884, que nació y se desarrolló fuertemente relacionada con el grupo europeo.

Durante las primeras tres décadas del siglo XX, Bunge y Born pasó de ser sólo un gran exportador de cereales a transformarse en un actor clave de la industria local, y convertirse en uno de los mayores fabricantes de productos industriales de consumo masivo. La incursión en el sector manufacturero comenzó en 1899 con la producción de envases de hojalata y en 1902 se profundizó con la creación de Molinos Río de la Plata.

Durante la segunda mitad de la década del `20 el grupo le dio un fuerte impulso a la actividad industrial, creando la fábrica de pinturas Alba (1925) y la textil Grafa (1926). A partir de la crisis de los años `30 su estrategia acompañó la industrialización por sustitución de importaciones que se llevó adelante en el país; profundizó su inserción manufacturera, principalmente en el sector químico⁸.

Durante el gobierno peronista Bunge y Born detuvo su expansión en el sector industrial y también se vio afectado negativamente por la nacionalización de gran parte del comercio

exterior. Si bien el crecimiento de la industria generó oportunidades de negocios, el enfrentamiento con el gobierno peronista llevó a que el grupo prácticamente no se expandiera en el país durante esa etapa (Green y Laurent, 1989). Durante esos años, reforzó su presencia internacional en otros países de la región como Brasil y Perú⁹. A partir de la caída del peronismo, el grupo volvió a realizar inversiones en la Argentina, principalmente en la industria química: durante los tres años posteriores al golpe de Estado inauguró las fábricas de productos químicos Anilsud y Sulfisud. Pero a pesar de las inversiones en el país, a partir de mediados de los sesenta pasó a crecer con mayor rapidez en Brasil, donde incrementó su presencia en el procesamiento de granos (Green y Laurent, 1989: 110). En 1974, luego del secuestro y liberación de Juan y Jorge Born (III) por la organización Montoneros, se produjo el traslado de los cuarteles generales del grupo a Brasil.

La estrategia del grupo frente a las reformas implementadas por la dictadura iniciada en 1976 plantea algunas diferencias con respecto a otros grupos económicos nacionales. No profundizó su diversificación, gracias a las políticas de estímulo lanzadas por el gobierno militar (obra pública, promoción industrial, creación de empresas mixtas, entre otras). En los años ochenta la estructura del grupo no cambió sustancialmente. Seguía estando diversificado y con una importante presencia en cuatro sectores: alimentos (Molinos Río de la Plata y Bunge y Born SA), textil (Grafa), fabricación de pintura (Alba) y la industria química y petroquímica (Compañía Química). La expansión en este último sector fue uno de los cambios más importantes en los años ochenta. También realizó inversiones en el sector agroalimentario, en el que fortaleció su capacidad de procesamiento de granos. Además, Bunge y Born era a fines de los `80 uno de los mayores propietarios de tierra de la Argentina: contaba con alrededor de 151 mil hectáreas (Basualdo, 2006: 51).

Otro factor clave para entender los cambios ocurridos en la década del noventa es la organización interna y las formas de gobierno del grupo. En primer lugar, Bunge y Born no era una unidad autónoma de capitales exclusivamente nacionales ya que, desde sus orígenes, se había constituido como una filial del grupo Bunge Internacional (Schvarzer, 1989; Green y Laurent, 1989). Este último era un inmenso grupo económico transnacional -cuyos principales accionistas eran los herederos de la familia Bunge y sus socios-, que en los años ochenta tenía seis ramas principales en el mundo: Argentina, Brasil, Estados Unidos, Bélgica, Australia y Sudáfrica. En esta organización no existía una dirección unificada y cada una de las filiales tenía una gran autonomía en la toma de decisiones¹⁰.

2.2 Bunge y Born en los inicios de la presidencia de Carlos Menem: de la participación en el gobierno a la reestructuración del grupo

Fue Jorge Born (III) el que dirigió un cambio drástico en la historia de Bunge y Born ya que, luego de haber sido durante décadas un ejemplo de bajo perfil y escasa o nula intervención política partidaria abierta, el grupo estableció una alianza abierta con el gobierno de Carlos Menem. La decisión de hacerse cargo del ministerio de Economía, a través de uno de sus principales directivos, Miguel Roig, estuvo asociada a la magnitud de la crisis que se vivió durante el final del gobierno de Raúl Alfonsín y a los beneficios de una eventual estabilización macroeconómica. Cabe recordar que, si bien el acceso al ministerio de Economía traía aparejadas algunas ventajas, también implicaba riesgos no menores para el grupo. Bunge y Born era uno de los principales fabricantes de productos de consumo masivo y la decisión implicaba ligar sus marcas a una gestión con futuro incierto (teniendo en cuenta que se iniciaba en medio de una de las mayores crisis de la historia argentina). El grupo, además, se ponía en la lupa de la opinión pública, y le daba mayor visibilidad a cualquier posible medida discrecional tomada por las autoridades económicas.

Miguel Roig -un gerente histórico de Bunge y Born- asumió como ministro el 8 de julio de 1989 y murió una semana y media después, en el medio de un proceso de frenéticas negociaciones con grandes empresarios para congelar precios. Lo sucedió Néstor Rappanelli, quien dejó el cargo unos meses más tarde debido al estallido hiperinflacionario, pero cuya gestión marcó el inicio de la implementación de las reformas estructurales que continuarían con los siguientes ministros.

Poco después de la salida del ministerio de Economía se produjo un giro en la estrategia del grupo que generó cambios perdurables tanto en su conducción como en su estructura empresarial. Esta transformación fue resultado de una lucha por el poder entre los miembros de las familias accionistas, con distintas concepciones sobre cuál era la mejor estrategia a seguir. En la Argentina, la primera consecuencia de ese conflicto fue el desplazamiento en 1991 de Jorge Born III de la conducción y el ascenso de Octavio Caraballo (integrante de la familia Hirsch).

