

LA FORMACIÓN DE GRUPOS ECONOMICOS EN LA ARGENTINA CONTEMPORÁNEA

EL CASO ARCOR (1951-1990)

MARIA INES BARBERO
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE
GENERAL SARMIENTO¹

I. INTRODUCCION

La presente comunicación tiene como eje el estudio de caso de una empresa argentina, Arcor S.A., que se inició en 1951 como una fábrica de caramelos de dimensiones modestas en la provincia de Córdoba, y que constituye hoy uno de los principales grupos económicos del país, con exportaciones a 105 mercados y filiales de producción en varias naciones latinoamericanas. Desde su nacimiento hasta el presente Arcor multiplicó su activo por 85 y sus ventas por 35; en el año 1998 ocupaba el puesto n° 24 en el ranking general de empresas en la Argentina y el primer lugar entre las alimenticias, con una facturación de 1240 millones de pesos.

El trabajo considera la historia de Arcor desde su nacimiento hasta comienzos de la década de 1990, momento a partir del cual se inició un proceso de profundas transformaciones tanto en la economía argentina como en el interior de la empresa. Como punto de partida de la investigación se consideraron tres núcleos problemáticos. El primero de ellos se refiere a la evolución y expansión de la firma, que llevó de la empresa individual al grupo económico, a través de un proceso de integración, diversificación y descentralización productiva y geográfica. Este tema se analiza desde una perspectiva que resalta la relevancia de los grupos económicos diversificados como forma característica de la gran empresa en sociedades de desarrollo tardío, rescatando la diversidad de las configuraciones que asumen las firmas como respuesta a condiciones ambientales diferenciadas.

En segundo término, la evolución de Arcor es estudiada como un proceso en el que se combinaron las estrategias desplegadas por la empresa con los rasgos y los cambios del contexto, enfatizando la articulación entre las esferas micro y macroeconómica. En este punto interesa destacar la heterogeneidad de las respuestas de las firmas y su capacidad o no de adaptarse a entornos cambiantes. La expansión y el desempeño de Arcor son observados tanto desde su dinámica interna –búsqueda de nuevos mercados geográficos y de productos, construcción de capacidades competitivas- como de su habilidad para insertarse exitosamente en un ambiente que fue sufriendo modificaciones sustantivas a lo largo de los cuarenta años considerados, en los que se va pasando del modelo de sustitución de importaciones a la apertura y desregulación de la economía.

Por último, un objetivo que recorre todo el trabajo es el de tratar de explicar las razones de la expansión de Arcor y su comportamiento diferenciado de otras grandes empresas del sector que no lograron sobrevivir a las transformaciones del contexto económico. Se parte del supuesto de que las claves de su éxito en los noventa se encuentran en las décadas previas, en las que se construyó una empresa competitiva en el marco de una economía cerrada y protegida. Esta cuestión es retomada en las conclusiones, en las que se reflexiona acerca del impacto de la acción del Estado sobre el sector privado en el período sustitutivo y de las respuestas específicas de las firmas frente a dicha acción.

Se parte de la convicción de que todo estudio de caso que trate de trascender lo descriptivo tiene como sustento la idea de que la historia de una empresa debería servir para algo más que el conocimiento de las líneas y las razones de su evolución.

Esta historia de ARCOR, tal como ha sido encarada, se propone como un aporte para la discusión de problemas más generales. En primer lugar, para observar desde una perspectiva microeconómica el proceso de industrialización en la Argentina, en una etapa que cubre la sustitución de importaciones, la transición de los ochenta y la reestructuración de los noventa. Uno de los aportes originales que la historia de empresas puede ofrecer a la historia *tout court* es que permite percibir aspectos de la realidad que no son observables en una visión más agregada. Mirar desde adentro de la firma hace posible observar desde relaciones interpersonales a conductas tecnológicas, modelos de gestión y estrategias de largo plazo, las que permiten a su vez explicar con un mayor nivel de profundidad el devenir de la economía local.

Un campo particularmente relevante es el de la articulación entre los contextos macroeconómicos y la firma, sobre todo en condiciones externas de gran inestabilidad, como lo fueron las de la Argentina en toda la etapa considerada. Un presupuesto central en el enfoque adoptado es que las respuestas de las empresas no son ni mecánicas ni homogéneas, y que toda lectura que no rescate esta heterogeneidad ofrece una visión simplificada de la realidad. Dentro de esta temática, el caso de Arcor sirve para discutir tanto las estrategias de adaptación de las firmas a los cambiantes contextos como sus relaciones con el Estado en la Argentina contemporánea.

También desde una perspectiva histórica, el caso ofrece evidencia empírica valiosa para la comprensión del proceso de nacimiento y desarrollo de grupos económicos diversificados en la economía argentina. Un tema clave es explicar porqué, al igual que en la mayor parte de los países de desarrollo tardío, los grupos económicos aparecen como una de las formas características que asumen las grandes empresas. Pero otra cuestión relevante es establecer porqué algunos toman la forma de conglomerados con diversificación de inversiones hacia campos inconexos y otros, en cambio, conservan rasgos más homogéneos, pivotando sobre la actividad industrial (o productiva). También en esta área problemática, es un caso que aporta para el conocimiento y análisis de los procesos de internacionalización de firmas en mercados emergentes.

Dentro del campo de la teoría de la firma, el caso ofrece la posibilidad de chequear la validez de los marcos conceptuales existentes, formulados tanto desde el campo de la historia de empresas como desde el de la teoría económica y administrativa. Desde esta perspectiva este trabajo recoge conceptos de historiadores como Alfred Chandler y Mira Wilkins, de la teoría de la *entrepreneurship*, de la economía de los costos de transacción, de la teoría evolutiva de la firma y de otros modelos teóricos, integrándolos al análisis de la evolución de la empresa. Puede también servir como punto de referencia para la elaboración de conceptos a partir de la historia comparada, en la medida en que parte de sus especificidades sean compartidas con otras firmas, locales o no.

Por último, pero no por ello menos relevante, toda historia ofrece elementos para pensar sobre el presente y el futuro, tanto a los protagonistas de ella como a quienes la leen desde afuera. La historia de empresas es entre otras cosas una herramienta de la que pueden servirse tanto los administradores de empresas como los hacedores de políticas.

II. ETAPAS DE LA EVOLUCION DE LA EMPRESA²

En la historia de Arcor entre 1951 y 1990 pueden distinguirse cuatro etapas. La primera corresponde al momento fundacional, en el que se conjugan una serie de circunstancias, internas y externas, que cimentan los primeros años del desarrollo de la firma.

Desde entonces pueden distinguirse tres períodos, que abarcan respectivamente los años cincuenta y sesenta, los años setenta y los años ochenta. En cada uno de ellos la empresa fue modificando sus dimensiones y sus estrategias, operando en contextos macroeconómicos cambiantes y crecientemente turbulentos.

Los primeros veinte años constituyeron una etapa de construcción de ventajas competitivas en la producción y en la distribución, a través de la escala, de la integración productiva y de la creación de una red de distribución en el mercado nacional.

En los setenta la expansión de la empresa se sustentó en la diversificación de productos (de las golosinas a los alimentos), de mercados geográficos (avance sobre el área metropolitana, exportación a otros mercados) y en un incipiente proceso de internacionalización productiva.

