

Trayectorias empresarias diferenciales durante la desindustrialización en la Argentina: los casos de Arcor y Servotron*

*Andrés Wainer
Martín Schorr***

En este trabajo se realiza un análisis sumamente estilizado de la trayectoria que recorrieron desde sus orígenes el grupo económico nacional Arcor (uno de los líderes en el campo agroindustrial) y Servotron (una mediana empresa del rubro de la electrónica industrial). El interés en estas dos “historias de vida” radica en varios motivos. En primer lugar, en el hecho de que se trata de actores económicos que iniciaron sus actividades bajo el esquema de sustitución de importaciones y lograron una importante expansión en dicho contexto. En segundo lugar, en que integran distintos estratos dentro del sector empresario de la Argentina, los cuales atravesaron “suertes” muy dispares a lo largo de las diferentes etapas por las que transitó el capitalismo doméstico desde la dictadura militar de 1976-1983 en adelante. En tercer lugar, en que se desenvuelven en ámbitos manufactureros que siguieron senderos disímiles -si no antagónicos- en el cuadro agregado de desindustrialización y reestructuración regresiva del aparato fabril acaecido en el país desde mediados de la década de los setenta.

* Se agradecen los valiosos comentarios de Daniel Azpiazu, Mariela Bembi y Bruno Capra a una versión preliminar de este trabajo, a quienes se exime de toda responsabilidad en cuanto a los errores y las omisiones que pudieran existir.

** Investigadores del CONICET y docentes de la UBA.

I. Introducción

Uno de los principales legados críticos del modelo neoliberal instrumentado en la Argentina durante la década de los noventa ha sido la fuerte polarización del universo empresario inscripta en una profundización de los procesos de desindustrialización y reestructuración regresiva del sector fabril iniciados a partir de la última dictadura militar. De un lado, resulta posible constatar la existencia de un puñado de ganadores (básicamente un número reducido de grandes firmas y grupos económicos nacionales y extranjeros con un ciclo de acumulación fuerte y crecientemente transnacionalizado en términos productivos, comerciales y financieros) y, del otro, un amplio grupo de perdedores (se trata, en su mayoría, de pequeñas y medianas empresas de capital local).

Para explicar estos senderos divergentes suele recurrirse a variables de índole subjetiva: la suerte de una firma se asocia fundamentalmente con la capacidad, la decisión y la "visión" de sus propietarios o de su cuerpo de *managers*. Para los autores que abrevan en esta corriente (muy difundida en el medio doméstico), las ostensibles discrepancias de comportamiento que registraron los distintos estamentos del empresariado industrial a lo largo del período señalado provienen, en lo sustantivo, del despliegue de conductas microeconómicas disímiles y/o de capacidades dife-

renciales de respuesta por parte de éstos ante cambios en las "señales de mercado"; en otros términos, que frente a un mismo "punto de partida" macroeconómico y un *set* de políticas "neutrales" y "uniformes" en cuanto a sus impactos sobre los distintos sectores y actores económicos, hubo un conjunto minoritario de empresas que puso en práctica estrategias apropiadas y otro mayoritario que implementó conductas inadecuadas.

De allí que en esta visión quede relegada a un segundo plano (si no es directamente excluida del análisis) una serie de variables que revisten particular relevancia a la luz de lo acontecido en nuestro país luego de largos años de predominio hegemónico del neoliberalismo como, entre otras, la orientación de las políticas económicas, los sesgos del desenvolvimiento macroeconómico, los condicionantes estructurales y la reconversión del capitalismo local asociadas con el programa de reformas instrumentado¹.

En ese marco, este trabajo persigue dos objetivos estrechamente vinculados: a) confrontar con los mencionados postulados de la visión dominante y con el *darwinismo* social que subyace su interpretación de los éxitos y los fracasos empresarios; y b) aportar algunos elementos de juicio que señalan el poderío analítico y explicativo de aquellas variables que, en mayor o menor grado, son soslayadas por la "corriente principal" en el campo de las ciencias sociales.

1 Una interpretación del desempeño fabril en la que se jerarquizan analíticamente las estrategias empresarias se puede consultar en Kosacoff (1998); Delgado y Sguiglia (1994); Llach (1997) y Sguiglia (1997). Asimismo, una interesante problematización teórica sobre las interrelaciones que se establecen entre "lo macro" y "lo micro" se puede encontrar en Katz (1996 y 2000); y Katz y Stumpo (2001). También véase Bisang (1996); Fanelli y Frenkel (1996); Peres (1998); López (2006); Porta y Bianco (2004) y Stumpo (1998).

Para ello, se realiza un análisis sumamente estilizado de la trayectoria que recorrieron desde sus orígenes el grupo económico nacional Arcor (uno de los líderes en el campo agroindustrial) y Servotron (una mediana empresa del rubro de la electrónica industrial). El interés en estas dos "historias de vida" radica en varios motivos. En primer lugar, en el hecho de que se trata de actores económicos que iniciaron sus actividades bajo el esquema de sustitución de importaciones y lograron una importante expansión en dicho contexto. En segundo lugar, en que integran distintos estratos dentro del sector empresario de la Argentina, los cuales atravesaron "suertes" muy dispares a lo largo de las diferentes etapas por las que transitó el capitalismo doméstico desde la dictadura militar de 1976-1983 en adelante. En tercer lugar, en que se desenvuelven en ámbitos manufactureros que siguieron senderos disímiles -si no antagónicos- en el cuadro agregado de desindustrialización y reestructuración regresiva del aparato fabril acaecido en el país desde mediados de la década de los setenta.

II. De Arroyito al mundo: breve repaso de la evolución de Arcor desde sus orígenes

Arcor suele ser considerado como un grupo económico exitoso, dado que ha podido consolidarse tanto en escalas nacional como internacional sin ser absorbido por los grandes competidores mundiales, y ha logrado

ubicarse dentro del privilegiado y acotado universo de "multinacionales" argentinas junto con un número reducido de conglomerados empresarios (Techint, Bagó y Roemmers, entre los más relevantes). En la actualidad es el primer productor mundial de caramelos, el mayor exportador de golosinas de la Argentina, el Brasil y Chile, y exporta a alrededor de 120 países. Ello, a partir de la producción realizada en 35 unidades productivas instaladas en la Argentina (27), el Brasil (4), Chile (3) y el Perú (1), las que emplean a aproximadamente 15.000 personas.

Todo esto ha hecho de Arcor un modelo de "éxito económico", así como un ejemplo por cuanto, según se argumenta, su expansión se ha basado "sobre competencias industriales y tecnológicas" a favor de una "cultura [empresaria] totalmente opuesta a la búsqueda de rentas". Al respecto, se ha atribuido el exitoso desempeño de este grupo a la "extraordinaria determinación de la familia Pagani" y la vocación industrial de sus fundadores, así como a su "voluntad emprendedora" y su estrategia de "competencia inteligente"². Por lo tanto, las explicaciones del destacado crecimiento que ha venido experimentando Arcor desde sus orígenes se han centrado, en gran medida, sobre la "cultura industrialista" que habría traído consigo la familia Pagani desde Italia y que habría transmitido a su miembro más destacado, Fulvio Pagani (fundador y presidente del *holding* hasta su muerte en 1990).

En ese marco, en este apartado se intenta aportar algunos elementos de

² Véase Kosacoff, Forteza, Barbero y Stengel (2001). En cuanto a estas cuestiones, es interesante reparar en el hecho que en los últimos años Arcor ocupó el primer puesto en el *ranking* de "las cien empresas más admiradas de la Argentina" que elabora periódicamente el diario *Clarín*.

juicio tendientes a debatir con estas ideas predominantes; específicamente, con la hipótesis de que la trayectoria de Arcor y su situación actual se deben fundamentalmente a la existencia de un empresariado de características asimilables a las de un “empresario schumpeteriano” y el despliegue de estrategias microeconómicas adecuadas.

Con el propósito de producir caramelos, a mediados de 1951 Fulvio Pagani inauguró Arcor en la localidad de Arroyito (provincia de Córdoba). Entre los socios fundadores se encontraban además de sus hermanos Elio y Renzo, los hermanos Modesto, Pablo y Vicente Maranzana, Enrique Brizio y Mario Seveso. Hacia 1958 la empresa había dejado de ser exclusivamente una elaboradora de tales bienes y manufacturaba distintas variedades de golosinas, sobre la base de la incursión en algunas actividades industriales que tenían como objetivo el autoabastecimiento de ciertos insumos básicos para la producción. Entre dicho año y 1960 Arcor incorporó nueva maquinaria gracias a que durante el gobierno de Arturo Frondizi se facilitó la importación de bienes de capital sin arancel, lo cual posibilitó que hacia mediados del decenio de los sesenta la compañía empezara un lento proceso de complementación y diversificación productivas, siempre con eje en el rubro agroindustrial (golosinas, alfajores, dulces y actividades agropecuarias).

Durante los años setenta Arcor buscó, por un lado, afianzar su integración vertical mediante la apertura de firmas y fábricas que la proveye-

sen de insumos estratégicos (materias primas, envases, energía, etc.) y, por otro, fortalecer su poderío económico en los mercados que hasta entonces habían constituido el núcleo ordenador de su ciclo de acumulación y expansión, basado principalmente sobre el interior del país. Fue para cumplir con estos objetivos y aumentar su capacidad de producción que inauguró varias unidades productivas en distintos puntos del país, buena parte de las cuales fue instalada al amparo de mecanismos de promoción industrial (tanto de aquellos de carácter nacional como los específicos para determinados ámbitos regionales) y/o fue financiada con créditos “blandos” del Banco Nacional de Desarrollo (BANADE)³.

La primera compañía instalada bajo regímenes promocionales fue Misky (especializada en la fabricación de golosinas), en Tucumán en 1970. Esta inversión fue financiada con créditos del BANADE (en condiciones muy favorables), en el marco de una política de promoción a la diversificación productiva en la provincia que se puso en marcha a fines del decenio de los sesenta (“Operativo Tucumán”)⁴. Al año siguiente se abrió una planta elaboradora de dulces, pulpas de fruta y productos enlatados en la localidad de San Rafael (Mendoza). Nuevamente en Tucumán, en 1975 se inauguró una procesadora de glucosa, almidones y derivados. También acogiendo a regímenes de promoción, en ese mismo año se abrió en Villa del Totoral (Córdoba) la empresa Pancrek (fabricación de galletitas) y se creó la elaboradora de envases

³ Sobre estos instrumentos consúltese, entre otras, las investigaciones de Azpiazu (1987 y 1988); Azpiazu y Basualdo (1990); Gatto, Gutman y Yoguel (1987); Rougier (2004); y Schwarzer (1987).