Los sectores disidentes que encabezaron la destitución (liderados por la rama Hirsch) planteaban importantes cuestionamientos. En primer lugar, se le criticaba a Born el desempeño económico del grupo que, efectivamente, había sido poco satisfactorio durante la gestión de Jorge Born¹¹. En segundo lugar, una parte de los accionistas locales, vinculados a la familia Hirsch -liderados por Octavio Caraballo-, criticaban la alianza del grupo con el gobierno menemista y los perjuicios que le había provocado a la organización.

Pero el punto de disidencia más importante residía en que los descendientes de la familia Hirsch sostenían que, frente al nuevo panorama económico, era necesaria una reestructuración del grupo, que redujera la diversificación y concentrara inversiones en sectores considerados estratégicos. Estas críticas se daban en paralelo a una propuesta de reestructuración del grupo a nivel mundial. El argumento era que la organización estaba demasiado ramificada y que faltaba un comando centralizado.

Con este diagnóstico, Caraballo encabezó una campaña para destituir a Born de la conducción del grupo y reestructurar la organización a nivel mundial. Mediante un largo proceso de negociaciones, logró convencer a los accionistas europeos del cambio de dirección. El desplazamiento de Jorge Born se concretó en julio de 1991. Poco después, el grupo contrató a la consultora internacional McKinsey para realizar una auditoría y diseñar la reestructuración. En la Argentina, el diagnóstico fue claro: concentrar inversiones en el sector agroindustrial y el de pinturas, y desprenderse del resto de las empresas.

El cambio fue profundo: entre 1992 y 1995 el grupo vendió activos por 280 millones de dólares: se desprendió de Grafa (textil), Proceda (informática), Centenera (envases), Compañía Química, Petroquímica Río Tercero, entre otras firmas. En paralelo a estas ventas se llevó adelante un proceso de ajuste, principalmente en sus empresas industriales, que implicó cerrar algunas plantas del grupo que se encontraban en pequeñas ciudades del interior del país¹².

Si bien Bunge y Born era el grupo industrial más importante de la Argentina, tuvo una participación sumamente acotada en el proceso de privatizaciones. Prácticamente su única incursión fue integrar el consorcio que ganó la licitación de los puertos y contenedores de granos de Bahía Blanca, lo que le permitió integrarse verticalmente¹³. En este sentido, puede afirmarse que eligió una estrategia contraria a la de buena parte de los grandes grupos económicos argentinos (incluido Pérez Companc), que durante los primeros años de la década aprovecharon el proceso de privatizaciones para comprar las exempresas públicas.

La nueva dirección también marcó un cambio abrupto tanto en el gobierno del grupo como en el tipo de relación con el Estado. Con respecto al primer punto, se buscó separar a los accionistas de la dirección y profesionalizar el *management*. Luego de la destitución de Jorge Born y la formación de Bunge Internacional, Octavio Caraballo dirigió transitoriamente el grupo, pero al poco tiempo se designó a un *manager* profesional y la familia se desvinculó parcialmente de la dirección. Con respecto al segundo punto, la decisión de Caraballo fue retirarse de la arena política nacional: "*Nuestra incursión en la política terminó en el año 1990*", declaró a mediados de la década el flamante CEO, Octavio Caraballo.

Tabla 3
Participación del grupo Bunge y Born en la cúpula empresaria. Años 1991, 1993 y 1995

	1991	1993	1995
Cant. de empresas en la cúpula	7	5	2
Nombres de las empresas	Molinos Río de la Plata	Molinos Río de la Plata	Molinos Río de la Plata
	Alba	Bunge y Born Comercial	Atanor
	Atanor	Alba	-
	Química Estrella	Atanor	-
	Frigorífico Tres Cruces	Grafa	-
	Petroquímica Río Tercero	-	-
	Grafa	-	-
Ventas	928,47	1.239,2	1.389,8
% de ventas de la cúpula empresarial	2,1	2	1,7

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los *ránkings* de las revistas *Mercado y Prensa Económica*

3.2 - La estrategia a partir de la crisis del tequila

Durante el período comprendido entre los años 1996 y 2002 se profundizó la estrategia de concentración en el negocio agroindustrial. En 1996, Octavio Caraballo cedió la dirección del holding a Salvador Carbó y pasó a dirigir Bunge International. A su vez, el holding se desprendió de su negocio en pinturas en la Argentina, Brasil y Uruguay y lo vendió por U\$S 430 millones. Al respecto, Caraballo afirmaba:

Para estar en las pinturas hay que ser un jugador global, tener tecnología e invertir mucho en investigación. Y Alba no tenía eso (...) la economía global no deja mucho margen de acción a los grupos nacionales de economías emergentes. Con la apertura se terminó el modelo que nos había hecho crecer. Teníamos que cambiar y concentrarnos en lo que mejor sabemos hacer, que son los alimentos y a la vez insertarnos en un esquema global (*La Nación*, 21-4-1996).

En 1997, el grupo vendió su última gran empresa no vinculada directamente al sector agroindustrial: Atanor. En ese momento Bunge y Born aún no había decidido volcarse completamente hacia la producción de *commodities*, sino que continuaba con sus inversiones en el sector agroindustrial: en los planes del grupo hasta el 2002 figuraban inversiones por un total de U\$S 500 millones en el equipamiento en tecnología y sistemas para Molinos.

A partir de 1997, el giro estratégico del grupo a nivel mundial cobró vigor: Bunge decidió concentrar sus negocios casi con exclusividad en la producción de soja y fertilizantes. Ese año se concretó un hito a nivel regional: la compra de la brasileña Ceval Alimentos. La firma facturaba en ese momento U\$S 3 mil millones anuales, era la mayor procesadora de soja de América Latina, líder en la producción de aceites vegetales refinados en Brasil y una de las tres únicas fabricantes de proteínas aisladas de soja en el mundo. La adquisición apuntó a reforzar la posición competitiva de Bunge en el procesamiento y exportación de soja a nivel mundial, donde ocupaba el tercer puesto luego de ADM y Cargill.