Durante los ochenta estas tendencias se profundizaron, incrementándose la descentralización productiva gracias a la utilización de los regímenes de promoción en provincias argentinas y al avance de la internacionalización. Para entonces la empresa adquiere definitivamente los rasgos de un grupo económico, lo que se traduce a nivel organizativo en la adopción, a fines de la década, de una estructura multidivisional. Al mismo tiempo, da un salto significativo en cuanto a sus dimensiones, que se refleja en un incremento sustancial de la facturación y el activo.

II.1 EL NACIMIENTO DE ARCOR

En los primeros años de la década de 1950 la economía argentina atravesó un momento crítico debido a fuertes desequilibrios en el sector externo, situación que comenzó a revertirse recién a partir de 1953. Pero más allá de la coyuntura, constituyó una etapa particularmente favorable para el nacimiento de empresas industriales. El mercado doméstico se encontraba protegido por altos aranceles, la demanda de bienes de consumo masivo era muy elevada gracias al nivel alcanzado por los salarios, y las políticas públicas se orientaban hacia la promoción de la industria local. Entre los censos industriales de 1947 y de 1954 el número de establecimientos se casi duplicó, y ello se debió principalmente a la creación de firmas pequeñas y medianas de capital nacional.

Arcor fue creada en julio de 1951 en Arroyito, una localidad del interior de la provincia de Córdoba que contaba para entonces con una población de 3000 habitantes. Ubicada en una región agrícola-ganadera, había atravesado una etapa de gran prosperidad entre las décadas de 1880 y 1920, basada en la explotación forestal y la industria de la madera. Si bien en los cincuenta se encontraba en una situación crítica, contaba con algunas ventajas que explican que haya sido elegida como lugar de radicación de la nueva empresa. Por una parte, los fundadores contaban con una red de amigos, parientes y vecinos en el

pueblo y las áreas circundantes, y también con experiencias de trabajo previas en la zona. Por otra, Arroyito tenía ventajas de costos –oferta de mano de obra y de vivienda, oferta de materia prima- y de localización, ya que se encontraba situada sobre los ejes de comunicación entre la ciudad de Córdoba y la provincia de Santa Fe e integrada a una región con fuerte desarrollo agrícola e industrial. Los principales deficit eran la escasa disponibilidad de mano de obra calificada (que fue reclutada en otros centros urbanos) y la escasez de energía, que debió ser provista por la misma empresa.

Shapero (1978) ha propuesto estudiar al proceso de creación de una empresa –al que define como “evento emprendedor”- como resultado de la influencia de variables culturales, económicas, sociológicas y psicológicas, considerando a los individuos como uno pero no el único factor relevante de la explicación. Desde esta perspectiva la creación de una firma es percibida no como un hecho predeterminado desde el nacimiento de los protagonistas, sino como un proceso en el que los emprendedores se van conformando a partir de su interacción en sociedad en el marco de contextos específicos.

La interacción social es enfatizada también por el enfoque de redes, en el que las relaciones entre los actores tienen un papel preciso y definido, y en el que factores extraeconómicos, como la confianza y el compromiso, son considerados relevantes en la formación y funcionamiento de las empresas. El concepto de grupo emprendedor, por su parte, remarca la importancia de la complementación de capacidades de diferentes individuos como un elemento central para el análisis del surgimiento de nuevas firmas.

La creación de Arcor fue producto de la acción de un conjunto de individuos unidos por lazos de amistad, con una trayectoria previa en la actividad industrial, que habían participado previamente en emprendimientos comunes, y que a partir de esta experiencia decidieron fundar una nueva sociedad. El capital inicial fue provisto por un grupo de socios integrado por los hermanos Pagani (Renzo, Fulvio, Elio), los hermanos Maranzana (Tito, Pablo, Vicente), Mario Seveso y Enrique Brizio. Además de ellos participaban otros socios menores, con los que se completaba un total de 23 accionistas. Todos eran de Arroyito y de localidades cercanas, y eran parientes, amigos o vecinos de los socios principales. Hasta el año 2000 la propiedad de la empresa siguió en manos de las cuatro familias fundadoras, con una participación mayoritaria de los Pagani.

Dentro del grupo se destaca la figura de Fulvio Salvador Pagani, que fue el principal impulsor de la creación de la empresa y la presidió hasta su muerte, en diciembre de 1990. Pagani combinaba rasgos personales destacados –capacidad innovadora, de liderazgo y de gestión - con una historia familiar que sirvió de estímulo y modelo para su desempeño como emprendedor. Tenía la ventaja de ser hijo de un empresario, ya que su padre había sido propietario de panaderías, fabricante de caramelos y galletitas y socio en una fábrica de golosinas. Disponía de un modelo de rol paterno, de la experiencia de trabajo en la empresa familiar y de los recursos que su padre aportó para su educación y para la constitución de Arcor. En la historia de los Pagani se condensan la mayor parte de los rasgos de las familias inmigrantes que lograron una inserción exitosa en la economía local.

Pero en el nacimiento y la expansión de Arcor fueron también determinantes la presencia de los otros socios y la interacción con el medio local. La existencia de *partners*, más aún si son amigos, puede ayudar a transformar una propuesta en una acción, proveyendo al emprendedor de fondos, soporte moral, trabajo y habilidades y de la posibilidad de compartir los riesgos. Todos los miembros del grupo fundador habían participado

previamente en otros emprendimientos en la industria de las golosinas y disponían de una experiencia laboral y de capacidades, conocimientos e información concernientes a los aspectos productivos. Por otra parte, existía una fuerte complementación entre Fulvio S. Pagni (impulsor del proyecto y con experiencia en la administración), Mario Seveso (que sobresalía por su destreza mecánica) y los socios que aportaron su conocimiento del mercado y su habilidad como vendedores (como Enrique Brizio, Tito Maranzana y Renzo Pagni). Los integrantes del grupo tenían también antecedentes como empresarios independientes en otras actividades, lo cual les facilitó la contratación de mano de obra calificada.

La constitución del grupo y las relaciones de sus integrantes en el ámbito local otorgó factibilidad económica al proyecto, que combinó aportes personales, familiares y de la comunidad. El hecho de que todos fueran inmigrantes o hijos de inmigrantes de origen italiano reforzó los lazos de solidaridad, ya que todos compartían una identidad étnico-cultural. La interacción con el medio local no sólo facilitó la obtención de recursos materiales, sino que hizo posible que la puesta en marcha de la empresa y su funcionamiento en los primeros años fueran producto de un esfuerzo colectivo, que implicaba un nivel de compromiso y una capacidad de trabajo que compensaban en gran medida las dificultades de los momentos iniciales. En los relatos de los protagonistas de esta etapa se repiten las referencias al ritmo febril de trabajo de los primeros tiempos, sin horarios y sin fines de semana, con un contacto permanente entre los socios y los trabajadores de la empresa. La cultura del esfuerzo personal era característica de los grupos inmigrantes, en una etapa en la cual la movilidad ascendente era uno de los rasgos distintivos de la sociedad argentina, y ha sido percibida hasta hoy por la empresa como una de sus fortalezas.