⁴ Un análisis de las características y los impactos más salientes del denominado “Operativo Tucumán” puede encontrarse en Boneo (1985).

Vitopel, que en 1980 comenzó con la producción de *films* de PVC. Asimismo, en 1979 Arcor adquirió la firma Guillermo Padilla (ubicada en San Pedro, provincia de Buenos Aires), vinculada con la elaboración de alcohol y derivados del maíz, al tiempo que se asoció con la estadounidense Miles Laboratories para crear Milar (producción de enzimas). En ese año, a favor de la percepción de importantes recursos públicos asociados con la promoción industrial, inauguró una fábrica de cartón corrugado (Cartocor), ramo en el que posteriormente se convertiría en líder en el nivel nacional (**cuadro N° 1**).

Fue también durante este período cuando el *holding* controlado por la familia Pagani comenzó su expansión internacional, a partir de la creación de Arcorpar en Paraguay (1976) y la compra del 50% del fabricante de golosinas Van Dam del Uruguay entre 1979 y 1980; adicionalmente, en 1981 logró ingresar al mercado brasileño por vía de la adquisición de Nechar Alimentos (también especializada en la producción de golosinas).

A lo largo de la década de los ochenta tuvo lugar una fuerte expansión operativa y patrimonial de Arcor, de resultados de la cual se consolidó su estructura organizacional bajo la forma de grupo económico; ello, en un cuadro signado por el despliegue de una estrategia empresarial que procuró constituir o fortalecer el poder oligopólico en diferentes franjas del mercado de productos alimenticios a través de distintas formas de integración vertical y horizontal de la producción de las firmas bajo control accionario: “para ello, además de recurrir a la radicación de industrias al amparo de la legislación promocional vigente en el ámbito nacional [la propia Arcor,

Cartocor, Milar, Vitopel, Pancrek y Misky], Arcor ha constituido una diversidad de sociedades que, acogiendo a los beneficios de los regímenes provinciales, conllevan una reestructuración integral en la configuración productiva y espacial del complejo empresario como un todo” (Azpiazu, 1988).

En ese marco, en el cuatrienio 1985-1988 se abrieron varias empresas en las regiones cuyana y centro del país. En San Juan se inauguró Frutos de Cuyo (fabricación de conservas de tomates y de envases de hojalata); en el parque industrial de Villa Mercedes (provincia de San Luis) se conformaron cuatro firmas administradas conjuntamente para la producción de alimentos e insumos para diferentes compañías pertenecientes al *holding*: Converflex (materiales flexibles para envases), Dulciora (dulces y mermeladas), Productos Naturales (esencias) y Metalbox (envases y tapas de hojalata). Asimismo, en el complejo Recreo de Catamarca se abrieron otras cuatro empresas, también con una administración común: Carlisa (productos de panadería), Candy (caramelos), Alica (premezclas en polvo) y Flexiprin (conversión de flexibles).

Sobre el particular, Kosacoff, Forteza, Barbero y Stengel (2001) destacan que en la década de los ochenta “puede observarse claramente un salto en las dimensiones [de Arcor], que creció a un ritmo mayor que el de los años sesenta y muy superior al de los setenta. Tanto el activo total como las ventas y el patrimonio prácticamente se cuadriplican. Mientras que en 1979 el activo total era de alrededor de 55 millones de pesos [datos a precios constantes de 1995], en 1980 casi se duplicó a

Cuadro N° 1. Principales empresas controladas y vinculadas con el grupo Arcor según actividad principal, 1973-2002

Empresa*	Actividad principal	1973	1983	1986/87	1992	1995	1998	2002
Alica S.A.	Elaboración de alimentos en polvo			X	X	X	X	X
Alimentos Indal S.A.	Elaboración de conservas de frutas (Chile)		X	X	X	X	X	X
Arcor S.A.I.C.	Elaboración de golosinas	X	X	X	X	X	X	X
Arcor Canadá Inc.	Comercialización de prod. alimenticios							X
Arcor de Perú S.A.	Comercialización de prod. alimenticios							X
Arcor do Brasil Ltd.	Elaboración de golosinas						X	X
Arcor Suiza A.G. (SA Ltd.)	Comercialización de prod. alimenticios							X
Arcor USA Inc.	Comercialización de prod. alimenticios							X
Arcorpar S.A.	Elaboración de golosinas (Paraguay)		X	X	X	X	X	X
Astral S.A.	Sociedad de inversiones						X	X
Berlby Cia. SACIF (UA)	Distribuidora de alimentos						X	(a)
Biscotti S.A.	Elaboración de galletitas					X	(a)	
Águila Saint Hnos. SA.	Elaboración de chocolates					X	(a)	
Campina S.A.	Concesionario automotor	X	X	X	s/d			
Candy S.A.	Elaboración de golosinas			X	X	X	X	X
Carbox S.A.	Elaboración de cartón corrugado			X	X	X	X	s/d
Carlisa S.A.	Elaboración de galletitas				X	X	X	X
Carti S.A.	Elaboración de galletitas			X	(a)			
Cartocor S.A.	Elaboración de cartón corrugado		X	X	X	X	X	X
C.E.M.S.A.	Comercializadora de energía			X	(f)			
Col Car S.A.	Matadero frigorífico		X	X	X	X	s/d	
Concor S.A.	Negocios inmobiliarios			X	X	X	s/d	
Constructora Mediterránea	Construcción	X	X	X	X	X	X	X
Converflex S.A.	Elaboración de films plásticos			X	X	X	X	X
Dos en Uno de Colombia Ltda.	Comercialización de prod. alimenticios							X
Dulciora S.A.	Elaboración de dulces			X	X	X	X	X
Estancia Las Carzuelas								
A.A.G.C.e.I.	Estancia agropecuaria		X	X	X	X	X	s/d
Estirenos S.A.	Elaboración de golosinas						X	X
Faster Publicidad S.A.	Agencia de publicidad					X	X	s/d
Flexiprin S.A.	Conversión de flexibles			X	X	X	X	X
Fripack S.A.	Elaboración de maquinaria	X	X	(a)				
Frutos de Cuyo S.A.	Elab. de conservas y envases de hojalata			X	X	X	X	X
Indalar S.A.	Industr. y comerc. de cartón corrugado		X	X	X	X	X	X
Ideal S.A.	Elaboración de envases	X	X	X	(a)			
Ind. de Alimentos								
Dos en Uno S.A.	Comercialización de prod. alimenticios (Chile)						X	X
I.P.A.S.A.	Conversión de flexibles			X	X	(a)		
Industrias Mark S.A.	Elaboración de máquinas heladeras				X	X	(a)	
La Industrial Alimenticia	Elaboración de galletitas				X	X	X	
Los Mistoles S.C.p.A.	Estancia agropecuaria		X	X		X	X	(a)
Metalbox S.A.	Elaboración de envases de hojalata			X	X	X	X	X
Milar S.A.	Elaboración de enzimas		X	X	s/d			
Misky S.A.	Elaboración de golosinas		X	(a)				
Nectar Alimentos Ltd.	Elaboración de golosinas (Brasil)		X	X	X	X	(b)	
Noelar S.A.	Comercialización de prod. alimenticios					X	(a)	
Nutrex Corporation	Comercialización de prod. alimenticios					X	X	(c)
Pancrek S.A.	Elaboración de galletitas		X	X	X	X	X	(a)
Plastivil S.A.	Elaboración de envases			X	(a)			
Pinar del Norte S.A.	Elaboración de dulces		X	X	(a)			
Productos Naturales S.A.	Elaboración de esencias			X	X	X	X	X
Unidal Chile S.A.	Comercialización de prod. alimenticios					X	X	(d)
Unidal Ecuador S.A.	Comercialización de prod. alimenticios					X	X	X

Cuadro N° 1 (cont.). Principales empresas controladas y vinculadas con el grupo Arcor según actividad principal, 1973-2002

Empresa*	Actividad principal	1973	1983	1986/87	1992	1995	1998	2002
<i>Unidal México S.A. de C.V.</i>	Comercialización de prod. alimenticios					X	X	X
<i>Unidal Perú S.A.</i>	Comercialización de prod. alimenticios					X	X	(e)
<i>Van Dam S.A.</i>	Elaboración de golosinas (Uruguay)		X	X	X	X	X	X
<i>Versalles S.A. (LIA)</i>	Elaboración de alimentos en conserva						X	(a)
<i>Vitopel S.A.</i>	Elaboración de films plásticos		X	X	X	X	X	(f)
Total de empresas		5	19	31	26	35	34	27

* Las empresas resaltadas en *itálica* fueron favorecidas por regímenes de promoción industrial (tanto los vigentes en el ámbito nacional como los correspondientes a las regiones con regímenes especiales).

(a) Absorbida por Arcor.

(b) Absorbida por Arcor do Brasil.

(c) Absorbida por Arcor USA.

(d) Absorbida por Industria de Alimentos Dos en Uno.

(e) Absorbida por Arcor de Perú.

(f) Vendida a otra empresa.

Fuente: Elaboración propia sobre la Memoria y Balance General de Arcor (varios años); Acevedo, Basualdo y Khavisse (1990); Azpiazu (1988) y base de datos del Área de Economía y Tecnología de la FLACSO.

