

**“Fui industrial durante muchos años...”.**

**Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del  
empresariado argentino durante la década de los noventa**

Por Alejandro Gaggero<sup>1</sup>

**Resumen**

Durante los años 90, las reformas macroeconómicas e institucionales implementadas en la Argentina generaron transformaciones drásticas en el perfil del empresariado nacional. Uno de los ejes centrales de este proceso fue el desembarco, a partir de mediados de la década, de las grandes multinacionales y la masiva transferencia de tradicionales empresas nacionales al capital extranjero. Este trabajo se propone realizar un análisis sobre la extranjerización del poder económico en la Argentina, indagando sobre sus principales causas. En segundo lugar, busca plantear algunas preguntas sobre la relación entre la dimensión microeconómica y política en torno a la decisión de los grandes capitalistas locales de vender sus empresas.

**Introducción**

Durante los años 90 la Argentina experimentó un intenso proceso de extranjerización de su cúpula empresaria: mientras que a principios de la década aproximadamente la mitad de las 500 firmas más grandes del país era de capital nacional, diez años más tarde esa proporción se redujo a un tercio (Gráfico 1). Este fenómeno fue especialmente intenso a partir de 1994, cuando las grandes multinacionales comenzaron a desembarcar en el país, interesadas en penetrar en un mercado que venía expandiéndose aceleradamente y que contaba con una legislación muy favorable para las inversiones extranjeras. En un período relativamente corto de tiempo, algunos de los más importantes empresarios argentinos, propietarios de Grupos Económicos Nacionales (GEN de ahora en adelante), decidieron replegarse, vendiendo sus empresas.

El proceso de retirada de los GEN resulta interesante por diversos factores. En primer lugar, estas organizaciones venían incrementando su presencia en la economía argentina desde los años 60, y a fines de los 80 constituían la fracción empresaria con mayor inserción productiva e influencia política en el país<sup>2</sup>. En segundo lugar, diversos

---

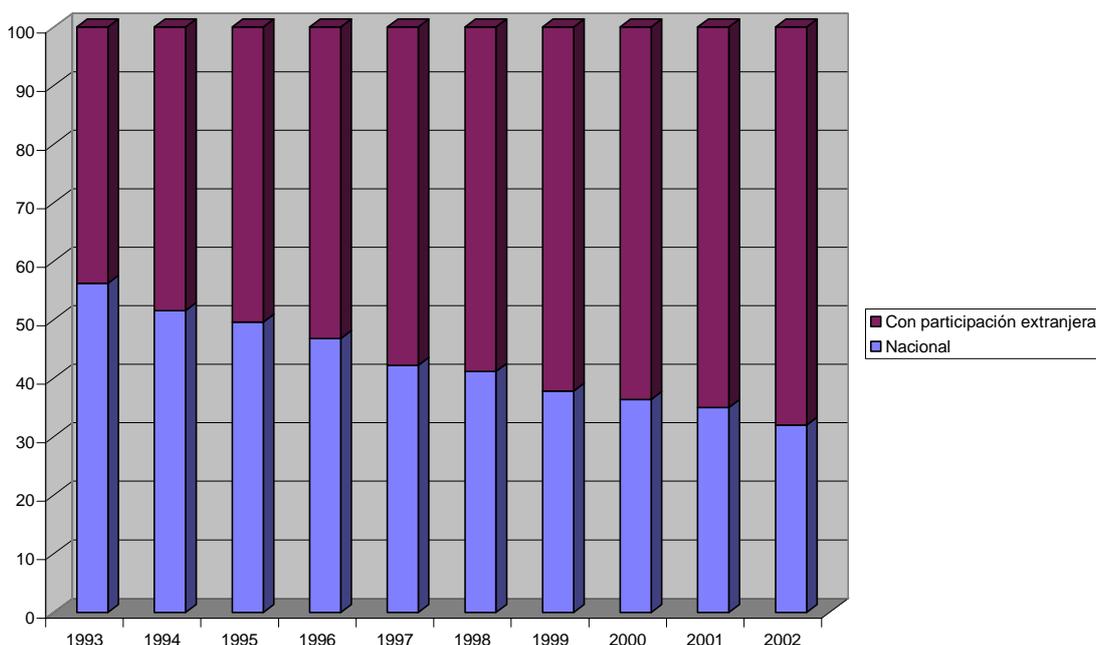
<sup>1</sup> Sociólogo, becario del Conicet, IDAES/ UNSAM.

<sup>2</sup> Basualdo (1987), Basualdo (2006) y Ostiguy (1990).

trabajos<sup>3</sup> muestran cómo los grupos nacionales apoyaron las reformas estructurales y el Plan de Convertibilidad llevado adelante por el ministro Domingo Cavallo no sólo al inicio de los años 90, sino hasta muy avanzada la década, cuando el modelo económico mostraba signos de debilidad.

En los párrafos que siguen se describirá el crecimiento de los GEN y su derrotero hasta llegar a la década de los 90. A continuación se analizará el proceso por el cual una parte de estos grupos vendió sus empresas y, para finalizar, se plantearán algunas preguntas que permitan indagar acerca de la relación entre estrategia empresarial y estrategia política de estos actores a finales de los años 90.

**Evolución de la participación extranjera en las 500 empresas de mayor facturación de Argentina (1993-2003)**



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta nacional a Grandes Empresas (INDEC).

## 1. Los Grupos Económicos Nacionales (GEN) y su expansión desde los años 60

<sup>3</sup> Basualdo (2006), Gaggero y Wainer (2003).

Existe un acuerdo en que la característica que define a los grupos económicos es la administración de varias empresas que se desempeñan en distintos sectores de actividad. En un análisis clásico Leff (1979: 16) desataca que “el grupo es una empresa de gran escala que invierte y produce en varias líneas de productos que involucran integración vertical u otros tipos de complementariedades económicas o tecnológicas”. En la Argentina, como en buena parte de los países periféricos, el grupo económico fue la forma organizativa que adoptó el sector más concentrado del empresariado nacional a partir de los años 60.