En el proyecto estaban también muy involucradas las familias. Las esposas colaboraban realizando tareas diversas, como envolver caramelos, limpiar las máquinas, preparar comida para grupos de clientes o alojar en sus casas a gente que llegaba a Arroyito por negocios, ya que la capacidad hotelera del pueblo era insuficiente. Por último, como Arcor era una de las pocas fuentes de trabajo de Arroyito y la vida económica de la comunidad dependía en gran medida del éxito de la empresa, el conjunto de la población se veía de algún modo comprometido.

La combinación de todos estos elementos explica sin duda el resultado favorable del emprendimiento, en el que se entrelazan y refuerzan la mayor parte de los factores personales y contextuales que han sido identificados en los estudios de casos y en la teoría de la empresarialidad como impulsos a la incubación, formación y desarrollo temprano de nuevas firmas.

II.2 LOS AÑOS CINCUENTA Y SESENTA: INTEGRACIÓN Y ESCALA

Los ejes de la estrategia de Arcor durante las primeras dos décadas de su historia fueron la especialización en la producción de un bien –caramelos- y la búsqueda de la competitividad costo, mediante la obtención de economías de escala, la autoproducción de insumos básicos y la construcción de un sistema de distribución eficiente. Ello le permitió afianzarse como empresa productora de golosinas en el mercado del Interior de la Argentina, compitiendo exitosamente con las firmas medianas y pequeñas establecidas en las provincias.

A. ECONOMÍAS DE ESCALA

La decisión de fabricar en gran escala un solo producto -caramelos- tenía como objetivo incrementar la competitividad de la empresa a través del aumento del volumen de producción y de la reducción de los costos unitarios. Se trataba de una propuesta innovadora en el rubro, ya que las demás fábricas de golosinas del Interior elaboraban una gama muy grande de productos, pero todo en pequeña proporción.

La fabricación de caramelos era una actividad sencilla y rentable, y durante los primeros años gran parte de las tareas se hacía en forma manual. En la Argentina la importación de bienes de capital estuvo muy restringida hasta fines de la década de 1950, por lo cual durante los primeros años la empresa utilizó máquinas de los años treinta, acondicionadas por sus técnicos, junto a otras fabricadas por encargo en talleres de la zona.

Los aumentos de escala se basaron desde fines de los cincuenta en la creciente tecnificación de la producción, con un salto tecnológico entre 1958 y 1960 - facilitado por la posibilidad de importar bienes de capital con arancel cero durante el gobierno de Frondizi-y con fuertes inversiones en equipamiento durante toda la década del sesenta.

Con la nueva maquinaria la empresa se colocó en la frontera tecnológica internacional, creciendo significativamente la escala de producción. A comienzos de los sesenta fabricaba 60.000 Kg de caramelos diarios, un volumen 12 veces superior a la producción inicial, que era de 5.000 Kg .

La importación de maquinaria y el equipamiento continuaron durante toda la década de 1960. La introducción de tecnología de punta fue uno de los principios básicos de la política de la firma, con el objetivo de reducir costos y competir en precios. En forma indirecta puede medirse el aumento de la productividad de los sesenta en relación a los cincuenta. Entre 1951 y 1960 la producción creció a un ritmo similar al de la mano de obra, mientras que entre 1961 y 1970 la dotación de personal se multiplicó por 2,5 y la facturación por 2,9.

Gracias a los incrementos de producción y productividad, en los sesenta Arcor logró una posición destacada entre los fabricantes de caramelos en Argentina, con una cuota en el mercado nacional del 50% para 1963, aunque su radio de acción era sobre todo el Interior del país.

A partir de mediados de los sesenta la empresa inició la diversificación de la producción, agregando a la fabricación de caramelos la de otras golosinas y la de alfajores y dulces. La decisión de ampliar la gama de productos tuvo la finalidad de realizar economías de gama en la distribución, ya que al implementarse en 1967 un sistema de distribuidores oficiales la empresa se vio en la necesidad de ofrecer un *mix* más amplio de bienes. De todos modos, el alcance de la diversificación en esta etapa fue limitado, siendo en cambio muy relevante en la década siguiente.

Hubo sí diversificación hacia actividades no industriales: fundamentalmente la compra y explotación de campos para actividades agropecuarias, vinculadas o no con el *core business*. La más importante fue la ganadería, con el ciclo completo de cría, engorde y venta de la hacienda.

B. LA INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

La integración de la producción fue otra de las claves de la competitividad de Arcor desde sus inicios, siendo su finalidad reducir costos e incrementar el valor interno de la cadena de producción. Permitted abaratar los costos en el aprovisionamiento de materias primas, insumos y maquinarias, resolviendo problemas relativos a los niveles de precios, la insuficiencia de la producción local, las situaciones monopólicas y, en el caso de las maquinarias, la falta de oferta local y los altos precios de los equipos importados.

La integración vertical ha sido históricamente una de las estrategias típicas de las empresas en expansión en todas las economías, siendo uno de sus propósitos la reducción de lo que la teoría de la firma ha denominado costos de transacción, es decir las fricciones que las empresas deben afrontar cuando realizan transacciones en el mercado. Con la integración dichas transacciones son reemplazadas por transacciones entre diferentes plantas de una misma empresa o entre diferentes empresas de un mismo grupo, con el fin de reducir los precios de materias primas e insumos, de garantizar un flujo adecuado de ellos y de mejorar la eficiencia de los intercambios.

En la Argentina los costos de transacción fueron históricamente muy elevados, y la integración vertical fue adoptada por la mayor parte de las grandes empresas en el período de la sustitución de importaciones. Las dificultades para el aprovisionamiento de materias primas e insumos se agravaban cuando la oferta era limitada, cuando las firmas que los producían lo hacían en condiciones monopólicas, o bien cuando debían importarse y estaban sujetos a las condiciones del mercado internacional, a las oscilaciones del tipo de cambio y a la política de aranceles.

En el caso de Arcor la integración productiva fue una de sus principales fortalezas, que le permitió reducir costos de producción, ofrecer precios competitivos y diversificar riesgos. En el rubro de los fabricantes de golosinas y de productos alimenticios derivados de la panadería la mayor parte de las empresas grandes se integró sólo en forma parcial, y ninguna de ellas, salvo Arcor, se transformó en un complejo industrial.

Desde los comienzos la integración tuvo lugar en la producción de materias primas e insumos y en la fabricación de maquinarias. En un discurso pronunciado en 1987 Fulvio Pagani explicaba que “al llegar a un cierto volumen de producción de caramelos sobre la base de una competencia muy efectiva, los márgenes de ganancia eran del 5 o 10%. Nos dimos cuenta que si producíamos ciertas materias primas que necesitábamos, podríamos manejar un margen del 30 o 40%. Por eso decidimos que en vez de seguir aumentando la producción de caramelos, apuntaríamos a determinadas materias primas”.

En 1956 Arcor comenzó a fabricar glucosa, uno de los insumos básicos para la producción de golosinas, que se obtiene del maíz y de otros cereales como el sorgo. En ese momento en el país había una sola firma que tenía el monopolio de la producción, situación que generaba una oferta insuficiente y a precios elevados. Por esa razón se decidió instalar una planta para producir glucosa en Arroyito, junto a la fábrica de caramelos. Debido a las restricciones existentes para la importación equipos, se armó con máquinas de segunda mano y con tecnología poco desarrollada, lo cual era característico de la industria argentina en los años cincuenta.