96 millones, y para 1990 el valor se había elevado a 243 millones. El patrimonio también se vio sensiblemente incrementado, pasando de casi 30 millones en 1979 a 48 en 1980 para terminar la década con 178 millones. Las tasas de crecimiento anuales promedio para el período fueron de un 10% para el activo y el patrimonio, de un 6% para las ventas y de un 14% para las inversiones... El incremento del activo, del patrimonio y de las inversiones refleja una política de fuerte expansión de la firma, que se inició ya a fines de los años setenta, pero cuyos resultados comienzan a hacerse evidentes en la década siguiente. El resultado de esta política expansiva fue la incorporación, en un lapso de pocos años, de un gran número de sociedades vinculadas y un cambio en la morfología de la empresa que adquirió definitivamente los rasgos de un grupo económico

con una creciente descentralización geográfica. La casi totalidad de las empresas creadas en la década de 1980 se constituyeron en el contexto de regímenes de promoción industrial que otorgaban beneficios impositivos a las actividades localizadas en regiones específicas del país. La utilización de estos regímenes acentuó la expansión geográfica de Arcor, que a fines de los años ochenta operaba plantas productivas en ocho provincias. La incorporación de sociedades se ve reflejada en el notable aumento de las inversiones, las cuales pasaron de 17 millones de pesos a 113 en 1990".

En relación con estas cuestiones, vale la pena incorporar una breve digresión. De acuerdo con la información suministrada por la precitada investigación de Kosacoff, Forteza, Barbero y Stengel, durante el decenio de referencia Arcor registró, en términos históricos, una tasa de ganancia

relativamente reducida: la rentabilidad promedio sobre activos fue del 19% en los años sesenta, del 21% en los setenta y de "sólo" el 11% en los ochenta; asimismo, el margen medio de beneficios sobre ventas siguió una tendencia similar (12%, 15% y 5%, respectivamente).

Es indudable que los cuantiosos beneficios otorgados por el Estado bajo los regímenes de promoción industrial (en los que la búsqueda por maximizar la internalización de los subsidios implícitos en los distintos tipos de incentivos estatales –básicamente de índole fiscal– y la elusión impositiva por diferentes vías constituyeron dos componentes centrales en la formulación de las estrategias empresariales) conforman, por lejos, el factor explicativo predominante del notable crecimiento patrimonial que experimentó el *holding* durante la "década perdida" de los ochenta. De lo contrario, es difícil comprender los motivos por los cuales Arcor "invertió" tanto en expandir su capacidad productiva y su patrimonio en un escenario de tasas de ganancia relativamente bajas y decrecientes (la presión por el lado de la competencia proveniente del exterior no parece haber sido un aliciente a este tipo de inversiones, dados el cuadro recesivo que imperó durante casi todo el decenio y el "proteccionismo forzoso" que se verificó a raíz de las restricciones existentes en

el frente externo). En consecuencia, el hecho de que pudiera concretar inversiones a muy bajo costo (por cuanto gran parte del capital lo terminó aportando en los hechos el Estado –es decir, el conjunto de la sociedad argentina–) influyó decisivamente en la señalada estrategia "expansiva" de Arcor⁵.

En parte, las modalidades de esta expansión fueron las que le permitieron al conglomerado empresario bajo análisis consolidar un perfil de especialización productiva crecientemente volcado al exterior. Al respecto, vale destacar que además de las inversiones en el Brasil, el Paraguay y el Uruguay a las que se aludió, a partir de 1985 las exportaciones de Arcor aumentaron a una tasa bastante más elevada que las ventas en el mercado interno. Esto fue posible por la concurrencia de distintos elementos, entre los que se destacan los siguientes: a) el hecho de que el grupo contaba con importantes recursos "ociosos" (por cuanto el grueso de su expansión doméstica y el incremento en su patrimonio se habían financiado con fondos públicos); b) la percepción de subsidios estatales a las exportaciones de origen industrial; c) la crisis socioeconómica y el cuadro de creciente regresividad distributiva que caracterizaron este período; d) el contar con elevadas escalas tecnoproductivas (superiores a los niveles

⁵ Haciendo alusión a los principales aspectos distintivos de la promoción industrial, Azpiazu (1988) ha apuntado que dicha política terminó convirtiéndose "en un simple mecanismo de transferencia de recursos, que subsidia la rentabilidad de un núcleo privilegiado de empresas [entre otros instrumentos, mediante el diferimiento del pago de impuestos (al valor agregado, ganancias, patrimonio neto y/o capital) por un monto equivalente hasta el 75% de la inversión, la deducción del monto imponible del impuesto a las ganancias de la totalidad de la inversión realizada, la exención de derechos a la importación de bienes de capital y sus repuestos]. Además, esa transferencia conlleva notorias desigualdades en la rentabilidad de la inversión en la industria... Esto se refleja también en la formación de capital en el sector que tiende a verse desalentada fuera del marco de las posibilidades que ofrece la legislación promocional".

“mínimos” requeridos por el tamaño y la composición de la demanda interna), dado el incremento patrimonial y operativo registrado en los años previos; y e) las características de la dinámica fabril que se verificó (recuérdese que sólo unas pocas actividades manufactureras vinculadas, en la generalidad de los casos, con el procesamiento de recursos básicos lograron quedar a resguardo de la aguda crisis sectorial de los años ochenta)⁶.

Ahora bien, los diferentes factores mencionados no fueron los únicos que permiten dar cuenta del fuerte crecimiento de Arcor a lo largo de la “década perdida”: también vale destacar su participación en uno de los principales “nichos” de beneficios extraordinarios que se generaron en el plano local al calor de la reestructuración económica y la consolidación

de un funcionamiento estatal crecientemente subordinado al capital concentrado interno: la especulación financiera⁷.

Sin duda, la expansión que registró Arcor durante los ochenta (realmente muy significativa si se considera que se dio en un período en el que, vale recalcarlo, se verificó un cuadro recesivo de magnitudes pronunciadas, sobre todo en el campo manufacturero), lo ubicó estratégicamente ante la reactivación del ciclo económico asociado con la instrumentación de la Convertibilidad. En efecto, como se desprende de los datos que constan en el **cuadro Nº 1**, el grupo ingresó a la década de los noventa con una estructura productiva y un tamaño patrimonial sumamente consolidados. Ello, básicamente a raíz de los diversos y considerables beneficios otorgados por el Estado en los años pre-

⁶ Cabe aquí traer a colación unos señalamientos realizados por Fulvio Paganí en un reportaje realizado a mediados de 1987: “Al llegar a este punto quiero hacer una acotación: nuestra economía cerrada nos permitió a nosotros, que no éramos especialistas en el sector, entrar a competir porque aquella nos daba margen para cometer errores que, por supuesto, el mercado argentino los iba a pagar...Desde mi punto de vista el campo es el que ha subvencionado el crecimiento protegido de muchas actividades, las cuales han podido aprovechar un proteccionismo quizás excesivo, total. El consumidor lo va a pagar. A veces necesitamos 20, pero pedimos 80 y entonces lo volcamos al precio que paga el consumidor. Esos son los defectos de la economía cerrada que le han permitido a un empresario como yo incursionar en la producción de una cantidad de materias primas; algo que no tendría sentido en otro país pero que en la Argentina puede ser un negocio, aunque no sirva para el interés general” (*Empresa*, Nº 83).

⁷ Al respecto, Kosacoff, Forteza, Barbero y Stengel (2001) plantean: “En el contexto de inestabilidad macroeconómica de los años ochenta, especialmente a partir de la consolidación del régimen de alta inflación y de la generalización de los mecanismos de indexación monetaria, la gestión financiera de las firmas residentes en la Argentina priorizaba su atención en los movimientos y la situación de corto plazo. Las empresas centraban su acción sobre la búsqueda permanente de oportunidades de colocación en activos de altísima liquidez. Este contexto y estrategias predominantes condicionaban fuertemente el tipo de capacidades desarrolladas en el área de administración financiera de las firmas, y Arcor no fue una excepción dentro de esta tendencia”. Asimismo, reviste interés señalar que de acuerdo con la información proporcionada por el estudio de Acevedo, Basualdo y Khavisse (1990), a comienzos de los ochenta el conglomerado tenía un endeudamiento externo que superaba los 40 millones de dólares (a través de dos empresas: Arcor y Misky), de allí que muy probablemente resultó favorecido por el proceso de estatización de la deuda externa privada vía los regímenes de seguros de cambio. Por otro lado, durante esta década una firma del *holding* (Milar) se acogió al programa de capitalización de la deuda externa que se implementó (la deuda capitalizada ascendió a cerca de 9 millones de dólares). Véase también Basualdo (1987 y 2006); y Basualdo y Fuchs (1989).

vios y de la naturaleza de la reconversión regresiva del aparato fabril iniciada a mediados de los setenta: merced a la capacidad del *holding* de la familia Pagani de realizar un aprovechamiento *integral* de los escenarios privilegiados por las políticas públicas y, en ese marco, de encarar una estrategia de especialización productiva e integración (tanto vertical como horizontal), su dinámica de acumulación se ha consolidado en torno de uno de los sectores fabriles más favorecidos por dicho proceso de reestructuración, la agroindustria.

En consecuencia, lo que podía considerarse como un sobredimensionamiento del *holding* a fines de los ochenta, se convirtió en un “activo estratégico” frente a sus competidores locales y del exterior: dada su trayectoria previa y las características de su inserción en la economía nacional, Arcor contaba a principios de los noventa con una poderosa base estructural, a favor de la cual logró proseguir su expansión tanto en el mercado nacional como en el internacional en el contexto de la profundización del proceso de desindustrialización de la Argentina.

Esta buena posición relativa de Arcor en ambos segmentos se vio potenciada por la conjunción de ciertos procesos privativos de la década pasada, entre los que interesa señalar dos. Primero, el afianzamiento, por efecto de distintos factores (orientación del *set* de políticas “ordenadoras” del *shock* institucional neoliberal instrumentado durante la administración Menem y continuado con leves mati-

ces bajo el gobierno de la Alianza, tipo de cambio fijo con sobrevaluación de la moneda doméstica, etc.), de una estructura productiva-exportadora del país fuertemente asentada sobre la explotación de recursos naturales, en particular de productos agroindustriales. Segundo, la participación que tuvo el grupo en el intenso proceso de centralización del capital que se manifestó a lo largo de estos años: entre las principales adquisiciones que realizó Arcor sobresalen la de la división de alimentos y golosinas de Noel, la de la tradicional elaboradora de chocolates Águila Saint y la de la compañía La Industrial Alimenticia (LIA), especializada en la fabricación de galletitas⁸.