Pueden identificarse tres orígenes distintos para los GEN. La mayoría de ellos comenzaron siendo pequeñas y medianas empresas instaladas por inmigrantes europeos que se expandieron durante la primera fase de la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), es decir entre los años 30 y 50.<sup>4</sup> Ejemplos de estos casos son Arcor (se inició como una panadería en 1951), Macri (pequeña constructora), Bidas (comercio de ramos generales en el interior de Santa Fe), entre otros.<sup>5</sup> Un segundo conjunto, menos numeroso, tuvo su origen en la diversificación productiva llevada a cabo por sectores relacionados con familias terratenientes, como los grupos Fortabat, Ledesma y Corcemar.<sup>6</sup> En tercer lugar, pueden encontrarse casos de empresarios europeos, que luego de migrar al país fundaron empresas de tamaño medio con capital acumulado anteriormente: pueden citarse aquí el ejemplo de Bunge y Born.<sup>7</sup>

Durante la ISI, los GEN mostraban un importante grado de diversificación, aunque prácticamente todos tenían una muy fuerte presencia en el sector industrial. Una parte de ellos nació íntimamente relacionada con el sector petrolero (Pérez Companc, Bidas, Astra, entre otros), y el hito que marcó su expansión fue el intento de apertura de actividad impulsado a inicios de los años 60 por el gobierno desarrollista. Puede distinguirse otro conjunto de grupos, vinculado a la producción de bienes finales, cuyo desempeño estuvo muy relacionado con los niveles de protección a la producción nacional durante los años 40, 50 y 60. En estos casos (Arcor, Acindar, Alpargatas son ejemplos importantes), la expansión estuvo estimulada por el crecimiento del mercado

---

<sup>4</sup> (Bisang, 1994).

<sup>5</sup> Otro ejemplo es el grupo Pescarmona, que se inició a principios del siglo XX, cuando Enrique Pescarmona –un inmigrante italiano– fundó un pequeño taller, que tiempo más tarde comenzaría a fabricar máquinas para la industria vitivinícola.

<sup>6</sup> Para profundizar, ver (Basualdo, 2006:, capítulo 2).

<sup>7</sup> El grupo Techint –dirigido por la familia Rocca– tiene un origen similar. Sin embargo, vale aclarar que los autores que han estudiado su composición accionaria –(Basualdo, Azpiazu y Khavisse, 1986) y (Basualdo, 2007)– han concluido que se trata de un conglomerado extranjero. Por este motivo no se considerará a Techint como un grupo nacional en este trabajo.

interno y los altos niveles de las barreras arancelarias. Refiriéndose al conjunto de los grupos, Bisang destaca que

no es apresurado afirmar que la acción estatal –directa como productor o indirecta como diseñador/ejecutor de políticas– incidió fuertemente sobre la conformación inicial de los conglomerados. (...) Las vías de influencia fueron, casi con exclusividad, herramientas de política global y recién hasta muy entrados los 70 algunas de corte sectorial y/o regional (Bisang, 1994: 403).

La intervención estatal ocupó un rol todavía más importante a partir de mediados de los 60 y durante los 70 y 80. Existe una profusa bibliografía que muestra que el Estado tuvo un rol destacadísimo en el crecimiento que experimentaron estos actores durante esas tres décadas (caracterizadas por una muy pobre *performance* macroeconómica), mediante los siguientes mecanismos: regímenes de promoción industrial<sup>8</sup>, el rol del Estado como cliente y proveedor<sup>9</sup>, la liberalización del sistema financiero<sup>10</sup>, estatización de la deuda externa privada<sup>11</sup> y privatización parcial de empresas públicas<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Durante la década de los 70 se sancionaron leyes que establecieron la promoción y regional de inversiones, las cuales generaron tanto una expansión de la cantidad de firmas de los grupos como un incremento en su nivel de concentración en los sectores en los que ya estaban insertos. Un libro clásico sobre el tema, Azpiazu y Basualdo (1990) destacan que los grupos nacionales tuvieron un acceso preferencial a los diferentes tipos de beneficios que implicaba el sistema promocional. Como muestra de la importancia de este proceso puede mencionarse que los grupos nacionales controlaban, total o parcialmente, 33 de los 50 mayores proyectos promocionados por la Nación.

<sup>9</sup> El Estado se convirtió durante ese período en un importante cliente de los grupos nacionales básicamente en lo concerniente a dos puntos: a) obra pública y b) bienes y servicios requeridos por las empresas públicas. Con respecto al primer ítem, y tal como destaca Castellani (2006), buena parte de los grupos importantes tenían firmas ligadas a la construcción. En lo concerniente al segundo punto, cabe señalar que buena parte de las más grandes firmas de los grupos eran contratistas del Estado, especialmente en el sector petrolero. A través de distintas normas, las firmas industriales eran beneficiadas con un sistema preferencial de compras, que aseguraba competencia restringida y precios superiores a los internacionales.

<sup>10</sup> Según Basualdo (2006) la reforma del sistema financiero instaurada por el ministro Alfredo Martínez de Hoz en 1977 tuvo dos implicancias centrales: la reforma permitió el libre endeudamiento de los privados en el exterior, lo cual, sumado a las bajas tasas de interés que existieron durante la última mitad de los 70, favoreció aún más la implementación de mecanismos de valorización financiera del capital. El colapso económico que marcó el fin de la dictadura militar encontró a los grupos económicos con una deuda de U\$S 7.349 millones (34,5% de la deuda total del sector privado).

<sup>11</sup> Ante la crisis económica de 1981, el Estado implementó un sistema de seguros de cambio que implicó la estatización de una parte importante de la deuda externa privada. Basualdo (2006) calcula que mediante este mecanismo los empresarios locales lograron transferir –hasta 1983– el 61,1% del total de su deuda. Existen serios problemas de fuentes estadísticas a la hora de dilucidar qué proporción de la deuda externa de los grupos fue asumida por el gobierno argentino, sin embargo se han podido reconstruir algunos casos que muestran que los porcentajes llegan hasta el 65%.

<sup>12</sup> A partir de 1976 se inició una nueva etapa en la privatización de ciertas áreas de empresas públicas, que implicó la transferencia de activos muy rentables al empresariado local. Este proceso tuvo una relevancia considerable en el sector petrolero: en 1977, YPF llamó a licitación para explotar una serie de áreas de extracción que le pertenecían. Castellani (2006) muestra que la adjudicación benefició principalmente a los grupos económicos nacionales del sector (Pérez Companc, Bidas, Astra, Macri), que pudieron

Según los estudios disponibles<sup>13</sup> el sector de los GEN fue el que experimentó el mayor crecimiento entre principios de los 70 y fines de los 80. A diferencia de otros casos en el mundo<sup>14</sup>, la expansión de los grupos argentinos se dio en el marco de un mal desempeño macroeconómico nacional. En este contexto los conglomerados argentinos pudieron crecer gracias a la intervención estatal pero ésta –en la mayoría de los casos– no los transformó en actores competitivos a nivel internacional. Con respecto a este punto, cabe destacar que, si bien un reducido conjunto de ellos –ligados sobre todo a la producción agroindustrial– exportaba una porción considerable de su producción, la mayoría destinaba sus productos al mercado interno.