Hasta 1965 la glucosa se fabricó a partir de sorgo (que se producía en la zona de Arroyito y era mucho más barato que el maíz), introduciendo mejoras en la maquinaria y en

los procesos. En ese año la empresa contrató por primera vez a un ingeniero químico con la finalidad de modernizar y ampliar la planta. Se instaló maquinaria importada y comenzó a utilizarse el maíz como materia prima, mejorándose la calidad del producto. Dicha planta siguió en actividad, con modernizaciones parciales, hasta 1980, en que fue reemplazada por una nueva de alta tecnología.

Las cajas de cartón corrugado eran otro de los insumos básicos de la empresa, pero a comienzos de los años cincuenta la oferta era insuficiente y los precios muy elevados. Desde 1954 Arcor comenzó a fabricarlas, ya que le resultaba más rentable producir el insumo y venderlo en el producto que vender el producto final solo.

La fábrica de cartón corrugado también se instaló junto a la de caramelos, en Arroyito. La maquinaria fue construida en los talleres de la empresa, contratándose a un técnico paplero que ya había fabricado una máquina corrugadora para otra empresa; desde 1958 se inició la propia impresión del material de embalaje.

Durante los primeros años la fábrica de cartón corrugado se abasteció de papel en el mercado, pero en 1959 Arcor inició la fabricación propia, con una pequeña planta que se instaló también en Arroyito. Como relató más tarde F.S.Pagani, “al mismo mecánico de la máquina corrugadora, lo animamos a que construyera una para fabricar papel. Y con viajes a Europa y la lectura de revistas y catálogos, nos construyó una máquina de fabricar papel que todavía hoy está funcionando en nuestra planta de Arroyito”. De todos modos, la nueva planta sirvió para autoabastecerse sólo de una parte del papel requerido, siendo cubierta la parte restante con papel comprado a terceros.

Durante los años sesenta continuó la integración en el sector de envases e impresión. En 1960 Arcor constituyó una nueva sociedad -IDEAL (Industria del Envase Argentina Ltda.)- para la impresión de material flexible para los envases, que comenzó a utilizar por primera vez en Argentina el rotograbado.

A través del proceso de integración la empresa se fue transformando ya en la década de 1950 en un grupo industrial diversificado, en el que las diversas plantas de producción vendían sus excedentes en el mercado, complementando las ventas de las actividades principales. Tanto la planta de glucosa como la fábrica de cartón corrugado produjeron no sólo para Arcor sino también para terceros. Los excedentes de la fábrica de glucosa se vendían a otras firmas productoras de bebidas y dulces, y en los años sesenta comenzaron a exportarse subproductos. El cartón corrugado se vendía a empresas locales, y gradualmente, a medida que Arcor fue incrementando el número de plantas y los volúmenes de producción, los papeles y cartones tuvieron una participación significativa en las ventas totales del grupo. Desde los años setenta la escala requerida por las fábricas de insumos superó ampliamente las necesidades de la empresa, lo que llevó a que las ventas externas de algunas de ellas superaran a los intercambios intrafirma.

Desde el momento de su fundación Arcor comenzó a fabricar maquinaria en talleres propios, que siguieron funcionando hasta fines de los años ochenta. En los cincuenta el problema principal para la compra de maquinaria importada eran las restricciones a la importación, que se solucionaban con la autofabricación, el acondicionamiento de maquinaria vieja o la fabricación por encargo en talleres de Santa Fe y Córdoba. La producción local de maquinarias y equipo era insuficiente, técnicamente atrasada y con standards de calidad bajos. Estos problemas afectaban a la industria en general y comenzaron a resolverse a partir de la

apertura de las importaciones durante el gobierno de Frondizi, en 1958. Hasta entonces era frecuente que las empresas fabricaran tanto su propia maquinaria como los repuestos.

Si bien desde 1958 Arcor comenzó a importar, la autofabricación continuó, con el objetivo de abaratar costos y de controlar el endeudamiento en moneda extranjera. Los precios de la maquinaria importada eran muy elevados, ya que existían pocos productores y las condiciones de venta eran monopólicas. Hasta fines de los ochenta la estrategia de la empresa consistió en combinar importación y producción propia. Se adquirían las máquinas clave (por ejemplo las cocedoras y las envolvedoras) y las demás se fabricaban, en talleres propios o contratados, mediante la copia de modelos extranjeros. De esta forma la maquinaria se obtenía a precios menores que los del mercado.

Aún en los casos en que se importaban equipos, se fabricaban y montaban las líneas de producción. En los talleres también se adaptaban y mejoraban las máquinas importadas, introduciéndose innovaciones incrementales en los equipos y los procesos.

Además del taller de Arroyito, a mediados de los sesenta Arcor invirtió en otras empresas para la fabricación de maquinaria que se instalaron en la ciudad de Córdoba: Fripack -máquinas envasadoras y otras- e Industrias Mark -máquinas envasadoras automáticas y equipos productores y pasteurizadores de helados-.

La integración productiva se completaba con la generación de energía. Uno de los problemas de Arroyito cuando se instaló Arcor era la deficiente provisión de energía, que se suministraba sólo hasta la medianoche. La empresa fue dotada de un grupo electrógeno que fue siendo reemplazado por equipos de creciente capacidad. En 1955, por iniciativa de Fulvio Pagani, se constituyó la Cooperativa Eléctrica de Arroyito, con un usina de 750 HP. Finalmente Arcor instaló su propio turbogenerador, que junto con la usina distribuía energía a los pueblos vecinos.

En esta etapa Arcor adquirió las características de empresa multiplanta integrada, con sus actividades localizadas en Arroyito y en la ciudad de Córdoba, pero siguió funcionando como una empresa individual y no como un grupo. En los sesenta comenzó a invertir en sociedades vinculadas en actividades industriales y agropecuarias, pero siguió siendo una empresa mediana, de propiedad familiar, sin separación entre propiedad y gestión, y con una conducción fuertemente centralizada en la figura de su presidente, Fulvio S. Pagani. Comenzó operando como una SRL, transformándose en Sociedad Anónima en 1961.

C. ACTIVIDADES AGROPECUARIAS: DIVERSIFICACIÓN E INTEGRACIÓN

Desde comienzos de la década de 1950 Arcor invirtió en la compra de tierras, creándose en 1957 la División Agropecuaria, cuya importancia relativa en términos de inversión fue relevante hasta fines de los sesenta, cumpliendo dos tipos de funciones. Fue sobre todo producto de una estrategia de diversificación, con el objetivo de aprovechar oportunidades de negocios, de reducir riesgos, de mejorar la disponibilidad financiera y de facilitar el acceso a la financiación. Tener campos en propiedad constituía un reaseguro en la medida en que su venta podía resolver problemas de liquidez, y además -en palabras de uno de los fundadores- "tener campo y hacienda servían también para obtener crédito bancario". Por otra parte, Arroyito se encontraba localizada en un área rural, en la que la mayor parte de los inmigrantes tenían tendencia a comprar o explotar tierras.