Estas compras reflejaron un cambio en el *management* del *holding* que se deriva en buena medida de la asunción de Luis Pagani como su presidente en 1993, tras la muerte de su padre y fundador. Bajo su conducción Arcor abrió en 1994 una nueva fábrica de chocolates en Colonia Caroya (Córdoba) y en 1995 inauguró una planta de galletitas en Salto (provincia de Buenos Aires). Por otro lado, en 1997 se construyó otro establecimiento vinculado con la elaboración de cartón corrugado para Cartocor en la localidad bonaerense de Luján. Estas nuevas unidades productivas sugieren la opción estratégica por consolidar un perfil productivo del grupo empresario caracterizado por una fuerte integración vertical -siempre con eje en su *core business* tradicional-, lo cual diferencia a Arcor de otros grandes conglomerados económicos

⁸ Sobre el particular, cabe destacar que la participación de Arcor en el proceso de compra-venta de empresas que se verificó durante el decenio pasado fue mucho menos importante que la de otros grupos económicos locales, sobre todo teniendo en cuenta que no participó del proceso de privatizaciones de las empresas públicas.

que durante esta etapa desplegaron estrategias más o menos intensas de diversificación de sus respectivas “carteras de negocios” (con sus matices, es el caso de, entre otros, Macri, Pérez Compagnon, Soldati y Techint).

Sin embargo, no puede soslayarse el hecho de que a la par que Arcor agrandaba su participación en el mercado por efecto de la mencionada estrategia y de la fuerte expansión de sus ventas (entre 1991 y 2001 su facturación consolidada creció casi un 300%), también encaró un proceso de tercerización en algunos rubros, reviendo parcialmente —a favor del contexto macroeconómico— la estrategia de integración vertical desplegada en los períodos anteriores. Es en este marco que se inscribe la venta de Vitopel durante el año 2000 (a manos del fondo de inversión BOOP Holdings). Este comportamiento le permitió al grupo reducir costos, eludir en ciertos sectores la competencia del exterior y concentrarse en sus líneas de productos más “fuertes”.

En el nivel internacional, a lo largo del decenio pasado el conglomerado continuó su expansión productiva en América latina: en 1996 abrió una planta productora de caramelos en el Perú; en 1997 adquirió la fabricante de *films* de polipropileno Koppol del Brasil (posteriormente se desprendió de la misma); en 1998 compró la empresa chilena Dos en Uno (líder en la elaboración de golosinas en su país y con fuerte presencia en la región); en ese mismo año accedió al 50% restante de Van Dam del Uruguay; y en 1999 instaló en el Brasil una fábrica de chocolates y un centro de distribución (Bragança Paulista). En ese contexto, y luego de registrar un incre-

mento pronunciado desde 1991, a fines del régimen de Convertibilidad las exportaciones de Arcor se ubicaron en el orden de los 160 millones de dólares (algo más del 15% de su facturación).

El inicio del siglo XXI encontró al grupo buscando consolidarse estructuralmente en ciertos ramos estrechamente relacionados con su *núcleo duro* de acumulación y reproducción ampliada del capital. Se destaca, en tal sentido, su asociación con la multinacional Kraft Suchard, mediante un acuerdo por el cual esta última se quedó con la marca de jugos “Verano” y Arcor con la de caramelos “Sugus”. Por otro lado, el *holding* celebró un acuerdo estratégico con la norteamericana Brach’s a raíz del cual pasó a fabricar golosinas de dicha marca con el propósito de exportarlas a los Estados Unidos, al tiempo que le adquirió a Nestlé Brasil las líneas de productos “Kid’s”, “Amor”, “Poosh”, “Piparito” y “7 Belo” (caramelos).

Asimismo, cabe señalar que durante 2004 la organización controlada por la familia Pagani inauguró una nueva planta de conversión de envases flexibles en Cartocor. También se asoció con la francesa Danone para unificar los negocios de galletitas, alfajores y barras de cereal en la Argentina, el Brasil y Chile (esta alianza se cristalizó en la constitución de la empresa Bagley Latinoamérica, actualmente el mayor productor de galletitas de Sudamérica). Su último negocio importante concretado ha sido el lanzamiento de su propia línea de helados elaborados, acuerdo comercial mediante, por la compañía Ice Cream⁹. Todo indica que esta estrategia expansiva continúa su rumbo con

⁹ Los datos correspondientes a 2004 indican que la facturación de Arcor ascendió a una cifra cercana a los 950 millones de dólares, de los cuales alrededor del 20% correspondió a exportaciones.

nuevos planes de inversión y adquisiciones en las cuales el grupo busca consolidarse en actuales y nuevos negocios en América latina¹⁰.

En suma, como resultado de la notable expansión que experimentó a lo largo de las últimas décadas, el grupo Arcor se ha consolidado como uno de los principales actores de la industria alimenticia de la Argentina (en especial en el rubro de las golosinas y productos afines). A favor de las múltiples empresas que forman parte del conglomerado, presenta un relativamente elevado grado de integración de su circuito productivo y forma parte del "elenco estable" de la elite exportadora del país; su ciclo de acumulación se ha internacionalizado de manera considerable, lo cual se ha visto potenciado por su estrategia de abrir unidades productivas y comerciales en el exterior y de establecer alianzas con importantes capitales transnacionales del sector.

Todo ello le ha posibilitado afianzar en el nivel doméstico el poder económico acumulado casi sin interrupcio-

nes desde su nacimiento a comienzos de la década de los años cincuenta, y constituirse en uno de los actores centrales de la fracción de la clase dominante que actualmente ejerce la conducción hegemónica del bloque en el poder. Dada su inserción predominante en sectores en los que la producción local resulta rentable en condiciones de libre cambio, estos sectores postulan que el *destino manifesto* de la Argentina es el de especializarse en aquellos rubros productivos en los cuales cuenta con probadas ventajas competitivas estáticas (dada su particular "dotación de factores"), como medio para lograr una *adecuada y eficiente* inserción en el mercado mundial^{11/12}.

Como se intentó demostrar, el ostensible poderío estructural de este grupo empresario se encuentra vinculado básicamente con dos elementos. En primer lugar, con la internalización de ingentes fondos públicos durante las décadas de los setenta y ochenta, lo cual sugiere la existencia de una "cultura empresarial" muy proclive a la

¹⁰ A fines de 2005 Arcor realizó una oferta para comprar la empresa Benvenuto (dueña de la marca "La Campagnola"), una de las más importantes en el sector de alimentos en conserva. A la fecha de cierre de este trabajo la operación se encontraba sujeta a la aprobación por parte de las autoridades regulatorias. Según lo anunció Luis Pagani, Arcor prevé concretar inversiones por más de 170 millones de dólares en Latinoamérica durante los años 2006 y 2007: "Estamos construyendo una fábrica en el nordeste del Brasil, otra en México, y también hay nuevos proyectos para la Argentina... en estos últimos años estamos incrementando la presencia en el Brasil y México, ya sea vía adquisiciones o alianzas" (*El Cronista Comercial*, 13/03/06).

¹¹ En relación con esta cuestión, no puede prescindirse de la opinión que ha merecido para Olivera (1977) este tipo de interpretaciones de la teoría de las ventajas comparativas: "Resulta evidente pues que quienes juzgan sobre la ineficiencia de nuestras industrias comparando simplemente sus costos reales con los que prevalecen en otros países aplican, seguramente sin proponérselo, principios de comercio colonial y no comercio internacional".

¹² En el plano político-institucional, este proceso de fortalecimiento ha tenido diversas repercusiones. Basta mencionar, en tal sentido, que Luis Pagani ejerce la presidencia de la Asociación Empresaria Argentina (entidad que representa —y despliega un intenso *lobbying* a favor de— lo más selecto de los sectores dominantes locales y que Arcor (junto con otros grupos económicos, como Techint) es en el presente un adalid de la gran "burguesía nacional", reconocido como tal desde diversos ámbitos. Sobre la "burguesía nacional" y su proyecto de país consúltese Schorr y Wainer (2005a y 2005b). Véase también Arceo (2003) y Basualdo (2006).

búsqueda de “cuasi-rentas de privilegio” y poco propensa a la asunción de riesgos¹³. Al respecto, vale resaltar que fue al amparo de diversas modalidades de subsidio estatal al gran capital que se aplicaron en esos años que Arcor logró abrir numerosas empresas y, por esa vía, delinear la fisonomía estructural y el poder económico que presenta en la actualidad. En segundo lugar, con la consolidación a lo largo del “modelo financiero y de ajuste estructural” de un sector manufacturero en el que las actividades agroindustriales han pasado a ejercer un claro y creciente predominio, en gran medida como resultado de la mayoría de las políticas económicas que se instrumentaron (así como de las múltiples omisiones verificadas) y, más ampliamente, de los objetivos socio-económicos y políticos subyacentes en la *revancha clasista* comenzada a *sangre y fuego* en marzo de 1976¹⁴.

III. Del desarrollo potencial a la impotencia del desarrollo: la historia de Servotron¹⁵

Servotron nació en 1964 como un emprendimiento de tres estudiantes de la carrera de ingeniería de la

Universidad de Buenos Aires con intereses en la investigación aplicada en el campo de la electrónica industrial. La empresa empezó como un emprendimiento menor (inicialmente los tres socios -posteriormente se agregó un cuarto- trabajaban en el *garage* de una vivienda), pero esta primera etapa duró poco tiempo ya que el crecimiento de la demanda por efecto del dinamismo del esquema sustitutivo la forzó a desarrollar nuevos productos conforme se incrementaba y diversificaba su cartera de clientes. A tal punto, que muy pronto comenzó a especializarse en el diseño y la producción de configuraciones de seguridad industrial, teniendo un importante desarrollo en el rubro de los sistemas de control (entre los avances más importantes de la firma se encontraban los circuitos impresos de doble capa, los únicos producidos por entonces en el país). Por la baja estandarización y normalización existentes por entonces¹⁶, la innovación dentro de la compañía se hizo necesaria en función de adaptar la producción a los requerimientos específicos de cada industria demandante.