De acuerdo a la perspectiva del grupo, todo lo que no era soja y fertilizantes no era *agribusiness*, sino un producto de consumo masivo, de cuya producción y comercialización había decidido salir. De este modo Bunge International, la compañía matriz, decidió vender todas las compañías que producían alimentos con marca: Molinos (Argentina), Santista Alimentos (Brasil), Bunge Australia, y Gramoven (Venezuela). Del monto obtenido por la venta de dichas empresas se planeó invertir 1.000 millones de dólares en *commodities*.

En consecuencia, la venta de Molinos se encontraba inscripta dentro de un movimiento estratégico de mayor amplitud por parte del holding. Sin embargo, la decisión de desprenderse de la firma no se reducía solamente a este factor. En efecto, es posible mencionar una serie de elementos que influyeron en la venta que se relacionan con la situación que estaba atravesando el país. Según Castro Volpe (ex-presidente de Molinos):

En la Argentina se están dando tres factores: concentración comercial, precarización del consumo y evasión. Eso no ocurre en simultáneo en ningún lugar del mundo (...) Todas las

grandes cadenas están en la Argentina. Carrefour no está en Estados Unidos ni Wall Mart, en Francia. Aquí están las dos (*Clarín*, 2-6-1998).

En este contexto, los resultados de Molinos mostraron una evolución negativa durante la segunda mitad de la década. Luego de llegar a U\$S 50,3 millones en 1995, sus utilidades fueron bajando ininterrumpidamente hasta tener pérdidas por U\$S 40 millones en 1998 (Tabla 4). En paralelo, su pasivo, de acuerdo al último balance cerrado el 31 de diciembre de 1997, ascendía a 467 millones de dólares.

Tabla 4
Ventas y utilidades de Molinos, 1995-1999, en millones de dólares

Año	Ventas	Utilidades
1995	1.166,20	50,30
1996	1.340,74	20,75
1997	1.363,60	7,80
1998	1.107,8	-40,0
1999	845,5	4,4

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *ránkings* de las revistas *Mercado y Prensa Económica*

Como resultado de su nivel de endeudamiento, su fuerte dependencia de las cadenas de supermercados (el 80% de su producción iba a las góndolas) y un escenario que exigía grandes inversiones en un negocio con márgenes de ganancias inferiores al 5%, los accionistas de Bunge votaron darle el mandato de venta al banco Crédito Suisse First Boston. Finalmente, en 1999, la empresa Molinos fue comprada por Pérez Companc, que desembolsó 400 mil millones de dólares, unos 100 millones más de los que ofrecía el Exxel Group.

En la Argentina el grupo dio el último paso hacia su consolidación como exportador de *commodities* en 2001, cuando compró La Plata Cereal –una de las firmas líderes del país- y se transformó en el mayor procesador de soja del país. En paralelo, el grupo a nivel mundial (renombrado Bunge Limited) estableció su centro de decisiones en Nueva York y unificó su marketing global con el objetivo de convertirse en uno de los principales comercializadores

de granos, harinas y aceites. En 2001 pasó a cotizar en la Bolsa de comercio de Nueva York.

Tabla 5
Participación del grupo Bunge y Born en la cúpula empresaria. Años 1991, 1993 y 1995

	1995	1997	1999	2001	2003
Cant. de empresas en la cúpula	2	2	1	1	1
Nombres de las empresas	Molinos Río de la Plata	Molinos Río de la Plata	Bunge Ceval	Bunge Argentina	Bunge Argentina
	Atanor	Ceval			
Ventas	1.389,8	1.761,1	380,7	863,7	3.100
% de ventas de la cúpula empresarial	1,7	1,9	0,4	0,9	1,6

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *ránkings* de las revistas *Mercado* y *Prensa Económica*

Durante la década del 2000, Bunge Argentina logró incrementar su participación en la exportación local de harinas y aceites de soja. En lo referente al primer producto, pasó de ser el quinto exportador más importante (9% del total) al primer puesto cinco años más tarde (21%). Tuvo un desempeño similar en la exportación de *pallets* de soja, subiendo del cuarto al primer lugar en ese lustro (Pérez, 2007: 17). Como consecuencia de este crecimiento, durante la posconvertibilidad el grupo volvió a aumentar su participación en las ventas de la cúpula empresarial, y prácticamente llegó a igualar el peso que tenía a mediados de la década pasada.

3 El grupo Pérez Companc

3.1 Los orígenes del grupo y su historia hasta los años noventa

El grupo nació en 1947 cuando Carlos y Jorge Pérez Companc fundaron la Compañía Naviera Pérez Companc, que tenía por objetivo transportar por mar los insumos necesarios para las explotaciones petroleras que se realizaban en el sur del país. A los tres años la firma comenzó a diversificarse, primero hacia el sector de seguros, y luego al agropecuario y forestal. En 1954 inició su actividad en la industria petrolera, a través de Petrolera Pérez Companc S.A., que durante los primeros años se dedicó al servicio de mantenimiento y reparación de pozos que pertenecían a YPF.

En 1968 comenzó las tareas de exploración y perforación como contratista de la empresa estatal. La relación con el poder político fue fundamental en este caso, ya que la adjudicación se produjo gracias a que el presidente de facto Onganía emitió un decreto por el cual anuló una licitación y le entregó a la petrolera la explotación del yacimiento Entre Lomas (cuatro años más tarde recibiría la zona Catriel Oeste). Su presencia en el sector aumentaría en la segunda mitad de los años setenta, a partir de contratos de explotación otorgados por el gobierno de facto. Gracias a esta modalidad, se hizo cargo de zonas ya exploradas y con alta productividad, como “25 de mayo” y “Medanito”.