Al mismo tiempo, aunque en menor medida, la explotación de campos era parte del proceso de integración, ya que en las tierras de la empresa se producían algunas materias primas, como sorgo y maíz para la fabricación de glucosa, membrillos para la producción de dulces y madera para la pasta de papel.

En las memorias y balances de los años 60 se puede comprobar la importancia que tuvieron la compra de campos y las actividades agropecuarias en la rentabilidad de la empresa, en particular la venta de hacienda. En las décadas siguientes, a medida que fueron creciendo la producción industrial y el activo de la firma, las explotaciones agropecuarias fueron perdiendo importancia relativa.

En 1953 adquirieron un campo de 111 Has, para iniciar una plantación de membrillos y para el engorde de cerdos. En 1988 tenían 180.000 Has., en varias provincias del Interior - Córdoba, Salta, Santiago del Estero-, con explotación muy tecnificada, capital intensiva. Para ese momento la explotación ganadera seguía siendo la primordial, con ciclo completo de la cría a la venta. Otras actividades eran la plantación y explotación de árboles para la fabricación de papel y , desde 1985, los tambos.

D. COMERCIALIZACIÓN: LA CONSTRUCCIÓN DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de aumento permanente de la escala de producción exigía un sistema de comercialización adecuado, que permitiera ir cubriendo cuotas crecientes de mercado. A la vez, la construcción de un sistema de distribución eficiente se convirtió en una de las ventajas estratégicas de Arcor, por su llegada a los mercados y su contribución a la competitividad precio a través de la reducción de los costos de comercialización.

En los primeros veinte años ARCOR fue armando una red de distribución capilar con llegada a todo el territorio nacional, con un avance gradual desde el mercado regional al mercado nacional y con la estrategia de dejar como reserva al mercado de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, en donde comenzó a operar desde comienzos de los cincuenta, aunque fue afianzándose gradualmente recién a partir de los setenta.

La empresa apuntó siempre a la producción en gran escala destinada a un mercado de masas, diferenciándose de los otros grandes fabricantes de golosinas que producían preferentemente para los segmentos de mayor poder adquisitivo y con foco en los grandes centros urbanos. En una primera etapa compitió sobre todo con pequeñas y medianas empresas del Interior, con crecientes ventajas gracias a su escala de producción y su sistema de distribución. Desde los setenta, en cambio, fue avanzando sobre mercados dominados por los *big players*.

Mientras que la mayoría de las empresas del Interior vendían directamente a minoristas, Arcor optó desde los inicios por la venta a mayoristas, con las consiguientes ventajas en términos de costos de transporte y expedición. En los sesenta se agregaron dos nuevos canales de comercialización. Uno de ellos fue el de los distribuidores de cigarrillos, que vendían a los kioscos. El otro fue la implementación, desde 1967, de un sistema de ventas a través de distribuidores oficiales, que resultó más adecuado para la escala de producción de la empresa. Una de sus mayores ventajas fue que permitía realizar economías de *scope* en la comercialización, ya que la red de distribuidores oficiales podía utilizarse para la venta de una gama creciente de productos. Los diversos canales se utilizaron en forma paralela,

vendiéndose algunas marcas a través de mayoristas y otras mediante los distribuidores oficiales. En los años setenta se crearon oficinas de ventas en distintos puntos del país, y desde comienzos de los ochenta se dio un fuerte impulso a la venta en supermercados

II.3 LOS AÑOS SETENTA: DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y AVANCE HACIA NUEVOS MERCADOS

En la década de 1970 el crecimiento de Arcor tuvo como ejes el desarrollo de nuevos mercados de productos y la búsqueda de nuevos mercados geográficos, dentro y fuera de la Argentina. La empresa diversificó y descentralizó su producción, a la par que amplió su radio de distribución hacia el área de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Al mismo tiempo, llevó a cabo un proceso de internacionalización, a través de la exportación de sus productos y de las primeras inversiones directas en el exterior.

El desempeño económico de la firma se vio fuertemente condicionado por un contexto signado por la inestabilidad, la creciente inflación y los profundos cambios que se introdujeron entre 1976 y 1981, etapa en la que la política económica tuvo como ejes la liberalización de los mercados, la apertura externa y la eliminación de subsidios y regulaciones estatales.

La firma creció a un ritmo mucho menor que en las décadas previas y con un comportamiento fluctuante. Los años 70-74 fueron expansivos, pero en 1975 se produjo un fuerte descenso. En 1976 se inició la recuperación, aunque condicionada por la inflación -que siguió siendo elevada, a pesar de las políticas de estabilización- y por las altas tasas de interés -que pasaron a ser positivas en términos reales-. El control de los costos de endeudamiento fue tema recurrente en las memorias desde 1977 en adelante, resultando un problema crítico a comienzos de los ochenta.

Más allá de la coyuntura, la conducta de variables como la ocupación y los incrementos en bienes de uso reflejan una relativa estabilidad en la estrategia de crecimiento de largo plazo de la empresa, ya que no sólo no se reducen con respecto a los valores previos sino que crecen.. Las mayores inversiones fueron realizadas a comienzos y a fines de la década, mientras que se redujeron sensiblemente en la etapa 1973-78, a causa de la inestabilidad del contexto macroeconómico y de la intensidad de los conflictos políticos y sociales. Una parte relevante de la inversión se financió con créditos del Banco Nacional de Desarrollo, y la empresa se benefició con regímenes provinciales de promoción industrial, que ofrecían exenciones y desgravaciones impositivas.

A. DIVERSIFICACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN: DE LAS GOLOSINAS A LOS ALIMENTOS

La diversificación de la producción tuvo lugar a través de dos vías: la incorporación de nuevos rubros en la fabricación de golosinas (gomas de mascar y otros) y el ingreso en diversas áreas de la producción de alimentos (chocolates, dulces, pulpas de frutas, galletitas y derivados del maíz) mediante la constitución o compra de nuevas sociedades

El primer sector hacia el cual se diversificó Arcor en los setenta fue el de los dulces y la elaboración de frutas, siguiendo una trayectoria común a otras firmas productoras de golosinas y/o de galletitas. Desde la década precedente había comenzado la fabricación de dulces en Arroyito, a la que se agregó en 1971 una planta elaboradora de pulpa de frutas para

la producción de dulces y mermeladas, en San Rafael (provincia de Mendoza). En ese mismo año se inició la producción de duraznos y tomates al natural en fábricas de terceros.

Un paso decisivo fue la creación –en 1971- de Misky, una empresa vinculada, para la fabricación de chocolates y golosinas en la provincia de Tucumán., que en los años sucesivos fue integrando y diversificando su producción, siguiendo el modelo de Arroyito.

Con Misky Arcor inició su proceso de radicación de plantas en provincias del Interior beneficiadas con sistemas de promoción industrial, que continuó durante los setenta y profundizó durante los ochenta. La inversión fue financiada con créditos del Banco Nacional de Desarrollo, en condiciones altamente favorables y en el marco de una política de promoción de la diversificación productiva de la provincia que se puso en marcha a fines de los sesenta, gracias a la cual se radicaron varias empresas industriales.