Es así como los grupos llegaron a los 90 luego de dos décadas de fuerte expansión, que implicaron una notable diversificación de sus actividades, pero también un incremento de su concentración en industrias estratégicas para el país: automotriz (SOCMA y COFAL controlaban aproximadamente el 75% de la producción de autos), cementera (Loma Negra y Corcemar controlaban el 60% del mercado), papelera (Celulosa Argentina, Ledesma y Massuh explicaban casi el 90% de la producción) y siderúrgica (Acindar controlaba el 90% de la producción de aceros no planos), entre otras.

Otro rasgo saliente es la vinculación que los grupos nacionales cultivaron con el capital extranjero. Incluso antes de la oleada de privatizaciones, puede constatarse la existencia de emprendimientos mixtos de gran importancia: es el caso de las plantas de Sevel , Pecom NEC, PASA, Pecom Agra, Milar, Philco, entre otras. En gran parte de los casos,

---

acceder a un negocio sumamente rentable y de bajo riesgo, ya que todas las áreas tenían reservas demostradas e infraestructura adecuada para su explotación, instalada oportunamente por YPF.

<sup>13</sup> Por ejemplo, ver Basualdo (2006), capítulo 4.

<sup>14</sup> En Corea del Sur los grupos de ese país (chaebols), que hasta la década de los 60 habían tenido un desarrollo similar a los grupos argentinos, comenzaron a recorrer un camino muy distinto a partir del gobierno de Park. En primer lugar, pasaron a invertir en actividades complejas que implicaban la producción de mucho valor agregado, como las industrias electrónica, automotriz y naval. Por otro lado, también se transformaron en importantes exportadores. En Corea la fuerte devaluación del won de 1964 fue complementada con un extenso y persistente programa de promoción de las exportaciones y distintos tipos de instrumentos administrativos tendientes a facilitar las ventas al exterior. Se fue pasando de un sistema de protección generalizada a uno selectivo que buscaba generar sectores competitivos a nivel internacional. El proceso fue avanzando de la industria ligera hacia la producción en ciertos bienes intermedios y de capital considerados estratégicos durante el período 1967-1971. Pero el gran salto se dio a partir de 1973, con la política de promoción de la industria pesada y química, cuyo inicio estuvo vinculado a factores de política internacional. Se seleccionaron sectores estratégicos en los cuales, gracias al crédito preferencial otorgado por el gobierno, se instalaron importantísimos complejos industriales que buscaron exportar para aprovechar economías de escala. Los chaebols tuvieron una participación muy relevante en este proceso. Como ya se mencionó, los grupos coreanos se concentraron en actividades que implicaban mucho valor agregado: Samsung en los 60 decidió concentrar su actividad industrial en el sector electrónico. Hyundai pasó de centrar sus actividades en la construcción de obra pública en los 50 y 60 a incursionar en la fabricación de autos y buques petroleros. Daewoo pasó de la producción textil a la industria pesada. Los chaebols destinaban la mayor parte de su producción al mercado externo. Ver Evans (1995), Lin (1988) y Kim (1997).

<sup>14</sup> Ver Bisang (1994).

los socios extranjeros aportaban la tecnología y el *know how*, mientras que los locales ofrecían su conocimiento del mercado y de las instituciones argentinas.

En lo que respecta a su forma de organización, la mayoría de los GEN surgió y creció manteniendo la propiedad familiar y con una cadena de mandos sumamente vertical en cuya cima se situaba el fundador o grupo de fundadores: Jorge y Carlos Pérez Companc en Pérez Companc, Fulvio Pagani en Arcor, Alejandro Bulgheroni en Bidas, Manuel Acevedo en Acindar, Manuel Madanes en Aluar, Alfredo Fortabat en Loma Negra, etcétera. El paso al costado de esta generación de dirigentes –que se dio mayormente a lo largo de los 80– marcó un punto de inflexión y precipitó cambios relevantes a nivel organizativo.

Como se verá más adelante, entre fines de los 80 y principios de los 90 buena parte de los grupos encaró procesos de reorganización empresarial –muchas veces asesorados por consultoras internacionales–, aunque la propiedad familiar siguió siendo una constante en casi todos los casos. No sólo eso, sino que, a pesar de que comenzó a incorporarse gerencia profesional, la dirección fue “heredada” por un pariente del fundador (generalmente un hijo). Por otro lado, las firmas madres no funcionaban abiertas al ingreso de capitales privados; sólo algunas empresas cotizaban en la bolsa, aunque los porcentajes en manos de terceros por lo general no superaban el 30 por ciento.

Los grupos económicos poseían, además de sus firmas industriales y financieras, importantes extensiones de tierra. En algunos casos su explotación estaba relacionada con su actividad industrial y en otros la explotación agropecuaria funcionaba como una unidad de negocios totalmente independiente. Para 1988 podían identificarse a 6 conglomerados entre los grandes terratenientes (con más de 20 mil hectáreas) de la Provincia de Buenos Aires (Bunge y Born, Loma Negra, Bemberg, Werthein y Ledesma) que sumaban 413 mil hectáreas en la zona más fértil del país. Vale destacar que este dato sólo es una muestra parcial de la importancia de los grupos como propietarios rurales, ya que éstos poseían las mayores extensiones en otras provincias (Basualdo, 1996: 81).<sup>15</sup>

## **2. Los grupos económicos a partir de los 90**

---

<sup>15</sup> Tal como menciona el mismo Basualdo (1996: 81): “Una revisión parcial de los catastros de algunas otras jurisdicciones provinciales indica que Bunge y Born, además de sus estancias bonaerenses, es propietario de, aproximadamente, 10 mil hectáreas en el Chaco, 85 mil en Salta, 35 mil en Corrientes y más de 20 mil hectáreas en San Luis, Santa Fe y también en Córdoba. Asimismo, que el grupo Loma Negra es titular, por medio de diversas formas, de más de 10 mil hectáreas en Córdoba y no menos de 35 mil tanto en Santa Fe como en Entre Ríos”.

Las reformas económicas implementadas por la gestión de Carlos Menem impusieron transformaciones estructurales en la economía argentina que afectaron profundamente a los GEN. En el campo macroeconómico, la implementación de la apertura comercial y el tipo de cambio fijo plantearon desafíos para organizaciones empresarias principalmente mercado-internistas y que durante décadas habían sido protegidas de la competencia externa a través de distintos tipos de barreras arancelarias. Vale recordar que el gobierno aplicó una férrea política de liberalización comercial, que hizo bajar el arancel promedio de 26% en 1989 a 10% dos años más tarde.

Las profundas transformaciones del Estado argentino también generaron desafíos para estos actores. Una de las dos leyes que establecieron el inicio del proceso de reestructuración, la ley de Emergencia Económica, asestó un duro golpe a los beneficios descriptos en la sección anterior, ya que suspendió por un plazo de 180 días –que sería renovado en repetidas oportunidades– los regímenes de promoción industrial.