A fines de los años `60 el grupo incursionó en la producción industrial con la firma Riom SA -abocada a la elaboración de manufacturas de plomo y estaño- y también se insertó en la actividad financiera mediante la compra del Banco Río de la Plata y la posterior adquisición del Banco del Este del Uruguay. Durante la década de 1970 Pérez Companc desembarcó en el sector de ingeniería y construcción, gracias a lo cual pudo aprovechar las oportunidades de negocios que se abrieron con las grandes obras de infraestructura que se desarrollaron durante la dictadura militar. En 1976 le compró a General Electric el 80% de la constructora SADE, firma que se transformaría en uno de los pilares de la expansión de Pérez Companc en los años siguientes¹⁴.

Durante los `80 el grupo hizo una fuerte apuesta en la industria petroquímica. La decisión estuvo vinculada a la política de promoción industrial implementada en el sector: la mayor parte de las firmas creadas o adquiridas gozaron de los beneficios promocionales por parte del Estado (por ejemplo Petroquímica de Cuyo, PASA y Petrosur). Durante esta década también comenzó la internacionalización del grupo, primero en 1980 como contratista para Petrobrás en Brasil, y luego gerenciando proyectos en Perú y Ecuador.

3.2. El impacto de las privatizaciones en el desarrollo del grupo

El grupo llegó a los `90 muy diversificado y con una fuerte presencia en los sectores petrolero, agropecuario, petroquímico, financiero y de la construcción¹⁵. Durante los primeros años de la década participó activamente del proceso de privatizaciones con una estrategia que lo llevó, por un lado, a consolidarse en el sector energético y, por el otro, a diversificarse a otras actividades. Del total de adquisiciones concretadas entre 1990 y 1997, casi el 90% estuvo vinculado a la compra de empresas públicas. Y dentro de ese total, lo más significativo fue su consolidación en el sector petrolero a partir de una estrategia de integración vertical y su posicionamiento en este mercado como el segundo actor más importante después de Repsol-YPF.

Desde fines de la década de 1970 los empresarios petroleros nacionales venían ganando terreno otorgado por el Estado en la producción de petróleo, a través de los contratos de extracción. Apenas asumió el nuevo gobierno, los reclamos empresariales apuntaron a profundizar ese proceso a través de la libre disponibilidad del crudo, que ya había comenzado a otorgarse a partir del gobierno de Alfonsín.

La desregulación en sí misma implicaba importantes desafíos para los grupos nacionales, que con el sistema de contratos se encontraban claramente protegidos de los vaivenes de los precios en el mercado mundial y de la incursión de las grandes compañías transnacionales. Sin embargo, la forma en la que se llevó adelante la desregulación y privatización le permitió a Pérez Companc aumentar sus reservas y participar en casi todas las instancias de la privatización petrolera (aunque sólo de forma acotada en la adquisición de YPF), a pesar de su reducido tamaño relativo en términos internacionales (Etchemendy, 2004).

Pérez Companc participó en todos los sectores de YPF que fueron privatizados, salvo en el del transporte marítimo. Adquirió diez áreas marginales e integró los consorcios adjudicatarios de tres áreas centrales (Puerto Hernández, El Tordillo y Santa Cruz 2). También compró participaciones en las principales refinerías privatizadas (Refinería del Norte y Refinería San Lorenzo) e instalaciones portuarias (Tabla 6)¹⁶.

Tabla 6:
Grupo Pérez Companc, principales inversiones en su *core business* entre 1990 y 1997

Core-business	Principales inversiones
Petróleo y Petroquímica	Áreas centrales y marginales de YPF

	Refinería San Lorenzo
	Refinería del Norte
	Oleoductos del Valle
	Terminales Marítimas Patagónicas

Fuente: Elaboración propia en Gaggero (2010)

En 1993, luego de la privatización petrolera, el grupo había duplicado su participación en la producción de petróleo (Tabla 7), con el agregado de que ahora ya no extraía crudo para la empresa estatal sino que el mercado se encontraba desregulado y podía comerciar libremente el combustible. También logró transformarse en un actor protagónico en el mercado gasífero, en el que pudo integrar verticalmente la producción, transporte y distribución¹⁷.

Tabla 7
Sector petrolero argentino: Producción total de petróleo por empresa, 1988 y 1993, en miles de m³

Empresa	1988		1993	
	Cant.	%	Cant.	%
YPF	17.036	65,2	13.270	38,4
Pérez Companc	2.094	8	5.404	15,6
Bridas	804	3,1	1.717	5,0
Pluspetrol	444	1,7	1.084	3,1
Amoco	2.341	9	2.656	7,7
Cities Services	1.435	5,5	0	0,0
Tecpetrol	0	0	1.089	3,2
Astra CAPSA	745	2,9	1.647	4,8

Total Austral	0	0,0	2.249	6,5
P. San Jorge	124	0,5	1.290	3,7
Resto	1.099	4,2	4.161	12,0
Total	26.122	100	34.567	100

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Etchemendi (2001), pág. 688

La expansión de Pecom Energía –la firma que consolidaba a la mayor parte de las empresas del grupo- fue notable: entre 1991 y 1995 prácticamente duplicó sus ventas (pasaron de 776 millones de dólares a 1.467 millones) y casi cuadruplicó sus utilidades (que pasaron de 71,7 millones a 246,4 millones).