El segundo momento decisivo en la diversificación de los setenta fue el comienzo de la fabricación de galletitas. En 1975 se constituyó Pancrek S.A., en asociación con LIA S.A., una empresa cordobesa fundada a comienzos de los setenta. Desde fines de la década Arcor compró parte del paquete accionario de LIA, y en 1997 adquirió el total de la sociedad. La nueva empresa se radicó en Villa del Totoral, en la provincia de Córdoba, también dentro del régimen de promoción industrial, y comenzó su actividad en 1978, tres años después de su creación.

En febrero de 1979 Arcor adquirió el activo fijo de la firma Guillermo Padilla Ltda. SAIC, con fábrica de alcoholes en San Pedro, en la provincia de Buenos Aires. Arcor ya industrializaba maíz en las fábricas de glucosa de Arroyito y Tucumán, y la compra de Padilla fue una diversificación dentro de ese rubro, en la medida en que implicó la incorporación de la fabricación de nuevos derivados. La planta de destilación de alcoholes se puso en marcha en 1980, produciendo diversos tipos de alcoholes de maíz, usados como insumos en distintas ramas de la industria y destinados en su mayoría al mercado.

En los años ochenta la planta de San Pedro se diversificó e integró, con el agregado de nuevas plantas para la fabricación de otros derivados del maíz (harinas, polentas y aceite). En cuanto a la integración hacia atrás, la planta comenzó a fabricar sus propios envases plásticos, para aceite y otros productos, con venta a terceros de los excedentes.

La diversificación de Arcor en los setenta incluyó también la compra de un frigorífico en la ciudad de Córdoba y la creación de una firma constructora para atender las necesidades del grupo.

Durante esta etapa la empresa apuntó a incrementar su competitividad costo con aumentos en la productividad, tanto mediante la inversión en maquinarias y equipos como a través de mejoras en la organización de la producción, con reformas en el lay out, controles de calidad y la creación de un departamento de seguridad industrial. También encaró, a fines de la década, una reforma de su estructura, adoptando una organización multidepartamental.

B. INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

En los setenta se incorporó un nuevo rubro en la producción de envases: la fabricación de películas transparentes y de envases flexibles. Los precios del celofán en el mercado local

eran muy elevados, con un valor del 40% por encima de los internacionales. La producción de film de P.V.C. rígido como sustituto permitió la reducción de costos, y favoreció también la modernización del packaging de la empresa.

En 1978 fue creada una sociedad vinculada, Vitopel S.A., con planta de producción en Villa del Totoral, junto a Pancrek, en área de promoción industrial. En 1980 comenzó la elaboración e impresión de films de PVC, y desde 1988 la de Polipropileno biorientado (BOPP). La empresa, cuya producción se destinaba tanto a Arcor como al mercado, fue equipada con tecnología de última generación italiana y alemana, utilizando tintas y cilindros de impresión fabricados por Ideal, otra de las firmas del grupo, creada en 1960.

A fines de los ochenta la planta de Villa del Totoral, además de fabricar y procesar PVC y BOPP, elaboraba films extensibles y autoadhesivos (para empaque de frutas, verduras, carnes) y calandrados (termoformado de bandejas y blisters).

A la producción de envases flexibles, se agregó en los setenta la de envases de hojalata, instalándose una línea de fabricación en Arroyito.

En el área de la producción de insumos, una innovación relevante fue la creación en 1979 de Milar S.A., firma dedicada a la fabricación de enzimas³. La participación en Milar implicó no sólo avanzar en el campo de la biotecnología, sino también concretar la primera alianza estratégica con una empresa extranjera líder en investigación y desarrollo.

Ya a mediados de la década Arcor había comenzado a invertir en la investigación en biotecnología, con la fundación, junto a la Universidad Nacional de Córdoba, del grupo de trabajo CABI (Catálisis biológica industrial), cuyo propósito era estudiar y promover la utilización de enzimas y células en los procesos industriales.

Para la creación de Milar se asoció con Miles Laboratories, de EE.UU., aportando el 50% del capital. Miles -que en los ochenta fue adquirida por Bayer- era una de las tres principales productoras de enzimas del mundo. En el momento de su creación Milar era la única fábrica de enzimas a escala industrial de Sudamérica, y en los noventa se asoció con Solvay, empresa belga líder en industria química y activa en I+D en biotecnología.

La empresa comenzó fabricando enzimas con variadas aplicaciones industriales, y a fines de los ochenta producía también GII (Glucosomerasa Inmovilizada), edulcorante para múltiples usos en la industria de alimentos y bebidas.

C. COMERCIALIZACIÓN: EL AVANCE HACIA NUEVOS MERCADOS

La expansión de la producción se apoyó en paulatinas mejoras en los sistemas de distribución y en la participación en nuevos mercados, tanto en la Argentina como en el exterior. Mientras que en sus dos primeras décadas de existencia Arcor se había afianzado en el mercado del Interior del país, desde comienzos de los setenta fue incrementando paulatinamente su presencia en la Capital Federal y el Gran Buenos, con la habilitación de una sucursal - a cargo de uno de los directores de la empresa- y un depósito para expedición.

El área metropolitana constituía un mercado más difícil y competitivo, con mayores exigencias de marketing y packaging, y en el que operaban los mayores productores de

golosinas del país: Aguila, Nestlé, Noel, Stani, Suchard y Warner Lambert. También era más complicado establecer un sistema de distribuidores oficiales por los compromisos con el sistema de mayoristas locales. Las ventas se hacían a través de mayoristas de golosinas, complementadas a partir de los ochenta con la venta directa a supermercados. Paralelamente, desde comienzos de los setenta se introdujeron mejoras en el sistema de distribución y se realizaron inversiones para mejorar la logística.

Las exportaciones, que se habían iniciado a fines de los sesenta, fueron aumentando su incidencia sobre las ventas totales, hasta alcanzar un máximo del 10% en 1978. Las primeras consistieron en la venta de subproductos de la glucosa a países europeos, en 1964, y de golosinas a EE.UU., en 1968. A mediados de los sesenta Arcor comenzó también a participar en Ferias Internacionales.

Desde la década de 1970 la empresa tuvo una estrategia crecientemente exportadora. La penetración en nuevos mercados tenía varios objetivos. Por una parte, funcionaba como una señal de calidad de los productos y generaba mejoras en la logística. Por la otra, contribuía a mantener un ritmo sostenido de crecimiento de la producción y compensar las oscilaciones en los niveles de la demanda interna, sobre todo a partir de 1975, a medida que el contexto macroeconómico se fue tornando cada vez más complejo.

Las ventas al exterior fueron adquiriendo un volumen significativo a partir de mediados de los setenta. Las exportaciones de golosinas pasaron de 1 millón de dólares en 1974 -equivalentes al 0,6% de la facturación-, a más de 6 millones en 1979 -representando un 8% de las ventas totales-. En 1978 fueron inferiores en valor -4.1 millones, pero superiores como porcentaje de las ventas - 10%-.

Las exportaciones fueron estimuladas por las políticas oficiales de promoción y subsidio que los gobiernos pusieron en marcha desde fines de los sesenta. Los principales obstáculos que se mencionan en las memorias de la empresa son las variaciones de los precios locales y las oscilaciones del tipo de cambio, con reclamos por la falta de estímulos oficiales que moderaran dicha situación.