Por otro lado, durante los primeros años de la década se abrieron importantes oportunidades de negocios para los grupos locales. En primer lugar, el amplio proceso de privatizaciones les ofreció la posibilidad de transformarse en propietarios de algunas de las firmas más rentables del país durante los 90.

En segundo lugar, la estabilidad macroeconómica trajo aparejada un incremento del consumo y del producto que tendió a beneficiar al empresariado argentino. A diferencia de otros programas de estabilización que se basaban en la contracción de la demanda, el plan de convertibilidad combinaba elementos ortodoxos y heterodoxos de manera tal de empujar a la economía –en una primera etapa– por un sendero expansivo. Tal como mencionan Gerchunoff y Torre (1996), entre 1991 y 1994 el PBI creció a una tasa anual de 7,7%, motorizado por una suba del 40% del consumo. El auge de la demanda fue acompañado por muy buenos resultados en materia de control inflacionario: la tasa de crecimiento de los precios minoristas cayó del 84% en 1991, a 18% en 1992, 7,4% en 1993 y 3,9% en 1994 (Gerchunoff y Torre, 1996: 741).

## **2.1 En retirada: el proceso de extranjerización del empresariado argentino**

Si bien durante los primeros años de la década los grupos se expandieron gracias a la estabilización macroeconómica y el proceso de privatizaciones, durante la segunda mitad el proceso se revirtió. La crisis final del modelo intensificó el retroceso de los GEN al interior de la cúpula empresaria argentina. La desaparición de sus empresas de

entre las 200 de mayor facturación del país se debió principalmente a la venta de una importante porción de sus subsidiarias al capital extranjero: tal como muestra el Cuadro 2, de las 41 firmas que desaparecieron de las 200 de mayor facturación, 24 fueron absorbidas por transnacionales, mientras que sólo 10 lo hicieron por un descenso en las ventas.

**Cuadro 1: Cantidad de empresas de Grupos Económicos Nacionales en las 200 empresas de mayor facturación, 1993-2003**

	1993		2003	
	Cant. Empresas		Cant. Empresas	
	Cant.	%	Cant.	%
Comercial	4	6,3	1	3,6
Servicios	6	9,5	4	14,3
Industrial	45	69,8	21	75
Holding	4	6,4	2	7,1
Petrolera	5	8	0	0
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de Mercado y Prensa Económica.

**Cuadro 2: Cantidad de empresas de Grupos Económicos Nacionales que desaparecieron de la cúpula empresaria entre 1993 y 2003**

	Cant.	%
Vendidos	25	60,9
Bajaron ventas	10	24,4
Desapareció la empresa	5	12,3
Sin Datos	1	2,4
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de Mercado y Prensa Económica.

## 2.2. Las distintas “oleadas” de la extranjerización

Pueden distinguirse tres períodos en los cuales se produjo una intensa extranjerización al interior de la cúpula empresaria: 1) los “años de oro” de la convertibilidad (1993-1995); 2) la recuperación posterior a la Crisis del Tequila (1996-1998); y 3) la crisis final de la convertibilidad y la post-devaluación (1999-2003). Cada uno de ellos contó con características muy heterogéneas en lo referido a la intensidad del proceso, al tipo de firmas transferidas y a las causas que llevaron a la venta.

**Cuadro 3: Cantidad de empresas de Grupos Económicos Nacionales que desaparecieron de la cúpula empresaria**

Años de venta	Cant.	%
1993-1995	5	20
1996-1998	12	48
1999-2003	7	28
S/D	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de Mercado y Prensa Económica.

1) La primera “oleada” de ventas se produjo durante el período de oro del modelo de convertibilidad –entre los años 1993 y 1995– y fue protagonizadas por los GEN que llegaron al momento de las reformas concentrados en actividades muy expuestas a la competencia extranjera. Las firmas no atravesaban situaciones financieras comprometidas sino que, siguiendo la interpretación de Kulfas (2001), su transferencia respondió a la confluencia de diversos factores:

En un contexto caracterizado por la reactivación económica, el atraso cambiario y condiciones asimétricas para el acceso al crédito convergieron, por un lado, el interés de inversores extranjeros por ingresar (o regresar) en la economía argentina y, por otro, la posibilidad para empresarios locales de vender sus empresas (en muchos casos con tecnología obsoleta y amortizada pero con marcas bien posicionadas en el mercado y aceitadas cadenas de distribución) obteniendo significativos montos en dólares (Kulfas, 2001: 52).

Las operaciones más importantes fueron las transferencias de dos de las principales firmas alimentarias del país, Terrabusi y Bagley, a las transnacionales Nabisco y Danone respectivamente. Se trataba de dos grupos que en las décadas anteriores no

habían basado su crecimiento en la relación con el Estado y que tampoco habían participado en las privatizaciones del gobierno de Carlos Menem.

**Cuadro 4: Firmas de grupos económicos transferidas  
en el período 1993-1995**

Empresa	Grupo vendedor	Año	Porción transferida (%)	Monto de la operación	Comprador
Bagley	Bagley	1994	51	240	Danone
Terrabusi	Terrabusi	1994	100	360	Nabisco
Cablevisión	Eurnekian	1995	51	400	TCI
Massuh	Massuh	1995	100	28	Inland Container
Grafa	Bunge y Born	1993	S/D	S/D	Camargo Correa

Fuente: Elaboración propia en base a información de prensa

Lo distintivo de estas operaciones fue que se concretaron en 1994, un año de bonanza económica, y que las firmas no atravesaban una situación financiera difícil. El factor decisivo en este caso parece estar relacionado con la entrada inminente al país de los grandes competidores mundiales. Los dirigentes de ambas firmas decidieron vender tempranamente ante una generosa oferta de las transnacionales interesadas: Danone pagó 240 millones de dólares por el 51% y Nabisco 360 millones de dólares por el 100%.