Otro factor fundamental en la expansión inicial de la empresa fue el desarrollo de una red de proveedores

¹³ Para Nochteff (1994, 1996 y 1998), las “cuasi-rentas de privilegio” se definen por oposición a las denominadas “cuasi-rentas tecnológicas” (típicas de los procesos de desarrollo de estilo schumpeteriano -esto es, aquellos liderados por el avance tecnológico y el comportamiento innovador de ciertos empresarios-) y hacen referencia a las ganancias extraordinarias que obtienen algunas firmas y grupos económicos por haber conformado una posición de privilegio en sus respectivos mercados sobre la base del accionar del aparato estatal. A diferencia de las “tecnológicas”, las de “privilegio” no son transitorias (en tanto no son erosionadas por la competencia, la imitación creativa y la difusión tecnológica -duran tanto como lo hace el apoyo del Estado-), ni inducen al desarrollo.

¹⁴ Al respecto, consúltase Schorr (2005).

¹⁵ La información básica empleada en el análisis de la historia de Servotron proviene, en lo sustantivo, de varias entrevistas realizadas en el transcurso de 2005 a los Ingenieros Bruno Capra y Norberto Sampietro (dos de los titulares y socios fundadores de la compañía), así como de una variada gama de documentos que fueron gentilmente suministrados por ellos.

¹⁶ Véase Katz (1983); y Katz y Kosacoff (1998).

especializados, dado que a mediados de la década de los sesenta no existía una amplia oferta local en esta materia. En muchos casos, Servotron se encargó de facilitar los medios necesarios, entre ellos suministrar el capital de trabajo requerido para "generar" el proveedor con la calidad que se precisaba para las mercancías que fabricaba y que posteriormente colocaba en el mercado. Si bien muchos de los componentes eran importados, por cuanto la matriz industrial argentina aún presentaba varios "casilleros vacíos" (en especial en sus segmentos más complejos), el diseño del producto del cual los mismos formaban parte era nacional, lo mismo que su elaboración, logrando en algunos casos niveles de desarrollo tecnológico relativamente próximos al de los principales centros industriales¹⁷.

Dado su crecimiento, en 1969 los titulares de Servotron decidieron trasladarse a un galpón ubicado en Villa Martelli (en el partido bonaerense de Vicente López). Las tareas dentro de la empresa empezaron a subdividirse generando nuevas áreas de trabajo, lo que implicó la necesidad de ampliar la capacidad edilicia (para lo cual se rentaron inmuebles lindantes con la planta principal) y, obviamente, la dotación de personal.

En línea con las tendencias de la época, y a pesar de contar con la mencionada red de proveedores, durante estos años la compañía operaba con un relativamente alto grado de integración vertical, el cual se reflejaba en la existencia de varios secto-

res o "departamentos" internos estrechamente vinculados entre sí: división de ingeniería y diseño, sector de pintura, de cableados y de fabricación de transformadores, "departamento" administrativo, comercial y de compras, etc. Al respecto, vale traer a colación un ejemplo: la firma adquiría la chapa cruda, luego se trabajaba sobre ella en la fábrica, se la pintaba (a tales efectos se había construido un horno de pintura), se armaba el tablero en sus partes mecánicas para luego insertar el cableado, y finalmente se colocaba el transformador (que también era producido por la empresa), para su posterior venta.

Uno de los momentos de mayor expansión de Servotron se dio a partir de los convenios suscriptos entre 1973 y 1974 por el entonces ministro de Economía, José Ber Gelbard, y el gobierno de Cuba. Como producto de ello, la compañía exportó a dicho país sistemas de control de coches ferroviarios (a través de firmas como la italiana Fiat-Materfer). También en esos años logró transformarse en una importante proveedora de la industria automotriz: a raíz de la celebración de acuerdos comerciales, se convirtió en una suerte de división electrónica de una empresa que realizaba los transportes internos (cintas transportadoras) de varias plantas automotrices.

Hasta aquí se podría sostener que, salvando las ostensibles diferencias en el tipo de producción y de escala, la evolución durante esta etapa de Servotron no difiere demasiado del desempeño de Arcor en términos de

¹⁷ Refiriéndose al desarrollo de unos convertidores de alimentación de equipos de comunicaciones que había concretado Servotron por esos años, el Ing. Sampietro destacó en una de las entrevistas que se realizaron para esta investigación: "Fuimos a un congreso en Estados Unidos a presentar nuestro trabajo y lo que notamos fue que estábamos 'en la misma', que en los países centrales había mucho más volumen, más potencial de mercados, pero en tecnología estábamos muy bien... Y de ese tipo tuvimos dos o tres desarrollos más".

crecimiento operativo, pero sí lo hace cualitativamente (debido a la mayor cantidad y calidad del empleo que generaba por unidad de producto, el alto desarrollo ingenieril involucrado en la mayoría de los bienes elaborados, una producción industrial mucho más compleja y ligada a la búsqueda de “cuasi-rentas tecnológicas”, etc.). Así, de la mano de la considerable expansión manufacturera del período (en especial en el campo metalmeccánico), y de la verificada específicamente en el ámbito electrónico¹⁸, a comienzos del decenio de los setenta Servotron contaba con unos 120 empleados, de los cuales cerca del 25% eran ingenieros y muchos otros técnicos especializados; asimismo, en su corta existencia había incrementado de modo significativo su coeficiente de integración vertical y desarrollado una importante red de proveedores especializados.

Dicha situación se mantendría hasta mediados de esa década, en particular hasta las medidas de desregulación financiera y liberalización comercial implementadas durante la última dictadura militar. En el marco del predominio del principio de las ventajas comparativas estáticas, las políticas económicas diseñadas e instrumentadas por Martínez de Hoz y su equipo afectaron sobremanera a numerosas ramas del entramado manufacturero doméstico, sobre todo a la electrónica y a muchos sectores fabriles demandantes de la producción de Servotron. Ello, en lo sustantivo, a raíz de una brusca caída arancelaria que se enmarcó en una apertura comercial muy sesgada en cuanto a sus impactos sobre las diferentes industrias, la cual resultó agravada por el atraso

cambiario que trajo aparejada la adopción de la “tablita”, y por las restricciones de financiamiento que debieron afrontar fundamentalmente las empresas de menores dimensiones a partir de la reforma financiera de 1977 y ante el auge de la especulación en el nivel local (derivada, a su vez, del comportamiento de los grupos económicos más importantes del país y del aparato estatal en el contexto de la redefinición de los fundamentos básicos del capitalismo doméstico impulsada por la dictadura militar y sus bases de sustentación en el plano sociopolítico).

Esta fenomenal alteración en la orientación “conceptual” de la política económica *vis-à-vis* lo sucedido durante la sustitución de importaciones y, por esa vía, en el “entorno de negocios”, se verificó en un lapso muy breve (lo cual, como era de esperar, condicionó la capacidad de respuesta de los distintos segmentos empresarios). Esto tuvo impactos macro y mesoeconómicos de diversa índole que resultaron sumamente perjudiciales para la firma analizada y empujaron a sus propietarios a adoptar distintas estrategias (la mayoría de “supervivencia”) que perdurarían, con ciertas variaciones, hasta su “caída” en convocatoria de acreedores a mediados de 1999.

Si en estos años de profundos cambios en la dinámica económica (con su correlato en términos de desindustrialización, creciente predominio de manufacturas ligadas con el procesamiento de recursos naturales, retroceso acentuado de los rubros fabriles de mayor complejidad, reducción del tamaño del mercado interno por efecto de la crisis económico-fabril y la

¹⁸ Sobre el particular se pueden consultar los estudios de Azpiazu, Basualdo y Nochteff (1988); y Nochteff (1985).

redistribución regresiva del ingreso nacional, etc.), la estrategia que llevó adelante Arcor fue "expansionista" (gracias a su *peculiar* vinculación con el Estado), en el caso de Servotron se podría decir que fue netamente "defensiva".

En tal sentido, entre las conductas desplegadas por la empresa a partir de las reformas "pro-mercado" de Martínez de Hoz se destacan particularmente dos. En primer lugar, la puesta en práctica de una suerte de política de *outsourcing*: dado el sentido aperturista y desindustrializador de la política económica en curso, desde la firma se impulsó a muchos de sus empleados a que se pusieran a trabajar por cuenta propia en calidad de proveedores externos, para lo cual en numerosos casos se les facilitaron los medios requeridos para ello. Los principales objetivos perseguidos por esta tercerización -que por sus impactos y características, poco tuvo que ver con la red de proveedores especializados conformada durante la fase sustitutiva- fueron los de reducir la estructura estable, recortar costos y poder responder mejor a las fluctuaciones de la demanda (que por entonces, crisis industrial mediante, estaba experimentando fuertes oscilaciones en el marco de una clara tendencia contractiva, muy intensa en ámbitos estrechamente ligados con el desenvolvimiento de Servotron: la electrónica industrial y de consumo, la elaboración de bienes de capital, diversas metalmecánicas, etc.).

En segundo lugar, y a favor de la liberalización comercial, el otro pivote de la estrategia "defensiva" fue la importación de productos que, en muchos casos, en la etapa anterior habían sido fabricados por la empresa, y por la prestación de ciertos ser-

vicios. En ese contexto, la actividad doméstica empezó a focalizarse en forma creciente en la puesta en marcha y/o el armado y el mantenimiento de los equipos en las distintas industrias a las que la firma proveía. Además, Servotron pasó a ser el "representante oficial" en el país de importantes fabricantes extranjeros. A pesar de que todo ello derivó en el cierre o la desarticulación de líneas de producción que hasta entonces habían sustentado la expansión de la empresa, este accionar le permitió seguir manteniendo una cierta estructura de fábrica, aunque naturalmente mucho más reducida que en las pos-trimerías de la industrialización sustitutiva. Así, Servotron pasó de ser principalmente una productora a ser una importadora y prestadora de servicios (con todo lo que ello supuso en términos de, entre otras cuestiones, ruptura de encadenamientos productivos, reducción en los planteles laborales, pérdida de la importante masa crítica acumulada previamente, "desincorporación" de conocimientos científico-tecnológico-ingenieriles, etc.). En relación con estas cuestiones, en una de las entrevistas realizadas el Ing. Capra destacó sobre esta etapa: "la 'pata' importadora de la compañía creció tan vertiginosamente que terminó financiando las pérdidas que provenían de la fábrica que todavía manteníamos".