D. LOS COMIENZOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PRODUCTIVA

Las exportaciones constituyeron el primer paso en el proceso de internacionalización de la firma, que prosiguió con la instalación de plantas de producción en países limítrofes desde mediados de los años setenta, mediante la inversión en sociedades dedicadas a la fabricación de golosinas en Paraguay (Arcorpar) y en Uruguay (Van Dam). En 1976 se instaló una distribuidora en Chile, para la venta de galletitas, pero se cerró a los cuatro años.

El proceso de apertura de filiales comerciales y productivas en el exterior continuó en los ochenta, y con más fuerza en los noventa, transformando a Arcor en una empresa multinacional.

En general la inversión directa en el exterior (IED) por parte de empresas argentinas creció a fines de los setenta, favorecida por la sobrevaluación del peso, por la apertura -que permitió acrecentar los contactos empresariales con el exterior y evaluar posibilidades de negocios- y por la falta de incentivos a la inversión productiva interna. El pico de IED fueron los años 79 y 80. La industria alimenticia estuvo bien posicionada en este proceso, y la de las

golosinas fue una de las ramas más dinámicas, con la instalación de filiales de producción (Arcor) y de filiales comerciales (Stani en Brasil y Felfort en Paraguay).

En el caso de Arcor las primeras inversiones en el exterior fueron en países limítrofes, mediante la asociación con empresarios locales (Paraguay, Uruguay) o la compra de empresas (Brasil)

La decisión de invertir en Paraguay respondió sobre todo a una estrategia defensiva. El mercado paraguayo, uno de los pocos sin producción propia de golosinas, había estado tradicionalmente abastecido por la industria argentina, y en significativa proporción por Arcor. Desde mediados de la década la política de sobrevaluación del peso afectó negativamente a las exportaciones desde la Argentina, favoreciendo el avance de los productos brasileños, respaldados por la competitividad de sus precios y por una política agresiva de penetración comercial. Con la instalación de Arcorpar se buscaba por una parte frenar el avance de Brasil en el mercado paraguayo (agravado por un proyecto de instalación de una fábrica con capitales brasileños) , y a la vez utilizar al Paraguay como trampolín para exportar hacia otros países - Brasil incluido- en el marco de acuerdos de la ALADI que eliminaban aranceles a las exportaciones regionales con el fin de favorecer a los países de menor desarrollo relativo.

En Uruguay Arcor se asoció con la empresa Industrias Van Dam, productora local de golosinas y chicles, que buscaba un partner que lo asistiera financieramente en su futuro desarrollo. El proyecto se aprobó en 1979, concretándose a partir del año siguiente. Van Dam vendió el 50% de su paquete accionario a Arcor, que realizó una inversión de 600.000 dólares para la compra de acciones y de otros 200.000 para capital de trabajo y adquisición de maquinarias, quedando el management a cargo de los anteriores dueños.

La empresa tenía una posición estimable en el mercado uruguayo, a través de sus productos y de una buena red de distribución, y era importador de productos de Arcor. La decisión de participar en Van Dam se tomó a fines de la década del 70, momento en que el flujo de exportaciones al Uruguay había aumentado sensiblemente, con el objeto de lograr una participación más importante en dicho mercado. También consideraba las perspectivas que ofrecía la liberalización e integración del comercio intrarregional, en particular del bilateral, y la posibilidad de reducir las posibilidades de radicación de empresas de terceros países (europeas, estadounidenses o brasileñas).

II.3. LOS AÑOS OCHENTA: CONSOLIDACIÓN DEL GRUPO ECONÓMICO Y AVANCE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

En los años ochenta Arcor se fue consolidando como uno de los grandes grupos económicos nacionales, con una tasa de crecimiento muy superior a las de las décadas precedentes, lo cual generó un cambio de magnitudes muy significativo tanto en el activo como en la facturación de la firma. Como un rasgo que la diferencia de la mayor parte de los conglomerados nacionales, mantuvo un perfil fuertemente industrial, sin diversificarse hacia actividades inconexas con la producción manufacturera.

Desde el punto de vista de la producción el crecimiento se apoyó en la descentralización productiva, la internacionalización y el avance de la diversificación en el sector de alimentos. Mientras que en las décadas anteriores la dirección de la empresa había privilegiado la inversión en producción y distribución, en los ochenta incrementó

sensiblemente sus inversiones en otras áreas –fundamentalmente en marketing y en finanzas-. También llevó a cabo una profunda reestructuración que culminó en 1990 con la adopción de una estructura multidivisional organizada en unidades de negocios, más adecuada a las dimensiones y la complejidad que había adquirido el grupo.

El desempeño de la firma se vio muy afectado por las condiciones del mercado interno, en particular por los episodios de inflación e hiperinflación y por el costo del dinero. En esta etapa se elevó el nivel de endeudamiento -debido al incremento de las inversiones-, con costos de financiación muy elevados y descenso de la rentabilidad.

A pesar de ello, el crecimiento de los activos y de las ventas fue constante a lo largo de la década, y Arcor mejoró visiblemente su ubicación tanto en el conjunto de las grandes empresas nacionales como en el sector de alimentos. En los rankings de las mayores firmas del país publicados por la revista Mercado, elaborados en base a la facturación, subió del puesto n° 70 en 1980 al puesto n° 44 en 1989, año en el que ocupaba la posición n°6 entre las alimenticias, con ventas superiores a todas las otras productoras de golosinas y de galletitas. Para mediados de los ochenta abastecía al 70% del mercado nacional de golosinas⁴.

Si bien el sobredimensionamiento de activos tuvo efectos negativos en los últimos años de la década del ochenta, posicionó favorablemente a la empresa para la apertura de los años noventa, que la encontraron con capacidad ociosa y *up to date*.

A. DESCENTRALIZACIÓN, DIVERSIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

A nivel productivo en la década del ochenta la empresa continuó con la diversificación e integración, y amplió considerablemente su capacidad productiva mediante la constitución de sociedades vinculadas, creando 11 empresas para la elaboración de golosinas, alimentos e insumos. Si bien el *core business* de la firma continuaron siendo las golosinas, Arcor se fue transformando cada vez más en una empresa productora de alimentos de consumo masivo. Al mismo tiempo la producción de golosinas continuó diversificándose –con la introducción de barras de chocolate, obleas, nuevos tipos de chicles y otros productos.

En la fabricación de alimentos se incorporaron nuevos rubros como alimentos en polvo (gelatinas, polvo para helados), productos de panificación (pan dulce, grisines) y procesamiento de tomates ("línea roja"). También se introdujeron nuevos productos derivados del maíz, que incluyeron harinas, polenta y aceite producidos en la planta de San Pedro.

En la producción de insumos, las primeras inversiones de la década fueron en cartón corrugado y envases y en tambos para el autoabastecimiento de leche. En 1980 se creó Cartocor, una nueva sociedad para la fabricación de cartón corrugado y envases, con fábrica en Paraná, Entre Ríos. El proyecto comenzó a estudiarse en 1976, ya que la dirección de Arcor preveía un notable crecimiento en sus necesidades de embalaje, y buscaba garantizar el autoabastecimiento. El análisis técnico reveló que el módulo recomendable superaba ampliamente las necesidades propias, con lo que se decidió implementar un módulo mucho mayor que posibilitaba y obligaba la venta a terceros. En este caso las ventas externas superaron a los intercambios entre firmas integrantes del grupo.