Más allá de la consolidación como actor central del sector energético, las privatizaciones le sirvieron al grupo para diversificarse a otras actividades, como las telecomunicaciones y el transporte ferroviario (Tabla 8). En general, en estos casos sólo compró participaciones minoritarias, asociado a empresas transnacionales: adquirió acciones de Telefónica, Telecom, Edesur, Central Costanera, Transportadora Gas del Sur y el Ramal Ferroviario Rosario-Bahía Blanca. Según un exdirectivo del grupo:

Muchas de las privatizaciones fueron negocios de oportunidad, tenía que haber un socio local y los únicos que podían ir eran los grandes grupos. La expansión inicial es un elemento natural porque después de la crisis no había actores nacionales con el capital como para invertir. Y un actor como Pérez Companc tenía capital y todavía no había alcanzado la madurez como para salir a invertir en su *core business* en el exterior. Entonces la decisión fue salir a comprar todo lo que era negocio, ordenar las nuevas firmas en unidades de negocios, en la cual se decidió en qué sectores el grupo se iba a quedar” (Entrevista realizada por el autor a un exdirector de Investigaciones Económicas de Pecom Energía, diciembre de 2007, Buenos Aires).

Tabla 8
Grupo Pérez Companc, principales inversiones entre 1990 y 1997

Grupo	Sectores en los que incursiona	Empresas adquiridas	
-------	--------------------------------	---------------------	--

Pérez Companc	Telecomunicaciones	Telefónica de Argentina	Vinculada
		Telecom	Vinculada
	Electricidad	Edesur	Vinculada
		Central Costanera	
	Concesión de rutas	Rutas 5 y 7	Vinculada
	Transporte ferroviario	Ramal Rosario Bahía Blanca	Vinculada
	Gas	Distribuidora Metropolitana de Gas	Vinculada
		Transportadora Gas del Sur	Vinculada

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Basualdo (2006) e información de prensa

En 1993, luego de la ola de adquisiciones, Pérez Companc contrató a la consultora McKinsey, que ordenó al *holding* en unidades de negocios y le recomendó desprenderse de los sectores no estratégicos para concentrarse en el energético y la petroquímica. Por otro lado, el grupo buscaba convertirse en un actor petrolero regional, a través de la incursión en las privatizaciones de otros países de América del Sur.

La estrategia que guió la segunda mitad de la década fue similar a la que llevó adelante Bunge y Born durante los primeros años de la misma: reducir la diversificación y concentrar inversiones en sectores específicos. La reestructuración comenzó en 1997, año en el cual Pecom Energía vendió activos por un total de 860 millones de dólares¹⁸. El movimiento también alcanzó a las empresas no consolidadas en Pecom Energía que estaban manejadas por el Pérez Companc Family Group, que ese mismo año se desprendió del Banco Río a cambio de 694 millones de dólares. En 1998 Pecom Energía siguió vendiendo activos por un monto de 256 millones de dólares¹⁹.

La reestructuración también incluyó realizar inversiones en el sector petrolero, por medio de la participación en las privatizaciones que se estaban implementando en otros países de la región, como Perú, Ecuador, Venezuela, Bolivia y Brasil²⁰.

3.2 El desempeño del grupo frente a la crisis

Entre 1997 y 1999 ocurrieron dos acontecimientos que modificaron los planes iniciales del grupo: la fuerte baja de los precios internacionales del petróleo y la compra por Repsol de las acciones de YPF que todavía conservaba el Estado. Con respecto al primer factor, cabe señalar que entre enero de 1997 y febrero de 1999 el precio del petróleo Brent pasó de U\$S 24 a U\$S 10, con lo que llegó al nivel más bajo en más de dos décadas. En relación con el segundo, vale destacar que Pérez Companc era un accionista minoritario de YPF y que acceder al control de la petrolera hubiese implicado consolidarse como un importante productor petrolero a nivel regional. El grupo fue uno de los interesados en adquirir el 15% de las acciones que todavía estaban en manos del Estado, finalmente adquirido por la española Repsol.

A estos elementos hay que agregar dos más, relacionados con el desarrollo del grupo. En primer lugar, las inversiones en el exterior no funcionaron según lo pensado, en parte porque se desarrollaron en un contexto de gran inestabilidad regional. Por otro lado, el tamaño y la capacidad de inversión de Pérez Companc a finales de los '90 estaban muy por debajo de los principales jugadores internacionales: las grandes petroleras facturaban entre 30.000 y 100.000 millones de dólares, mientras que Pérez Companc facturó, en el 2001, 1.600 millones.

La combinación de estos factores provocó que hacia fines de la década el grupo iniciara un nuevo giro, que implicó abandonar el sector energético, insertarse en el agroalimentario y profundizar su presencia en el agropecuario. En 1999 altos directivos de Pecom admitieron que la petrolera estaba en venta. A medida que la recesión en la Argentina se prolongaba, la situación financiera de la empresa se hacía más vulnerable: entre 1997 y 2002 no sólo aumentó el índice de endeudamiento y bajó el de rentabilidad, sino que también los vencimientos de la deuda tendieron a concentrarse en el corto plazo²¹.

La devaluación fue perjudicial para Pecom Energía, con la mayor parte de su deuda contraída en el exterior y una parte de sus activos vinculados a los servicios públicos argentinos²². La modificación del tipo de cambio no sólo implicaba la necesaria renegociación tarifaria en dichas empresas sino que anunciaba nuevas regulaciones en el mercado petrolero. Finalmente, en julio de 2002, la familia vendió el 58% de Pecom Energía a Petrobrás, a cambio de 1.124 millones de dólares -754 al contado- y que se hiciera cargo de los 2.000 millones de dólares que adeudaba. La operación incluyó a todas las empresas energéticas del grupo, subsidiarias de la firma *holding*.