En consecuencia, como resultado de los efectos de las políticas económicas aplicadas durante la última dictadura militar, el *core bussiness* de Servotron pasó a concentrarse básicamente en el ámbito de los servicios de ingeniería, el diseño (como concepción del sistema a implementar) y la comercialización, abandonando gran parte de la producción industrial, la cual pasó a depender de la impor-

tación y, en menor medida, de la red de proveedores que fue armando la propia empresa (*outsourcing* median-te). De esta manera, y replicando las tendencias verificadas en el nivel agregado, en muy pocos años la firma sufrió un importante proceso de desintegración y “simplificación” productivas que difícilmente pueda ser atribuido al despliegue de una estrategia inapropiada o errónea; a raíz de ello ingresó en un cuadro de ostensible debilidad estructural que se agravaría en los años siguientes.

Además de haber encarado las mencionadas prácticas de “sobrevivencia”, en este período Servotron logró sobrellevar en parte la crisis por su vinculación con el mecanismo del “compre argentino”. Si bien a través de esta herramienta se benefició fundamentalmente a un puñado de grandes empresas y conglomerados económicos de capital nacional y extranjero que actuaban como abastecedores del Estado (miembros *ilustres* de lo que se conoció como “la patria contratista”), por las propias características del régimen éstos debían proveerse de insumos en el nivel nacional (siempre que existiera oferta doméstica). En este sentido, Servotron no recibió directamente beneficios en materia de sobrepuestos o preferencias en las licitaciones, pero participó como proveedor de varios grandes contratistas del sector público; ello, porque a pesar de la crisis y la reestructuración fabriles que se estaban registrando, la firma aún era competitiva en términos locales y tenía experiencia (“un nombre” al decir del Ing. Capra) en el mercado argentino.

En relación con estas cuestiones, en el **cuadro N° 2** se presentan, desagregadas según su sector de actividad, las principales compañías de las

que Servotron fue proveedor entre fines del decenio de los sesenta y del de los ochenta. De la información presentada se comprueba, por un lado, que se trata de un conjunto importante de empresas líderes en una amplia gama de actividades y, por otro, que además de grandes firmas privadas que pertenecieron al *núcleo duro* de la “patria contratista”, hay una presencia significativa de compañías estatales.

Esta suerte de “efecto derrame” ligado con las compras y las contrataciones del Estado fue lo que le permitió a Servotron “capear el temporal” durante los años de la dictadura, tal como lo destacó en una de las entrevistas el Ing. Sampietro en alusión al caso de ENTel: “En el país había equipos de comunicaciones que eran atendidos a más de 200 kms. de donde estaban instalados... Esta es una técnica que casi ningún país desarrollado tiene, porque es muy difícil encontrar tanto campo libre como en la Argentina. Esto nos facilitó sobrevivir en la época de Martínez de Hoz porque, a pesar de que nosotros en términos relativos a la competencia externa éramos caros, ENTel compraba la infraestructura a los concesionarios, a la ‘patria contratista’. En una oferta de estas características, era normal que hubiera veinticinco oferentes, a siete u ocho de los cuales nosotros lográbamos hacer ofertas del equipamiento que se llamaba ‘de fuerza’ [dispositivos de alimentación eléctrica para los equipos de comunicaciones de los radio-enlaces que instalaba la telefónica estatal]. Hicimos muchas instalaciones de este tipo... Ahora, había un gran defecto en el funcionamiento del sistema de provisiones al sector público: a nosotros, que éramos subproveedores, los grandes contratistas nos reconocían precios que eran acordados en un marco de amplia compe-

Cuadro N° 2. Principales empresas de las que Servotron fue proveedor entre fines de los años setenta y de los ochenta según tipo de propietario y sector de actividad

Industria*	Petróleo y derivados e industrias químicas	Construcción	Comercio	Servicios	Financiero
Aluar (privada, aluminio)	Cromoquímica (privada, química)	Techint (privada)	Carrefour (privada)	Reuters (privada, agencia de noticias)	Banelco (privada)
Acindar (privada, siderurgia)	Basf (privada, química)	Sideco (privada)	Makro (privada)	Camino del Buen Ayre (estatal, redes de accesos)	Banco Galicia (privada)
Siderca (privada, siderurgia)	Petroquímica Gral. Mosconi (estatal, química)	Sade (privada)		Obras Sanitarias de la Nación (estatal, agua y saneamiento)	Banco de Comercio de Bs. As. (privada)
Somisa (estatal, siderurgia)	Gillette (privada, química)	Tauro (privada)		OCASA (privada, correo)	Citibank (privada)
Gurmendi (privada, metalurgia)	Bayer (privada, química)			Segba (estatal, distribución de energía eléctrica)	Banco de la Provincia de Buenos Aires (estatal)
Altos Hornos Zapla (estatal, siderurgia)	Indupa (privada, química)			IBM (privada, informática)	Banco Nación (estatal)
Loma Negra (privada, cemento)	Petroquímica Cdro. Rivadavia (estatal, química)			ENTel (estatal, telefonía)	Bank Boston (privada)
Cerámica Neuquén (privada, cerámica)	Petrosur (privada, química)			Subterráneos Línea E (estatal, transporte de personas)	Banco del Río de la Plata (privada)
Cattáneo y Cia. (privada, minerales no metálicos)	Monsanto (privada, química)			Chevallier (privada, transporte de personas)	Diners Club (privada)
Goodyear (privada, neumáticos)	Esso (privada, petróleo y derivados)			Hidronor (estatal, generación de energía eléctrica)	American Express (privada)
Águila Saint (privada, alimentos)	Shell (privada, petróleo y derivados)			CTM Salto Grande (estatal, generación de energía eléctrica)	
Swift Amour (privada, alimentos)	Astra (privada, petróleo y derivados)			CEAMSE (estatal, cinturón ecológico)	
Bagley (privada, alimentos)	Copetro (privada, petróleo y derivados)			Covisur (privada, peajes)	
Suchard (privada, alimentos)	YPF (estatal, petróleo y derivados)			Covimet (privada, peajes)	
Molinos Río de la Plata (privada, alimentos)	YCF (estatal, extracción y procesamiento de carbón)				
Sancor (privada, alimentos)					
Cervecería Quilmes (privada, bebidas)					
Ledesma (privada, alimentos)					
Acetiera Gral. Deheza (privada, alimentos)					
Cargill (privada, alimentos)					
IKA – Renault (privada, automotriz)					
Ford (privada, automotriz)					
Fiat (privada, automotriz)					
Materfer (privada, ferroviaria)					

* Excluyendo aquellas vinculadas con los sectores petrolero y químico.

Fuente: Elaboración propia sobre Memoria y Balance general de Servotron (varios años) e información recogida en entrevistas con ex propietarios de la compañía.

tencia, lo que daba un valor realmente muy bajo en relación con la forma en que ellos vendían finalmente la infraestructura 'llave en mano'... Haciendo una estimación a *grosso modo* podríamos afirmar que si los 'equipos de fuerza' se vendían por 100 mil dólares, a nosotros nos los pagaban 25 mil: ellos multiplicaban el precio por condiciones financieras y a través de distintas argucias contables".

Durante los años ochenta Servotron retomó la fabricación de algunos productos pero continuó operando como importador, dado que no se revirtieron las tendencias hacia la desverticalización y la tercerización iniciadas durante la dictadura militar ni, menos aún, el achicamiento del mercado interno por la crisis socioeconómica y la regresiva conversión fabril. En ese marco, la compañía, que había comenzado la década con menos de un tercio de la cantidad de empleados que había llegado a tener a mediados de la anterior, logró expandirse a través del desarrollo y la comercialización de nuevos productos y servicios, aunque nunca logró recuperar las dimensiones anteriores (tanto en términos cuantitativos como cualitativos). Ello, porque si bien a lo largo de este decenio se registró un cierto incremento en su facturación, no ocurrió lo mismo con su estructura de producción debido a la cada vez más acentuada gravitación de, por un lado, las partes, piezas y productos finales provenientes del exterior, y, por otro, la prestación de servicios.

En esta etapa la empresa se focalizó en las fuentes de alimentación aseguradas, cuyo mercado se había ampliado a partir del -por entonces reciente- desarrollo de sistemas computarizados. Los componentes centrales de dichas fuentes eran importados y Servotron se dedicaba básicamente al armado, la instalación y el mantenimiento (entre sus clientes más importantes del período se destacan los sistemas de cajeros automáticos de la red Banelco y el Banco de la Provincia de Santa Fe). Asimismo, en estos años siguió jugando un rol importante el régimen de "compre argentino" (que, como se mencionó, favorecía indirectamente a la firma). Otro de los negocios de esta década fue la representación que obtuvo Servotron de la compañía alemana *Endress y Hauser*, una de las líderes mundiales en sistemas de sensores y controles de nivel, caudal, presión y flujo, siendo su especialidad el control de procesos industriales sofisticados. Finalmente, la empresa pasó también a prestar servicios de programación de *software* para uso industrial y a instalar los sistemas de control denominados de "lógica variable"¹⁹.

De las consideraciones que anteceden se desprende que el lapso que abarca desde las políticas "pro-mercado" de la última dictadura militar hasta fines de los años ochenta estuvo signado por el despliegue de una serie de conductas "defensivas" por parte de Servotron tendientes a adaptarse a un escenario sumamente desfavorable por la concurrencia de múltiples factores. De resultas de ellas, la

¹⁹ En este sentido, resultan interesantes y por demás ilustrativas las palabras del Ing. Capra: "Si bien durante los ochenta el grueso del reducido margen de ganancias fue comercial, Servotron se diferenciaba por el 'valor agregado' que incorporaba a través de sus conocimientos en materia tecnológica gracias a la importante masa crítica heredada de nuestra actividad industrial en el período anterior al golpe de Estado de marzo de 1976".

firma se fue alejando cada vez más de la actividad manufacturera, volcándose crecientemente hacia el ámbito de los servicios y la comercialización. Sin duda, esta trayectoria particular constituye el principal elemento explicativo de la marcada debilidad estructural con la que la empresa llegó al inicio del *shock* institucional neoconservador que empezó a implementar la administración Menem a partir de 1989 (todo esto, en claro contraste con la forma y la fisonomía estructural con las que Arcor accedió a tal coyuntura histórica)²⁰. En este caso el *set* de políticas aplicado tuvo nuevamente un sesgo desindustrializador que impactó de manera desigual y heterogénea sobre los diferentes actores y sectores fabriles.