De esta forma explicaba su decisión Gilberto Montagna, uno de los dueños de Terrabusi y ex presidente de la Unión Industrial Argentina:

No se trata de convertirse en Don Quijote al divino botón. La ecuación que nosotros hicimos en su momento era que Nabisco había definido que se iba a instalar en la Argentina. En un escenario en el que la producción instalada de galletitas en el país era el doble de la capacidad necesaria, las galletitas se habían convertido en un *commoditie* donde ya no había nichos de mercado donde usted pudiera producir con una calidad de mercado superior, o con una tecnología de producción superior al resto. En ese cuadro hay que manejarse forzosamente en función de precios. La competencia se fue haciendo cada vez más ruidosa, los márgenes de rentabilidad se reducían. Lo que analizamos fue que competíamos hacia abajo en el mercado interno con

pymes que pagaban parte de los sueldos en negro. Y hacia arriba veíamos a los monstruos que estaban dispuestos a perder plata durante diez años para ganar mercado. Entonces, cuando le ofrecen un precio por la firma que uno sabe que es sustancialmente mejor al que se suponía, llega el momento de decir: ‘Fui industrial durante muchos años y ahora es el momento en el cual lo lógico es vender’.<sup>16</sup>

Ni Bagley ni Terrabusi eran firmas con la capacidad de competir con las grandes multinacionales del sector. Sin embargo, más allá de sus problemas de escala, ambas a lo largo de décadas habían logrado instalar fuertemente sus marcas en el mercado argentino. Este “capital” resultaba sumamente atractivo para Nabisco y Danone, y en parte explica las elevadas cifras ofrecidas por las firmas.

En ambos casos, los grupos prácticamente se retiraron del sector industrial. Carlos Terrabusi Reyes, uno de los principales accionistas del grupo familiar, destinó una parte del dinero de la transacción en inversiones en el sector rural: compró, junto a Blanco Villegas (otro ex dirigente de la Unión Industrial Argentina), una parte de la Cabaña San Juan de Pereyra Iraola (una de las más tradicionales del país) y además es propietario de la empresa ganadera Terragarba. Por su parte, Montagna tampoco destinó lo recibido a inversiones industriales: a mediados de la década se dedicó a la cría de caballos y a importar helados. El caso de Bagley fue poco convencional, ya que el 70% de la firma pertenecía a la Fundación Pedro Mosoteguy. Según la prensa, los directivos no invirtieron en otras compañías los U\$S 240 millones que se obtuvieron por la venta, sino que hicieron colocaciones financieras “con la idea de mantener el capital y hacer donaciones con la renta”.<sup>17</sup>

2) El período más intenso en ventas se dio entre 1996 y 1998, lapso en el cual se transfirieron al capital extranjero 12 de las principales firmas de los grupos nacionales, por un valor superior a los 2.500 millones de dólares. Las causas de este fenómeno fueron claramente distintas a las del período anterior. Por un lado encontramos a grupos que habían comenzado la década con empresas en diversos sectores, y que para ese momento estaban intentando concentrar sus inversiones en una actividad en las que se consideraban competitivos, la agroindustria. Por otro, grupos con problemas financieros.

El primer factor explica la venta de firmas como Alba (Bunge y Born), Atanor, (Bunge y Born), Polisor (Garovaglio y Zorraquín), Sevel (Macri) y Quitral-Co (Pérez

---

<sup>16</sup> Clarín, 17-3-97.

<sup>17</sup> Cronista Comercial, 19-12-94.

Companc). Tanto Garovaglio y Zorraquín como Macri y Bunge y Born habían tomado la decisión de concentrarse en el sector alimentario y durante esos años se desprendieron de sus empresas dedicadas a otras actividades industriales.

En el caso de Garovaglio y Zorraquín se operó una reconversión entre los años 1994 y 1998, que lo transformó en un holding agroindustrial. Después de haber sido un protagonista clave en la industria petroquímica, en 1996 vendió sus acciones en Polisor y Petroquímica Bahía Blanca, obteniendo alrededor de 200 millones de dólares, que fueron destinados a cancelar pasivos (100 millones), distribuir dividendos (50 millones) y adquirir firmas alimenticias y explotaciones agropecuarias. En 1997 compró el 70% del frigorífico que más exportaba del país: CEPA.<sup>18</sup> En este caso, la apertura del mercado y la entrada de las grandes firmas transnacionales fueron los factores decisivos a la hora de explicar la decisión. Por otro lado, cabe recordar que el grupo ya contaba con una larga trayectoria en el sector agrícola y que a mediados de la década se estaban abriendo los mercados internacionales para la carne argentina. Federico Zorraquín, director ejecutivo de G&Z e hijo del actual presidente del grupo, explicaba en 1998:

"La crisis de los precios internacionales de la petroquímica ya había pasado y teníamos niveles de rentabilidad excelentes. Pero sabíamos que no estábamos en condiciones de competir con los grandes jugadores internacionales que estaban llegando a la Argentina y preferimos volcarnos hacia otros negocios donde el grupo tiene ventajas competitivas. Volvimos al campo porque es un sector en el que la Argentina ofrece importantes ventajas competitivas. Además, creemos que para un grupo local es más fácil manejar el negocio".<sup>19</sup>

A principios de la década, los directivos de Bunge y Born contrataron a la consultora McKinsey para que los asesorara sobre la forma de enfrentar la reestructuración macroeconómica implementada por el gobierno justicialista. La estrategia consistió en un proceso de desdiversificación e integración vertical en el sector alimentario, que implicó la venta de la fábrica de pinturas Alba (en 1996 por 390 millones), Petroquímica Río III (a Piero por 48 millones), Compañía Química (en 1993 por 48 millones) y Centenera (en 1995 por 30 millones). El grupo, por un lado, experimentó un

---

<sup>18</sup> CEPA tiene integrada verticalmente su producción: cuenta con una empresa controlada que produce proteínas animales (Willmor), una fábrica de envases (Argenvases) y una comercializadora de cueros (GRD). Además, ocupa el primer lugar entre los exportadores nacionales de carne, con una participación superior a 15% en el total del país.

<sup>19</sup> Revista *Mercado* (1998).

fuerte proceso de internacionalización y, por otro, se concentró en la comercialización de granos, lo cual llevó a que en 1998 se desprendiera de Molinos.

También puede mencionarse el caso de Macri, que vendió la mayor parte de Sevel<sup>20</sup> a Peugeot y decidió profundizar sus inversiones en el sector agroalimentario. En 1994 había adquirido la fábrica de galletitas Canale, y para 1998 tenía una fuerte inserción en el sector frigorífico (Estancias del Sur y Coralco, una firma líder en alimentos congelados), y de producción de lácteos (La Lácteo).

**Cuadro 5: Firmas de grupos económicos transferidas en el período 1996-1998**

Empresa	Grupo vendedor	Año	Porción transferida	Monto de la operación	Comprador
Casa Tía	Deutsch	1998	100	630	Exxel Group
Oleaginosa Moreno	Grupo Moreno	1997	100	450	Glencore
Oleaginosa Oeste					
Alba	Bunge y Born	1996	100	390	ICI
Bridas	Bulgheroni	1998	60	350	Amoco
Astra	Grupo Gruneisen	1996	37,7	360	Repsol
Polisur	Garovaglio y Zorraquín	1996	100	230	Dow Chemical
Sevel	Macri	1997	15	36,2	Peugeot
		1998	35	35	Peugeot
Atanor	Bunge y Born	1997	60	60	s/d
Organización Clearing Arg. S.A. (Ocasa)	Yabrán	1997	S/d	S/d	Exxel Group
Quitral Co	Pérez Companc	1996	100	140	Pride International

<sup>20</sup> Este parece haber sido el caso de Sevel, la firma automotriz del grupo Macri, que durante la primera mitad de los 90 mantuvo un convenio por el cual fabricaba e importaba vehículos de Fiat y Peugeot. En 1996 se produjo la ruptura del acuerdo con la firma italiana, que decidió entrar en el mercado de forma independiente. 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.