Tabla 9
Principales adquisiciones y ventas realizadas por el grupo Pérez Companc, 1995-2002

Sector/es que abandonó	Principales desinversiones	Sector en el que se insertó	Principales inversiones
Energético, financiero, construcción, bienes raíces, telecomunicaciones	Pérez Companc	Agroalimentario	Molinos
	Sade		Molfino
	Banco Río		Abolio y Rubio
	Telefónica de Argentina		Bodega Nieto Senetiner
	Alto Palermo		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información de prensa

Pero para ese momento el grupo ya era uno de los mayores productores de alimentos del país. 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. Al año siguiente compró el 30% de la láctea Molfino y la bodega Nieto Senetier. 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.

Luego de la venta de las empresas de energía, Molinos se transformó en la principal protagonista del giro estratégico de Pérez Companc. A partir de la devaluación del peso, la empresa incrementó notablemente sus ventas gracias a las exportaciones: entre 2002 y 2010 su facturación en dólares aumentó 150%. Este crecimiento estuvo vinculado al protagonismo que asumieron las ventas externas, que prácticamente se quintuplicaron durante ese período, y pasaron de explicar el 31,4% en 2002 al 67,4% ocho años más tarde (Tabla 10).

Tabla 10
Ventas de la empresa Molinos, 1998-2010

Año	Ventas (U\$S millones)			Ventas (%)		
	Internas	Externas	Total	Internas	Externas	Total
1998	742,7	340	1.082,7	68,6	31,4	100
1999	580,6	240	820,6	70,8	29,2	100
2000	478	133,3	611,3	78,2	21,8	100
2001	468,9	152,6	621,5	75,4	24,6	100
2002	274,2	306,9	581,1	47,2	52,8	100
2003	309,8	524,1	833,9	37,2	62,8	100
2004	318,1	674,8	992,9	32,0	68,0	100
2005	325,2	587,9	913,1	35,6	64,4	100
2006	344,8	1.045,9	1.390,7	24,8	75,2	100
2007	437,5	1.358,7	1.796,2	24,4	75,6	100
2008	682	1.637,2	2.319,2	29,4	70,6	100
2009	686,1	1.432,4	2.118,5	32,4	67,6	100
2010	866	1.786,6	2.652,6	32,6	67,4	100

Fuente: Elaboración propia sobre la base de balances de la empresa

La inserción exitosa de Pérez Companc en el sector agroindustrial puede interpretarse como el final de un proceso de reconversión, iniciado durante la segunda mitad de la década de 1990, que implicó cambiar de *core business*, abandonar el sector energético y transformarse en uno de los principales productores de alimentos del país.

Conclusiones

Bunge y Born y Pérez Companc eran, a fines de la década de 1980, dos de los grupos económicos más importantes del país. El primero tenía el liderazgo en actividades industriales tan diversas como la alimentaria, textil, química y petroquímica. El segundo era uno de los principales productores petroleros privados y contaba con firmas oligopólicas en las ramas de la construcción, fabricación de cemento y petroquímica.

Las transformaciones en el contexto macroeconómico e institucional llevaron a que los dos grupos implementaran importantes cambios en sus estrategias que, en pocos años, modificaron significativamente su estructura empresarial. Ambos terminaron por reducir abruptamente su diversificación y especializarse en el sector agroindustrial. Sin embargo, ese proceso no fue una adaptación lineal a las condiciones de mercado y presenta diferencias notables en ambos casos.

Bunge y Born fue uno de los grupos que más tempranamente aplicó una estrategia de especialización. El fracaso de su gestión al frente del Ministerio de Economía desató una puja de poder en su interior que no sólo llevó a un recambio en la dirección del conglomerado sino también a un profundo reajuste en sus estructuras de poder. La nueva dirección realizó un fuerte giro en la estrategia empresarial: buscó concentrar inversiones en la producción y comercialización de alimentos, y desprenderse de las empresas situadas en los sectores más afectados por la apertura, como el textil y el químico. El cambio en la dirección también implicó una mayor integración de Bunge y Born con las distintas ramas del grupo Bunge en el mundo.

Durante los años finales del régimen de convertibilidad se profundizó todavía más su estrategia de especialización vinculada al procesamiento y comercialización de *commodities* agrícolas; se retiró, incluso, de la elaboración de productos alimenticios de consumo masivo. Este movimiento se vinculó con la decisión de Bunge a nivel internacional de convertirse en un líder mundial en la producción y comercialización de derivados de la soja.

La trayectoria de Pérez Companc presenta algunas diferencias importantes con respecto a Bunge. En primer lugar, el proceso de especialización se dio más tardíamente, ya que en un primer momento el grupo buscó aprovechar las oportunidades de negocios que ofrecía el proceso de privatizaciones. Por otro lado, la reconversión hacia el sector agroindustrial se produjo como consecuencia del fracaso en la estrategia original, que consistía en consolidarse como una empresa petrolera líder a nivel regional.

El giro se produjo a partir de mediados de la década y buscaba, inicialmente, reducir la diversificación para consolidar al grupo como un líder energético en América latina. El fracaso de esa apuesta durante la crisis y salida del régimen de convertibilidad lo llevó a vender su “nave matriz” –Pecom Energía- y cambiar de *core business*.

Las trayectorias empresarias analizadas no sólo implicaron un cambio notable en la estructura y en la inserción sectorial de dos de los principales grupos económicos del país, sino que también tendieron a alimentar el proceso de extranjerización del gran empresariado en la Argentina. La reestructuración derivó en que buena parte de las empresas más importantes de ambos grupos fueran vendidas al capital extranjero mientras que las nuevas adquisiciones tuvieron una importancia relativa menor.

Notas

[1](#) Doctor en Ciencias Sociales (UBA). Becario posdoctoral con sede en el Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).

[2](#) En este artículo se define por cúpula empresarial el conjunto de las 200 empresas de mayor facturación del país exceptuando a las financieras y las agropecuarias.

[3](#) 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.

[4](#) 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% -pasó de 60 a 39-, mientras que su participación en las ventas y utilidades también experimentó una fuerte caída (Gaggero, 2011).