Frente al “entorno de negocios” que se configuró en el transcurso del régimen de Convertibilidad, Servotron se afianzó como prestadora de servicios, principalmente la implementación, la adaptación y el *service* de productos importados (en especial sistemas ininterrumpibles de energía -denominados UPS-), dado que las pocas líneas de producción que había logrado preservar fueron desapareciendo conforme se hacían sentir los efectos de la liberalización comercial, la sobrevaluación de la moneda nacional, las diversas restricciones existentes en materia de acceso al crédito, etc.. En el caso de las UPS, a comienzos de la década de los noventa

Servotron aún producía las fuentes de alimentación de corriente continua que servían para el producto final; sin embargo, en poco tiempo fue disminuyendo la potencia de los equipos fabricados (pasando de 120 kva. a 30 kva.), hasta que directamente se decidió abandonar la producción para dedicarse de lleno a la importación. Algo similar ocurrió con otras líneas de producción que mantenía la empresa, como los controles de nivel²¹.

Otro de los factores que agudizaron aún más la debilidad estructural de Servotron durante estos años fueron las privatizaciones. En la mayoría de los casos, los consorcios adjudicatarios priorizaron la contratación como proveedoras de insumos y equipos a empresas extranjeras, violando sistemáticamente la legislación del “compre argentino” (ello, con absoluta connivencia estatal). Este es el caso del Tren de la Costa, una firma vinculada con el grupo económico Soldati: “se permitió algo fuera de toda lógica. A pesar que Servotron había hecho la mejor oferta técnica para un sistema de señalamiento, las presiones de *lobbying* determinaron que finalmente se contratara a una empresa francesa que al momento de la licitación no tenía ni sus productos ni su sistema homologados para el uso ferroviario, pero que si vendía el equipamiento en la Argentina podía obtener la ‘homologación de uso’. Obtenerla en su país

²⁰ Para entonces dos de los socios fundadores de Servotron habían optado por retirarse del directorio y el capital accionario, y los empleados no superaban los treinta.

²¹ Respecto de estos temas, en una de las entrevistas el Ing. Sampietro destacó: “Iniciamos los noventa fabricando algunos modelos de controles electrónicos, pero paulatinamente los dejamos de producir a medida que las facilidades de importación aumentaban y las ventajas de fabricar se evaporaban. En este caso fue evidente: dejamos de fabricar, con dolor, dado que en general nos había costado mucho esfuerzo empezar a producir, cuando el mismo artículo nos costaba menos traerlo de afuera que producirlo nosotros mismos. Así, en esta línea terminamos importando todo y suministrábamos al cliente la provisión de los equipos y el servicio de ingeniería asociado. El problema era que el negocio en ese sentido era muy reducido”.

de origen le hubiese costado millones de dólares, por lo tanto pudo bajar el precio de venta tanto como fuera necesario para poder venderlo aquí. Obviamente, en esas condiciones para nosotros era imposible ser competitivos" (entrevista realizada al Ing. Capra). Estos *peculiares* mecanismos de selección de proveedores (u otros similares) también perjudicaron a Servotron en otras licitaciones de la época (Metrovías, Autopista del Oeste y Autopista Riccheri, entre las más relevantes).

En estos años, mientras el mercado local estaba prácticamente "vedado" para la empresa por la apertura económica, lo sucedido con el "compre argentino", las restricciones de financiamiento y la contracción de la demanda de los bienes ofertados por

Servotron ante la profundización de la desindustrialización y la reestructuración regresiva de la trama fabril local, la firma logró realizar algunas ventas en el extranjero, principalmente en el Brasil, el Paraguay y el Uruguay. En este sentido, uno de sus últimos trabajos fue la instalación de equipamiento para peaje y señalamiento en las redes de acceso a Río de Janeiro y otras ciudades del Brasil. Si bien ello le dio cierto "aire" en un contexto doméstico muy desfavorable, la devaluación del "real" a comienzos de 1999 trajo aparejado el fin de los negocios en el vecino país para Servotron, ya que con costos dolarizados se le hizo imposible competir. Esto selló la "suerte" de la empresa que en ese año se declaró en convocatoria de acreedores y cesó por com-

²² Con motivo de la convocatoria, el entonces presidente de Servotron (el Ing. Capra) envió a mediados de 1999 una carta a la Cámara de Industriales de Proyectos e Ingeniería de Bienes de Capital de la República Argentina (CIPIBIC) en la que se plantean algunos de los factores que derivaron en dicha situación. Se trata, en tal sentido, de un testimonio histórico relevante para aprehender el contenido regresivo y desindustrializador del proceso acaecido en la tercera fase del "modelo financiero y de ajuste estructural" y, como tal, exime de mayores comentarios: "Servotron se ha tenido que presentar en convocatoria por dos motivos básicos. 1) Por la presión fiscal, que ha hecho que una empresa mediana, que empleaba numerosas personas calificadas, con un facturado de unos 10 millones de pesos anuales en 1996 acumulase por el sistema de retenciones un crédito fiscal, de libre disponibilidad, por 2 millones de pesos. Para obtener su devolución tuvimos que bregar 2 años, realizar un expediente que alcanzó las 16 mil fojas y un costo estimado para hacerlo de algo más del 50% del valor recuperado (aproximadamente un millón de pesos). 2) Por la restricción de los mercados naturales que correspondían a los antecedentes de Servotron, mercados que le fueron 'cancelados' de las posibilidades de acceso por la así llamada apertura económica y la inobservancia de la ley del 'compre argentino' por el Poder Ejecutivo Nacional, los Ejecutivos Provinciales y los concesionarios de servicios públicos obligados. El mercado así escamoteado en los años que fue declinando la posibilidad de ventas de Servotron es posible estimarlo conservadoramente desde 1993 a 1998 (5 años) en 175 millones de dólares. Los únicos rubros que se consideran para esta cuenta son: señalamiento ferroviario (100 millones); percepción de tarifas de peaje y afines (50 millones); y boletería automática de trenes (25 millones). Cabe destacar que los rubros indicados son de alto valor agregado y son en los que Servotron tenía antecedentes y experiencia a esa fecha, pero no son los únicos posibles. Si se hubiese trabajado en ellos con continuidad, seguramente se habrían podido concretar rubros afines, que se fueron abriendo en ínterin y que también, como los indicados, fueron suministrados por empresas extranjeras, que desplazaron nuestra producción, totalmente argentina. Los equipamientos importados a la Argentina, por el Estado y los concesionarios lo fueron, en condiciones de financiamiento blando, no disponible para la industria argentina, marcando esto un hecho de inequidad y discriminación para nuestra industria... Para peor panorama, ninguno de los productos que podemos producir, indicados mas arriba, los

pleto sus actividades²².

En definitiva, desde las primeras reformas económicas instauradas por la última dictadura militar Servotron siguió una trayectoria que se encuentra en las antípodas del sendero recorrido por Arcor. Prueba de ello es que la firma analizada en este apartado pasó de especializarse en la producción de bienes con alta densidad científico-tecnológica, de fuerte dinamismo en lo atinente a la creación local de cadenas de valor y empleo, y por lo general asociados con la búsqueda de “cuasi-rentas tecnológicas”, a focalizarse crecientemente en la importación y la prestación de servicios, para terminar desapareciendo como empresa.

No casualmente, dados los objetivos centrales de la *revancha clasista* iniciada en el país a partir de 1976, en la explicación de semejante retroceso concurren (en sentido inverso) factores similares a los que han estado detrás del notable desempeño de Arcor en el mismo período: a) la naturaleza de la reestructuración económica buscada -y lograda con creces- por el neoliberalismo y sus bases de sustento en el campo social; y b) la orientación -para nada neutral ni uniforme- de la mayoría de las políticas económicas que se instrumentaron desde dicho año y, más ampliamente, de las acciones y las omisiones estatales (y sus repercusiones estructurales sobre los diferentes actores socio-económicos). A la luz de lo analizado, es indudable que se trata de un conjunto de “variables” que tienen una muy superior relevancia analítica para explicar los éxitos y los fracasos empresarios que aquéllas asociadas con las estrategias y los comporta-

mientos asumidos en el nivel microeconómico, así como a factores “culturales”, de índole subjetiva, etcétera.

IV. Reflexiones finales

De las “historias de vida” realizadas en las páginas que anteceden se desprende que las asimetrías en el desempeño empresario registradas en el marco de la crisis de desindustrialización de las últimas décadas en la Argentina han estado mucho más asociadas con los sesgos en la orientación de las políticas públicas aplicadas, con sus consiguientes impactos estructurales, que al despliegue de conductas más o menos adecuadas por parte de los diversos actores manufactureros.

En este sentido, debe tenerse en cuenta que el grupo económico Arcor se desenvuelve fundamentalmente en un sector (el agroindustrial) en el que nuestro país se ha venido especializando en forma cada vez más acentuada y que conforma su principal modo de inserción en el mercado mundial. La reestructuración económica de las últimas décadas (con su correlato en una acelerada reprimarización del entramado productivo) no sólo no afectó sino que potenció a actores como Arcor, cuya dinámica de acumulación pivotea sobre un rubro de reducido dinamismo en el escenario internacional; actividad que ha sido estratégicamente favorecida tanto por las ventajas comparativas naturales con que cuenta la Argentina como por las distintas políticas económicas que, con sus matices, se desplegaron a lo largo de las sucesivas administraciones gubernamentales de los últi-

podemos vender en los países que nos los han suministrado (USA o Comunidad Europea) ya que allá sí se respetan las leyes y está prohibido legalmente vender equipamientos al Estado o concesionarios de servicios públicos por parte de productores extranjeros”.

mos treinta años. Las evidencias analizadas en este trabajo llevan a concluir que gran parte de las causas del desarrollo y la expansión de este conglomerado económico -como el de tantos otros- no parecen ubicarse en el plano subjetivo ni en la "calidad" de los empresarios argentinos, sino prioritariamente en un contexto signado por el accionar del aparato estatal y por su funcionalidad respecto de la inserción estructural del grupo, que coincide con la ubicación pasiva y subordinada de la Argentina en el mercado mundial en el marco de una economía globalizada.