Organización Coordinadora Argentina (OCA)	Yabrán	1997	S/d	S/d	Exxel Group
---	--------	------	-----	-----	-------------

Fuente: Elaboración propia en base a información de prensa.

En el caso de Pérez Compañc también intervino un proceso de reestructuración, aunque con características diferentes. El grupo comenzó la década con una fuerte diversificación –que parece haber obedecido a la posibilidad de aprovechar las oportunidades que brindaba el proceso de privatizaciones– y luego de la Crisis del Tequila –siguiendo los consejos de la consultora McKinsey– se concentró en el sector energético y se desprendió de empresas en otras actividades: Banco Río, Alto Palermo, Sade y buena parte de su participación en empresas privatizadas (Telecom y Telefónica de Argentina).

“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 Compañc tenía capital y todavía no había alcanzado la madurez como para salir a invertir al exterior. Entonces la decisión fue salir a comprar todo lo que era negocio, ordenar las nuevas firmas en unidades de negocios y determinar en qué sectores se quedaría el grupo. La idea era transferir luego las otras empresas a otros jugadores especializados y obtener la masa crítica para invertir dentro o fuera del país.<sup>21</sup>

La estrategia de concentrarse en el sector energético cambió luego de 1997, debido a tres factores: 1) La fuerte baja de los precios internacionales del petróleo: en 1996 el precio del barril rondaba los 20 dólares y tres años más tarde apenas llegaba a los 12 dólares. 2) La compra de Repsol de la acciones de YPF que todavía conservaba el Estado: Pérez Compañc perdió la oportunidad de integrar con la mayor firma energética más importante del país, acceder a importantes reservas petroleras y lograr así economías de escala. 3) Concentración del sector petrolero a nivel mundial: las fusiones que se sucedieron durante las últimas décadas –y que se profundizaron en los 90<sup>22</sup>– provocaron el predominio de pocas firmas globales, con capacidad para invertir lo suficiente como para renovar sus reservas de petróleo. El tamaño y la capacidad de inversión de Pérez Compañc a finales de los 90 estaban muy por debajo de los principales *players* internacionales. Esta situación provocó que durante los últimos años

<sup>21</sup> Entrevista realizada a un director de Investigaciones de Pecom Energía en diciembre de 2007.

<sup>22</sup> Como ejemplo de este proceso puede citarse la fusión en la década de los 90 entre los gigantes petroleros Exxon y Mobil; British Petroleum, Amoco y Arco; y Total, Fina y ELF.

de la convertibilidad –y al mismo tiempo que se producía un recambio generacional en la dirección<sup>23</sup>– el grupo decidiera apuntar sus inversiones al sector alimentario.

Los problemas de financiamiento fueron otro elemento clave para explicar la venta de algunas de las principales firmas petroleras de los GEN durante el período: Bidas y Astra. La petrolera Bidas (Bulgheroni) se encontraba fuertemente endeudada para mediados de la década. En 1997 se fusionó con la multinacional Amoco, formando una nueva empresa. Los Bulgheroni cedieron el 60% de las acciones a cambio de activos que aportaría Amoco a la nueva empresa, la cancelación de una parte de la deuda y una diferencia de dinero (350 millones de dólares). La familia no realizó nuevas inversiones importantes con ese capital.

Los problemas de financiamiento no sólo influyeron en la venta de empresas petroleras. El grupo Moreno, dueño de Oleaginosa Moreno –el principal moedor de girasol del mundo– y Oleaginosa del Oeste, vendió el 51% de sus acciones a cambio de que la transnacional Glencore se hiciera cargo de los 450 millones de dólares que adeudaba.

Por último, en el período 1996-1998, se detectan ventas que no estuvieron relacionadas con los factores mencionados hasta ahora. Se trata de casos puntuales como las empresas del grupo Yabrán, que fueron vendidas a raíz de los problemas judiciales y políticos que terminaron con la muerte del titular del conglomerado.

3) En la tercera oleada de ventas (1999-2003) confluyeron dos factores: la mala *performance* de algunos grupos vinculados al mercado interno y la continuidad del proceso de reestructuración ya descrito.

El importante endeudamiento de las firmas y los problemas para financiar inversiones parecen haber sido las causas centrales para explicar las transferencias. Tal es el caso de la Compañía General de Combustibles: el grupo Soldati vendió en 2003 el 81% a cambio de que el fondo de inversión Southern Cross se hiciera cargo de su pasivo de 220 millones de dólares. Durante los primeros años de la década, el conglomerado había experimentado un crecimiento explosivo (sus activos pasaron de 150 millones de dólares en 1990 a 1500 millones de dólares en 1995) gracias a su participación en las privatizaciones y su incursión en la industria del entretenimiento. Pero la expansión se basó en un importante endeudamiento a corto plazo y en 1995 la Crisis del Tequila marcó un punto de inflexión para la organización: la crisis financiera casi la lleva a la

---

<sup>23</sup> Para esa época empezaron a tener un rol destacado en la organización los hijos de Gregorio Pérez Companc.

quiebra por su pasivo mientras que la recesión golpeó la facturación de sus firmas.<sup>24</sup> Durante los años siguientes, el grupo se fue desprendiendo de sus participaciones en las empresas de servicios públicos que había adquirido (Telefónica, Telefé, Aguas Argentinas y pozos petrolíferos); en el año 2000 debió pedir el concurso preventivo con una deuda superior a los 1000 millones de dólares.