[5](#) Esta fracción no sólo era el sector más concentrado del capital nacional sino que prácticamente igualaba en ventas al conjunto del capital extranjero (Basualdo, 2006: 263).

[6](#) Para analizarlas se consideraron tres estratos según la participación que cada grupo tenía en las ventas de la cúpula empresarial. En el primero, el de los grupos considerados *grandes*, se ubicó a las organizaciones cuya participación era mayor del 1,5 por ciento de las ventas totales. 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* agrupó a los que menos del 0,5 por ciento de las ventas de la cúpula.

[7](#) Los integrantes de la familia solían coexistir en los puestos estratégicos de la dirección con gerentes profesionales. Por ejemplo, era común que el presidente de la organización fuera un familiar y que el segundo puesto en la cadena de mandos fuera ocupado por *managers* externos.

[8](#) En 1937 entró en funcionamiento la primera planta de Compañía Química, que se instaló con el objetivo de abastecer al mercado local de productos afectados por el cierre de importaciones, como el ácido sulfúrico y el cloro. En 1950 la recientemente fundada Sulfacid (1946) inauguró una planta dedicada a la fabricación de productos químicos.

[9](#) La primera internacionalización del grupo había sido muy anterior. A principios del siglo XX Bunge y Born había incursionado en Perú, importando aceite de Argentina y exportando granos. En 1943 fundó La Fabril, que en pocos años se transformaría en una de las principales empresas agroalimentarias en ese país. En Brasil, el grupo poseía tres empresas muy importantes: Sanbra, Sambrig y Molinhos Santista.

[10](#) Desde su fundación, el presidente de Bunge y Born Argentina era elegido entre los herederos de las familias fundadoras por una asamblea de los accionistas del grupo Bunge internacional. En la práctica, funcionaba una alternancia en el mando entre miembros de las familias Born y Hirsch, y el cargo era ejercido de por vida: en toda la historia del grupo hasta los `90 no se registró ni una sola destitución fundada en el mal desempeño de funciones.

[11](#) En el período 1988-1992 el grupo pasó de tener cinco empresas entre las 100 de mayor facturación del país a sólo dos. En ese lapso, Molinos (su principal firma) tuvo rentabilidad negativa todos los años a excepción de 1988. A principios de los `90 el grupo tenía una deuda de 500 millones de dólares. Según Gustavo Caraballo: *“A fines de los años ochenta la rama Argentina de Bunge perdía plata. Desde el punto de vista del movimiento de caja Argentina perdía plata. Grafa, por ejemplo, en 20 años perdió 120 millones de dólares. Entonces los accionistas europeos empezaron a enchincharse. Les gustaba que la manejen los argentinos, pero a condición de que dé una renta. Entonces una cosa que se decidió hacer fue liquidar la estructura industrial argentina”* (Entrevista realizada por el autor en 2009).

[12](#) En junio de 1993, por ejemplo, el grupo cerró una planta aceitera situada en la localidad de Puerto Vilelas (Chaco). Uno de los factores que determinó el cierre, además de una escala de producción muy baja, fue el fin del régimen de promoción industrial (*Clarín*, 2-6-1993).

[13](#) La integración vertical consiste en la adquisición de firmas que se encuentran “aguas arriba” (por ejemplo, que producen insumos que utiliza en su proceso productivo) o “aguas abajo” (reemplazando, por ejemplo, la distribución y comercialización de sus productos) en la cadena de su actividad central

[14](#) SADE llegó a explicar alrededor del 40% de la facturación del grupo en 1987 (Lissin, 2003: 27)

[15](#) Con respecto a su organización, durante los `90 la mayor parte de las empresas estuvieron consolidadas en una firma *holding* (primero se llamó Pérez Companc S.A. y en 2000 pasó a denominarse Pecom Energía S.A.), que era propiedad de la familia Pérez Companc y, en menor medida, de accionistas privados. La familia también tenía otras inversiones independientes del *holding*, como por ejemplo, el Banco Río, que funcionaba de forma independiente a la estructura principal del grupo.

[16](#) Tal como recuerda uno de sus directivos: *“Nuestra `expertise´ estaba en el sector energético, la base de este grupo siempre fue el petróleo. La apuesta fue aprovechar lo mejor posible la privatización de YPF para poder acumular activos, dejar de ser un grupo local para transformarnos en un `player´ internacional. Ese era el eje de la estrategia. Las otras compras fueron `negocios de oportunidad´”* (Entrevista realizada por el autor, septiembre de 2008, Buenos Aires).

[17](#) La distribución a través de Metrogas, el transporte a través de Transportadora Gas del Sur y la producción a partir de las áreas Puesto Hernández y Santa Cruz II.

[18](#) Se trató de las participaciones en Central Termoeléctrica Buenos Aires, Telefónica de Argentina, PecomNec y sus inversiones inmobiliarias (Alto Palermo y Hotel Intercontinental).

[19](#) Ese año se desprendió de sus participaciones en Metrogas, Proyecto Profertil, Sade y el Area de Puesto Hernández.

[20](#) En 1996 Perez Companc resultó adjudicatario del Bloque 31 ubicado en la parte central del flanco oriental de la Cuenca del Alto Amazonas (Brasil). En junio de 1997, ganó en Venezuela las licitaciones de las áreas Acema, en sociedad con la empresa Corporación Corepli; La Concepción, junto a la empresa estadounidense The Williams Companies Inc. y Mata, en consorcio con la Compañía Jantesa Ingeniería y Construcciones. En 1996, participó del consorcio que se adjudicó el 50% de la Empresa Petrolera Andina S.A., una de las mayores empresas de producción y explotación de Bolivia. En 1997 participó de la primera ronda licitatoria convocada por el gobierno boliviano para la exploración, integrando un consorcio con Repsol que resultó adjudicatario de los bloques de exploración Tuichi y Rurrenabaque.