El caso contrario lo representa Servotron, que pasó de ser una empresa mediana con una producción compleja y de alto valor agregado a una comercializadora y prestadora de servicios. Como se analizó, la masa crítica que la firma había logrado construir entre mediados de los años sesenta y setenta fue paulatinamente desmantelada por las reformas estructurales derivadas de las políticas aplicadas durante la dictadura militar de 1976-1983, y liquidada definitivamente por el *shock* neoliberal instrumentado durante el decenio de los noventa. En este sentido, la producción de bienes industriales con alto valor agregado e importante densidad en materia científico-tecnológica que se había desarrollado al calor del esquema de sustitución de importaciones fue castigada directa e indirectamente por el manejo macro y mesoeconómico de las últimas décadas, en un cuadro caracterizado por el predominio hegemónico de la -en más de un sentido retrógrada y "colonial"- "teoría de la dotación de factores".

Las consideraciones previas no apuntan a quitarle validez a las estrategias empresariales asumidas en el

nivel microeconómico, sino a situarlas en su contexto: la situación de Arcor no se asemeja precisamente al escenario ideal que plantea una actitud schumpeteriana en una situación de competencia "perfecta" donde la decisión de invertir se basa exclusivamente sobre las virtudes de un empresario que busca obtener ganancias sobre la base de "cuasi-rentas tecnológicas", sino más bien a una empresa "protegida" y beneficiada desde el Estado con reducidos riesgos asumidos por parte del capital invertido.

Al respecto, de la misma forma en que los apologistas de la familia Pagani hacen referencia a la misma, los miembros fundadores de Servotron perfectamente podrían ser caracterizados como empresarios innovadores y con vocación por la producción y el desarrollo nacionales. Sin embargo, en este caso este "espíritu emprendedor" no parece haber sido condición suficiente para que la empresa llegara a buen término, lo cual lleva a focalizar el análisis en los otros factores relevantes ya mencionados, como el contexto macroeconómico y sectorial que predominó en los últimos años, así como el tipo de inserción productiva que fue adoptando la Argentina en el mercado mundial, y el rol y el accionar del aparato estatal.

El relegar a un segundo plano analítico las decisiones microeconómicas y, en consecuencia, poner el énfasis en el sentido adoptado por las políticas públicas implementadas -y su funcionalidad respecto de la realidad estructural de las diferentes fracciones del capital- en la explicación de los disímiles comportamientos económicos verificados en el sector industrial, brinda importantes elementos de juicio para identificar cuáles fueron los

agentes económicos que se buscó favorecer -por acción u omisión- mediante el funcionamiento estatal. Así, puede concluirse que a diferencia de lo que pregonan sus defensores, las políticas de ajuste ortodoxo inspi-

radas en los postulados neoconservadores no fueron ni “uniformes” ni “neutrales” en términos de sus impactos sobre los distintos tipos de empresas que conforman el espectro industrial argentino.

Mayo 2006

Referencias bibliográficas

- Acevedo, M., Basualdo, E. y Khavisse, M. (1990): *¿Quién es quién? Los dueños del poder económico (Argentina, 1973-1987)*, Editora12/Pensamiento Jurídico, Buenos Aires.
- Arceo, E. (2003): *Argentina en la periferia próspera. Renta internacional, dominación oligárquica y modo de acumulación*, Universidad Nacional de Quilmes/FLACSO/IDEP, Buenos Aires.
- Azpiazú, D. (1988): “La promoción a la inversión industrial en la Argentina. Efectos sobre la estructura industrial, 1974-1987”, CEPAL, Oficina en Buenos Aires, Documento de Trabajo N° 27.
- Azpiazú, D. (1987): “Los resultados de la política de promoción industrial al cabo de un decenio (1974-1983)”, en *Desarrollo Económico*, Vol. 27, N° 104, Buenos Aires.
- Azpiazú, D. y Basualdo, E. (1990): *Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina*, Cántaro, Buenos Aires.
- Azpiazú, D., Basualdo, E. y Nochteff, H. (1988): *La revolución tecnológica y las políticas hegemónicas. El complejo electrónico en Argentina*, Legasa, Buenos Aires.
- Basualdo, E. (2006): *Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*, Siglo Veintiuno Editores/FLACSO, Buenos Aires.
- Basualdo, E. (1987): *Deuda externa y poder económico en la Argentina*, Nueva América, Buenos Aires.
- Basualdo, E. y Fuchs, M. (1989): “Nuevas formas de inversión de las empresas extranjeras en la industria argentina”, CEPAL, Oficina en Buenos Aires, Documento de Trabajo N° 33.
- Bisang, R. (1996): “Perfil tecno-productivo de los grupos económicos en la industria argentina”, en Katz, Jorge (edit.): *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años '90*, CEPAL/Alianza, Buenos Aires.
- Boneo, H. (1985): *Desarrollo regional, incentivos fiscales y localización industrial*, CEDES, Buenos Aires.
- Delgado, R. y Sguiglia, E. (1994): *Efectos de la desregulación sobre la competitividad de la producción argentina*, Fundación Arcor/Grupo Editor

Latinoamericano, Buenos Aires.

- Fanelli, J. y Frenkel, R. (1996): "Estabilidad y estructura: interacciones en el crecimiento económico", en Katz, Jorge (edit.) (1996): *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años '90*, CEPAL/Alianza, Buenos Aires.
- Gatto, F., Gutman, G. y Yoguel, G. (1987): "Reestructuración industrial en la Argentina y sus efectos regionales. 1973-1984", CFI, Documento N° 14, Buenos Aires.
- Katz, J. (2000): *Reformas estructurales, productividad y conducta tecnológica en América Latina*, CEPAL/Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile.
- Katz, J. (1996): "Régimen de incentivos, marco regulatorio y comportamientos microeconómicos", Katz, Jorge (edit.): *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años '90*, CEPAL/Alianza, Buenos Aires.
- Katz, J. (1983): "Estrategia industrial y ventajas comparativas dinámicas. Reflexiones en torno de la revitalización del sector manufacturero argentino", en *Cuadernos de la Fundación Dr. Eugenio A. Blanco*, N° 1, Buenos Aires.
- Katz, J. y Kosacoff, B. (1998): "Aprendizaje tecnológico, desarrollo institucional y la microeconomía de la sustitución de importaciones", en *Desarrollo Económico*, Vol. 37, N° 148, Buenos Aires.
- Katz, J. y Stumpo, G. (2001): "Regímenes competitivos sectoriales, productividad y competitividad internacional", CEPAL, Serie Desarrollo Productivo, N° 103, Santiago de Chile.
- Kosacoff, B. (edit.) (1998): *Estrategias empresariales en tiempos de cambio. El desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres*, CEPAL/Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.
- Kosacoff, B., Forteza, J., Barbero, M. y Stengel, A. (2001): *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*, Mc Graw Hill, Bogotá.
- López, A. (2006): *Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino*, CEPAL, Oficina en Buenos Aires.
- Llach, J. (1997): *Otro siglo, otra Argentina*, Editorial Ariel, Buenos Aires.
- Nochteff, H. (1998): "Neoconservadorismo y subdesarrollo. Una mirada de la economía argentina", en Nochteff, Hugo (edit.): *La economía argentina a fin de siglo: fragmentación presente y desarrollo ausente*, FLACSO/EUDEBA, Buenos Aires.
- Nochteff, H. (1996): "La experiencia argentina: ¿desarrollo o sucesión de burbujas?", en *Revista de la CEPAL*, N° 59, Santiago de Chile.
- Nochteff, H. (1994): "Los senderos perdidos del desarrollo. Elite económica y restricciones al desarrollo en la Argentina", en Azpiazu, Daniel y Nochteff, Hugo: *El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadoris-*

- mo y elite económica en la Argentina. Ensayos de economía política*, FLACSO/Tesis Norma, Buenos Aires.
- Nochteff, H. (1985): *Desindustrialización y retroceso tecnológico en la Argentina, 1976-1982. La industria electrónica de consumo*, FLACSO/GEL, Buenos Aires.
- Olivera, J. (1977): *Economía clásica actual*, Macchi, Buenos Aires.
- Peres, W. (coord.) (1998): *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, CEPAL/Siglo XXI Editores, México.
- Porta, F. y Bianco, C. (2004): "Las visiones sobre el desarrollo argentino. Consensos y disensos", Redes, Documento de Trabajo N° 13, Buenos Aires.
- Rougier, M. (2004): *Industria, finanzas e instituciones en la Argentina. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo, 1967-1976*, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.
- Schorr, M. (2005): "Cambios en la estructura y el funcionamiento de la industria argentina entre 1976 y 2004. Un análisis socio-histórico y de economía política de la evolución de las distintas clases sociales y fracciones de clase durante un período de profundos cambios estructurales", Tesis de Doctorado, FLACSO-Sede Académica Argentina, Buenos Aires.
- Schorr, M. y A. Wainer (2005a): "Argentina: ¿Muerte y resurrección? Notas sobre la relación entre economía y política en la transición del 'modelo de los noventa' al de 'dólar alto'", *Realidad Económica*, N° 211, Buenos Aires.
- Schorr, M. y A. Wainer (2005b): "A propósito de la crisis del Mercosur: Notas sobre el proyecto de país de la 'burguesía nacional' en la Argentina", *Realidad Económica*, N° 215, Buenos Aires.
- Schvarzer, J. (1987): *Promoción industrial en Argentina. Características, evolución y resultados*, CISEA, Buenos Aires.
- Sguiglia, E. (1997): "Desregulación y competitividad: evaluación de la experiencia argentina", en CLAD/BID/PNUD/AECI: *La reforma del Estado. Actualidad y escenarios futuros*, Caracas.
- Stumpo, G. (edit.) (1998): *Empresas transnacionales. Procesos de reestructuración y políticas económicas en América Latina*, CEPAL/Alianza, Buenos Aires.

Fuentes consultadas

- Diversos documentos de la empresa Servotron.
- Entrevistas realizadas al Ing. Bruno Capra y el Ing. Norberto Sampietro (abril y septiembre de 2005).
- Memoria y Balance General de Servotron, varios años.
- Memoria y Balance General de la empresa Arcor, varios años.
- Página web de Arcor: www.arcor.com.ar