**Cuadro 6: Firmas de grupos económicos transferidas  
en el período 1999-2003**

Empresa	Gupo vendedor	Año	Porción transferida (%)	Monto de la operación*	Comprador
Sade	Pérez Companc	1999	100	70	Skanska
Acindar	Acevedo	2000	20,4	85	Belgo Mineira
Peñaflor	Pulenta	2002	S/D	S/d	Lufkin & Jenrette Merchant Banking
Pecom Agra	Pérez Companc	2002	50	30	Grupo Halderman y Adeco Agropecuaria
Pérez Companc	Pérez Companc	2002	58	3381	Petrobras
Cía. Gral. De Combustibles	Soldati	2003	81	220	Southern Cross
Frigorífico Cepa	Garivaglio y Zorraquín	2003	90	84	Temux

\*Los montos incluyen lo pagado por los compradores en concepto de deuda de la firma adquirida

<sup>24</sup> Según un ex directivo citado por la revista *Mercado*: “La empresa se presentaba a las licitaciones pero, como no sabía si se impondría, no tenía la posibilidad de negociar financiación a largo plazo. Tampoco podía sostener la apuesta con capital genuino, porque sus negocios eran demasiado chicos para hacer frente a esas compras. Todas las adquisiciones exitosas se apalancaron con financiación de corto plazo. Rápidamente la relación deuda/patrimonio comenzó a crecer y el grupo debió reestructurar el pasivo hacia el mediano plazo. El plan era bueno pero las crisis financieras que sucedieron desde entonces no ayudaron a consolidar la deuda. Las consecuencias del *efecto tequila* fueron devastadoras. En ese momento el grupo estuvo más cerca de tocar fondo que ahora (1999). Pero pudo capear el temporal porque los bancos evaluaron su buena imagen y salieron a respaldarlo” (*Mercado*, junio de 1999).

Fuente: Elaboración propia en base a información de prensa.

En el apartado anterior se mencionaron las causas principales de la reestructuración del grupo Pérez Companc. La venta de su nave insignia, Pecom Energía, fue la culminación de dicho proceso. Cabe mencionar que las limitaciones financieras también fueron un factor importante que llevó a la venta. Cuando el grupo Pérez Companc decidió vender a la brasilera Petrobrás el 58% de la firma, la misma tenía una deuda superior a los 2 mil millones de dólares, la mayor parte contraída en el exterior. “El problema no era la magnitud de la deuda sino la concentración de vencimientos. Durante los años previos al 2001, como la comunidad internacional veía que Argentina no iba a poder pagar su deuda, nadie te refinanciaba por períodos largos”, destaca un ex directivo del grupo.<sup>25</sup>

El grupo Peñaflor también fue vendido a empresarios extranjeros. En este caso, los problemas financieros fueron centrales. En los 80, el grupo había contraído una importante deuda para expandirse, y en 1996 la misma alcanzaba los 150 millones de dólares –lo que equivalía casi a dos tercios de su facturación anual–, con el agravante de que la Crisis del Tequila había hecho caer las ventas y aumentar los intereses. Los directivos decidieron venderle la firma a un integrante de la familia –Luis Alfredo Pulenta–, quien luego le transfirió el 20% de las acciones al fondo Donaldson, Lufkin & Jenrette Merchant Banking Partner (DLJ). Al momento de la devaluación, Peñaflor contabilizaba una deuda de 110 millones de dólares, de los cuales 60 millones habían sido aportados por DLJ. El precio había sido un 20% de acciones y obligaciones negociables convertibles, que finalmente DLJ se cobró en el 2002, a costas del 72% que estaba en manos del dueño argentino. Luego de la venta, Luis Pulenta se radicó en Miami, donde desarrolla proyectos inmobiliarios. Algunos miembros de la familia han desarrollado inversiones en viñedos en Mendoza.

El comienzo de la recesión en 1998 encontró a Acindar fuertemente endeudada: pagaba 65 millones de dólares al año en concepto de intereses por una deuda de 400 millones. En el año 2000 la familia Acevedo debió vender la mitad de su participación a la Belgo Mineira, una empresa brasileña. Un año después, luego de once trimestres de registrar pérdidas, la firma anunció que no podría seguir pagando a sus acreedores y comenzó un proceso de reestructuración de sus pasivos. A fines de 2003, la Belgo Mineira anunció

---

<sup>25</sup> Entrevista realizada a un director de Investigaciones de Pecom Energía en diciembre de 2007.

su decisión de adquirir la totalidad de la participación de la familia Acevedo, operación que se concretaría unos meses más tarde.

Como se vio a través de los casos mencionados, los problemas de financiamiento fueron un elemento destacado en el proceso de extranjerización luego de la Crisis del Tequila. A medida que se acentuaba la crisis del modelo de convertibilidad, el grado y el tipo de endeudamiento se convertían en un problema cada vez más serio para los GEN. Un elemento central fue la imposibilidad de los grupos de obtener financiamiento barato a largo plazo. Incluso muchas de las firmas que no vendieron y permanecían en el ranking en el 2003 se vieron obligadas a incorporar algún socio extranjero que aportara capital. Es el caso del grupo Mastellone, que con una deuda superior a los 200 millones de dólares vendió el 30% de La Serenísima a Dallpoint Investments en 1999.

El problema del financiamiento fue uno de los reclamos centrales de los empresarios al vender. “El peor enemigo del empresariado argentino, hoy, es la tasa de interés. Si tuviera dinero para financiarme al 5% o 6%, abriría tres fábricas más. Lo que no encuentro es cómo se sale, cómo se consigue que la tasa de interés baje, cómo se genera confianza entre los inversores”, declaró Pascual Mastellone, dueño de La Serenísima en 1999.

Luego de vender su participación mayoritaria en Sevel, Francisco Macri declaró:

Nosotros hemos hecho algunas asociaciones para incorporar un socio estratégico –casi siempre ha sido un importante *player* internacional– a una determinada actividad, e inmediatamente nuestro costo financiero ha bajado en forma notable. Ya éramos calificados y financiados por la presencia de nuestro socio estratégico en la empresa. Si actuamos solos en este momento, como empresarios del Mercosur –argentinos, brasileños o uruguayos– no tenemos el mismo acceso que tienen las empresas de otros países, donde hay políticas activas y respaldos financieros muy importantes a las inversiones que sus empresas hagan en el exterior. Una empresa española, americana o alemana llega a Brasil con el costo del dinero de su país de origen, donde consigue financiamientos a 30 años, a veces al 3% o 4% anual. Si una empresa brasileña o argentina quiere hacer la misma inversión, el costo del dinero es el de su propio país y los años de financiamiento son los que el país en ese momento puede obtener por el apoyo y la evaluación internacional. Entonces aparece la gran diferencia que impide que seamos competitivos.<sup>26</sup>

No resulta casual que la mayor parte de los compradores de las firmas argentinas hayan sido empresas líderes con base en los países desarrollados. Estas multinacionales

---

<sup>26</sup> Entrevista realizada por el programa *En Perspectiva*, Radio Espectador de Uruguay, 6/10/99.

adquirieron firmas oligopólicas que dominaban una importante porción del mercado argentino, pero que se encontraban en dificultades para refinanciar su deuda.