[21](#) Según los balances de Pecom Energía, entre 1997 y 2002 el índice de endeudamiento pasó de 1,04 a 1,75 y el índice de rentabilidad cayó de 0,17 a -0,24. La porción de deuda a corto plazo aumentó del 31% en 1997 a 55% en 2001.

[22](#) En el 2001 la empresa conservaba participaciones accionarias en Transportadora Gas del Sur, Central Térmica Genelba, Hidroeléctrica Pichi Picún Leufú, Transener, Transba, Yacylec y Edesur

Bibliografía

Aldrich, D. y Postali, F. (2010). "Business groups in Brasil", en Colpan, A.; Ikino, T. y Lincoln, J. *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford: Oxford University Press.

Arrigoni, M. (2005). "El sistema financiero y el mercado de capitales en el proceso de desnacionalización", presentación realizada en la 11ª Conferencia Industrial Argentina, Rosario, Santa Fe.

Azpiazu, D. (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* (pp. 47-69). Buenos Aires: FLACSO-EUDEBA.

Azpiazu, D. y Basualdo, E. (1990). *Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina*. Buenos Aires: Cántaro.

Azpiazu, D.; Basualdo, E. y Khavisse, M. (1990). *El nuevo poder económico en la Argentina de los ochenta*. Buenos Aires: Legasa.

Basualdo, E. (2001). *Sistema político y modelo de acumulación*. Quilmes: Universidad Nacional de Quilmes.

Basualdo, E. (2006). *Estudios de historia económica argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Beckert, J. (2003). "Economic Sociology and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action?", *Journal of Economic Issues*, Vol. 37, Nº 3, pp. 769-787.

Beltrán, G. (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* (pp. 221-261). Buenos Aires: Siglo XXI.

Bisang, R. (1998). "Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos", *Desarrollo Económico*, Vol. 38, número especial, otoño-1998, pp. 143-176.

Burachik, G. (2010). "Extranjerización de grandes empresas en Argentina", *Problemas del Desarrollo*, Vol. 41, Nº 160, pp. 109-133.

Castellani, A. (2009). *Estado, empresas y empresarios. La construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*. Buenos Aires: Prometeo.

Chudnovsky, D. y López, A. (2001). "La inversión extranjera directa en el MERCOSUR. Un análisis comparativo". En Chudnovsky, D. (coord.). *El boom de inversión extranjera directa en el MERCOSUR* (pp. 1-50). Madrid: Siglo XXI.

Etchemendy, S. (2004). "Models of Economic Liberalization: Compensating the "Losers" in Argentina, Spain, and Chile", Tesis doctoral, Universidad de California, Berkeley.

Fligstein, N. (1990). *The transformation of corporate control*. Cambridge: Harvard University Press.

Fracchia, E. (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.

FIEL. (2002). *Productividad, competitividad y empresas. Los engranajes del crecimiento*. Buenos Aires: Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas.

Gaggero, A. (2008). "Fui industrial durante muchos años...". Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa", *Papeles de Trabajo, Revista Electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales*, N° 3, agosto, Buenos Aires. Recuperado de: http://www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/03_Informe_investigaci%C3%B3n-Alejandro_Gaggero.pdf

Gaggero, A. (2011). *Los múltiples caminos de la retirada. Estrategias y desempeños de los grupos económicos nacionales en Argentina, entre la hiperinflación y el derrumbe de la convertibilidad (1989-2002)*, Tesis doctoral en Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, mimeo.

Granovetter, M. (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.

Gutman, G.; Lavarello, P. y Cesa, V. (2006). "Las industrias oleaginosas en Argentina", en Ghezan, M.; Acuña, C. y Mateos, M. [Falta inicial del nombre] (Coord.). *Estrategia y dinámica de la innovación en la industria alimentaria argentina* (pp. 17-41). Buenos Aires: Astralib Cooperativa Editora.

Heredia, M. (2011). "La hechura de la política económica: Los economistas, la convertibilidad y el modelo neoliberal", en Pucciarelli, A.: *Los años de Menem. La construcción del orden neoliberal* (pp. 179-220). Buenos Aires: Siglo XXI.

Kulfas, M. (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, N. (1979). "Entrepreneurship and economic development: the problem revisited", *Journal of Economic Literature*, Vol. 17, N° 1, pp. 46-64.

López, A. (2006). *Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino*. Buenos Aires: CEPAL.

Ostiguy, P. (1990): *Los capitanes de la Industria*. Buenos Aires: Legasa.

Ortiz, R. y Schorr, M. (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 (199-243). Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Pérez, P. (2007): "Agronegocios y empresas transnacionales. Las implicancias de un modelo agrícola basado en el monocultivo de soja transgénica", *Cuadernos de Investigación*, N° 4, Programa de Vigilancia de las Empresas Transnacionales, pp. 1-47.

Rougier, M. (2011): *Argentina entre la frustración y el desarrollo. Estado y empresarios en la industria del aluminio El caso Aluar*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

Schneider, B. R. (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, M. (2004). *Industria y Nación. Poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Edhasa.

Schorr, M. y Wainer, A. (2006): "Trayectorias empresarias diferenciales durante la desindustrialización en la Argentina: los casos de Arcor y Servotron", *Realidad Económica* N° 223, 116-141.

Schvarzer, J. (1995): "Grandes grupos económicos en la Argentina. Formas de propiedad y lógicas de expansión en Bustos, Pablo (comp.), *Más allá de la estabilidad* (pp. 131-158), Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert.

Schvarzer, J. (1997): "Problemas actuales de la estructura productiva argentina. Elementos para un diagnóstico", *Realidad Económica*, N° 151, pp. 127-140.

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

Fecha de recibido: 2 de enero de 2013

Fecha de aceptado: 14 de agosto de 2013

Fecha de publicado: 15 de abril de 2014