### **Algunas preguntas sobre el accionar político de los empresarios argentinos**

La década de los 90 y sus transformaciones macroeconómicas e institucionales implicaron para el sector más concentrado del empresariado nacional un debilitamiento de su presencia en la economía argentina y un notable avance del capital extranjero en el país. Al analizar el comportamiento político de los grandes empresarios nacionales, encontramos evidencias que cuestionan un elemento muchas veces presente en los estudios sobre empresarios: la relación directa entre “intereses materiales concientes” y “acción política”. Durante los primeros años de la década, los propietarios de los GEN apoyaron el proceso de reformas que dismantlaría elementos centrales del modelo macroeconómico a partir del cual se habían expandido durante las décadas anteriores. Algunos autores afirman que la participación de estos empresarios en el proceso de privatizaciones fue el elemento central para explicar este comportamiento. Sin embargo, cabe destacar que sólo una porción de los GEN participó de este proceso. Por otra parte, incluso los que aprovecharon esta oportunidad fueron fuertemente afectados posteriormente por los efectos negativos de las transformaciones y el Modelo de Convertibilidad.

Con este contexto, cabe formular algunas preguntas para continuar la investigación: ¿Por qué los grandes empresarios nacionales se mostraron entusiastas ante las reformas estructurales a principios de la década?, ¿por qué apoyaron el modelo económico hasta finales de la década, sin oponerse activamente al proceso de extranjerización?, ¿de qué manera fueron evaluadas las posibles consecuencias de la desregulación de la economía y la retirada del Estado?, ¿eran concientes de las limitaciones que les imponía el Plan de Convertibilidad?, ¿los cambios estructurales dificultaron la posibilidad de generar acciones colectivas?

Para responder estas preguntas resultará indispensable utilizar conceptos de la sociología económica que nos permitan indagar de qué manera el *enraizamiento social*<sup>27</sup> de estos actores influyó en los diagnósticos que orientaron sus posicionamientos políticos y económicos durante este período.

---

<sup>27</sup> Granovetter (1985).

## Bibliografía

ABELES, Martín (1999): “El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa: ¿Reforma estructural o consolidación hegemónica?”, en: revista *Época*, n° 1, Buenos Aires.

ABELES, Martín, FORCINITO, Karina y SCHORR, Martín (2001): *El oligopolio telefónico argentino frente a la liberalización del mercado*, Buenos Aires, UNQ/FLACSO/ IDEP.

AZPIAZU, Daniel y NOCHTEFF, Hugo (1994): *El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadorismo y elite económica en la Argentina. Ensayos de Economía Política*, Buenos Aires, Tesis/ Norma.

AZPIAZU, Daniel, BASUALDO, Eduardo M. y KHAVISSE, Miguel (1986): *El nuevo poder económico en la Argentina de los ochenta*, Buenos Aires. Legasa.

AZPIAZU, Daniel, BASUALDO, Eduardo (1990): “Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina”, Buenos Aires, Cántaro.

BASUALDO, Eduardo (2006): *Estudios de Historia Económica Argentina*, Buenos Aires, FLACSO/ Siglo XXI.

----- (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.

BISANG, R. (1998): “Apertura, reestructuración industrial y conglomerados económicos”, en: revista *Desarrollo Económico*, número especial, volumen 58, Buenos Aires.

CASTELLANI, Ana. (2006): “Estado, empresas y empresario, la relación entre intervención económica estatal, difusión de ámbitos privilegiados de acumulación y desempeño de las grandes firmas privadas. Argentina 1966-1989”, tesis Doctoral, Mimeo.

CHESNAIS, Francois. (2000): “La mundialización financiera”, Buenos Aires, Losada.

EVANS, Peter (1995): “Embedded Autonomy. States and Industrial Transformation”. Princeton, Princeton University Press.

FRACCHIA, E. (2002): “Factores determinantes de la respuesta estratégica de los grupos económicos argentinos ante el *shock* competitivo de la década de los noventa”, tesis Doctoral, Universidad de Navarra.

GAGGERO, Alejandro y WAINER, Andrés (2003): “La UIA como actor político durante la crisis de la convertibilidad”, ponencia presentada en las III Jornadas de Sociología, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación Universidad Nacional de La Plata.

GERCHUNOFF, Pablo y TORRE, Juan Carlos (1996): “La política de liberalización económica en la administración de Menem”, en: *Desarrollo Económico*, n° 143, Buenos Aires.

GRANOVETTER, Mark (1985): “Economic action and social structure: the problem of embeddedness”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3

KHANNA, T. y YAFEH, Y. (2005): “Business groups in emerging markets: paragons or parasites?”, en: <http://cei.ier.hit-u.ac.jp/activities/seminars/papers/yafeh%2005.pdf>, 30 de Julio de 2007.

KIM, Kwang-Suk y KIM, Joon-Kyun (1997): “Korean Economic Development: an Overview”, en Cha, Dong-se, Kwang Suk Kim y Dwight H. Perkins, eds. 1997. *The Korean Economy 1945-1995: Performance and Vision for the 21st Century*. Seúl: Korea Development Institute.

LEFF, N. (1979): “Entrepreneurship and economic development: the problem revisited”, en: *Journal of Economic Literature*, vol. 17, n° 1, Pittsburgh.

LIN, Ching-Yuan (1988). “East Asia and Latin America as Contrasting Models”, en *Economic Development and Cultural Change*, vol. 36, núm. 36.

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

KOSACOFF, Bernardo (1999): *Las multinacionales argentinas. Una nueva ola en los noventa*, Buenos Aires, CEPAL.

KULFAS, Matías (2001): “El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local”, en: serie *Estudios y Perspectivas*, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires.

NOCHTEFF, Hugo (1994): “Los senderos perdidos del desarrollo. Elite económica y restricciones al desarrollo en la Argentina”, en AZPIAZU, Daniel y NOCHTEFF, Hugo (1994): *El desarrollo ausente*, Buenos Aires, Tesis-Flacso.

OSTIGUY, Pierre (1990): *Los capitanes de la Industria*, Buenos Aires, Legasa.

PORTANTIERO, Juan Carlos (1973): “Clases dominantes y crisis política”, en: revista *Pasado y Presente*, n° 1, abril/ junio 1973, Buenos Aires.

SIDICARO, Ricardo (1995): "Poder político, liberalismo económico y sectores populares, 1989-1995", en: SIDICARO, Ricardo et alter, *Peronismo y menemismo*, Buenos Aires, El cielo por asalto.

SCHORR, Martín (2001): *¿Atrapados sin salida? La crisis de la Convertibilidad y las contradicciones en el bloque de poder económico*, FLACSO.

VIGUERA, Aníbal (2000): *La trama política de la apertura económica en la Argentina (1987-1996)*, La Plata. Al Margen/ Universidad Nacional de La Plata.