Desde 1983 comenzó la explotación lechera, con la instalación de un tambo modelo en las cercanías de Arroyito. Al final de la década ya contaba con cuatro tambos, destinando su producción a la elaboración de caramelos de leche.

Entre 1985 y 1988 la empresa instaló complejos industriales en las provincias de San Juan, San Luis y Catamarca. Cada uno de ellos incluía producción de bienes finales y de insumos, para las fábricas locales y para el grupo, constituyéndose así en centros de producción descentralizados. En todas estas inversiones la empresa utilizó sistemas de promoción industrial, que constituyeron en los ochenta una de las principales fuentes de subsidios estatales.

En San Juan se constituyó la empresa "Frutos de Cuyo", con una fábrica de conservas de tomates y otra de envases de hojalata. En San Luis, en el Parque industrial de Villa Mercedes, se formaron cuatro empresas que funcionaron como entidades individuales gobernadas por una administración común, para la producción de alimentos (dulces y mermeladas) y de insumos (envases de hojalata, esencias y materiales flexibles). La fabricación de hojalata era decisiva para reducir los costos de los insumos de los alimentos enlatados, ya que a principios de la década la hojalata producida en el país era cara y de mala calidad.

En el Complejo Recreo, en Catamarca, se instalaron cuatro empresas con administración común, siguiendo el modelo de Villa Mercedes, para la fabricación de caramelos, productos de panadería y premezclas y la impresión de envases flexibles para productos alimenticios.

En forma paralela a la incorporación de nuevas plantas se buscó bajar costos a través de la reducción de gastos y de aumentos de eficiencia y productividad, con mejoras en la organización de la producción y e inversiones en maquinaria y equipos de última generación, fabricando la mayor parte de la maquinaria en sus talleres.

B. DISTRIBUCIÓN: VENTA DIRECTA Y MARKETING

En los ochenta Arcor llevó a cabo inversiones destinadas a agilizar el sistema de distribución, y desarrolló innovaciones en el sistema de ventas, inaugurando centros de distribución en capitales del interior (Córdoba, Santiago del Estero) e iniciando la venta directa a supermercados, en sintonía con la importancia creciente que éstos fueron adquiriendo en el mercado argentino.

Otro rasgo distintivo de esta década fue la creciente inversión en packaging y publicidad, acorde con el tipo de productos ofrecidos por la empresa y con los canales de venta utilizados. Las inversiones en marketing habían sido hasta entonces poco relevantes, por el tipo de productos ofrecidos –de bajo costo y alto volumen- y por el tipo de mercados a los que se destinaba la producción. Había primado la estrategia de venta por impulso y la oferta de productos destinados a satisfacer necesidades preexistentes. La venta en supermercados requería atraer la atención del cliente mediante la comunicación visual, la presentación de los productos -packaging, exhibidores- y la imposición de las marcas. La inversión en marketing también respondía al tipo de mercados a los que se iba dirigiendo la producción y a la competencia con las mayores empresas productoras de golosinas.

C. INTERNACIONALIZACIÓN: EXPORTACIONES Y PRODUCCIÓN EN EL EXTERIOR

En general durante la década las ventas al exterior se mantuvieron en niveles elevados, y desde 1985 su volumen aumentó a una tasa más alta que el de las ventas locales. Al igual que en los setenta, las exportaciones sirvieron para compensar las fluctuaciones de la demanda local, pero se vieron a su vez afectadas por la inestabilidad del tipo de cambio y por los cambios en las reglas del juego.

Un rasgo a destacar en los ochenta es la creciente diversificación de los bienes exportados, ya que a la exportación de golosinas se fue sumando la de insumos y la de maquinarias y equipos, favorecida por la instalación de filiales de producción en países limítrofes, que fueron equipadas con maquinas y líneas fabricadas en los talleres de Arroyito y en los de las empresas vinculadas.

Los principales destinos de las exportaciones fueron América del Norte (EE.UU., Canadá), los países limítrofes y otros países latinoamericanos. Para fines de la década aumentaron las ventas a Medio Oriente y a países europeos, aunque en este último caso obstaculizadas por los altos aranceles.

La internacionalización productiva de la empresa avanzó significativamente en los ochenta, con la compra de una fábrica de golosinas en Brasil (1980). También se abrieron dos filiales comerciales: una en EEUU (que funcionó durante cinco años) y otra en Italia.

El avance de la inversión directa en el exterior -que había comenzado a mediados de los setenta con Arcorpar, pero que tomó mucho más impulso en los ochenta- refleja el proceso de expansión del activo y la maduración de la empresa y se inscribe a la vez en un contexto de creciente internacionalización de firmas manufactureras argentinas, sustentada por las capacidades acumuladas tanto a nivel de la producción como de la distribución y el management.

En el caso de Arcor, las razones de la internacionalización fueron múltiples, y pueden ser analizadas a partir del modelo elaborado por Dunning -el "paradigma ecléctico"- que sostiene que la decisión de las firmas de internacionalizar su producción se basa en el aprovechamiento de las ventajas de localización ofrecidas por un país o una región determinadas, haciendo uso de las ventajas de propiedad, es decir de capacidades propias que le permiten posicionarse mejor que otros inversores en el mercado receptor.

En el momento en que Arcor instaló filiales en el exterior sus principales ventajas de propiedad derivaban de su capacidad tecnológica y productiva y de su experiencia en el campo de la distribución. En el plano tecnológico era capaz de sustentar desarrollos productivos en condiciones favorables con respecto a los competidores locales, y en el plano comercial contaba con una larga experiencia exportadora y una aceptada red de distribución en Argentina, que sirvió de modelo en los países hacia los cuales se canalizó la inversión.

Por otra parte, la decisión de operar plantas en el extranjero respondió a factores de diverso orden. En primer lugar, a la saturación del mercado local, lo que implicaba que toda estrategia de expansión productiva debía contemplar la inversión en otros países. En segundo

término, uno de los objetivos de la inversión directa era fortalecer la posición exportadora de la empresa, ya que las filiales combinaban la producción in situ con la distribución de productos importados de la Argentina. Dichos productos comprendían bienes de consumo (golosinas y otros) pero también insumos producidos por Arcor en Argentina, y maquinaria, equipos y repuestos fabricados en los talleres de la empresa. Las fábricas en terceros países producían no sólo para los mercados internos sino también para la exportación. Para ello cumplían un papel central las ventajas de localización. En el caso de Paraguay, servía de trampolín para las ventas a otros países gracias a los acuerdos de la ALALC y la ALADI.

Además de las ventajas específicas de cada uno de los países en los que se concretó la inversión, la internacionalización fue parte de una estrategia de consolidación de un mercado regional apuntando a la creciente integración con las naciones limítrofes, que se vio reforzada institucionalmente con la creación del Mercosur.

La instalación en el mercado brasileño se concretó a través de la compra de Nechar S.A., una pequeña fábrica de golosinas de la localidad de Rio das Pedras, en el Estado de San Pablo, que fue ampliada y reequipada. La decisión de invertir en Brasil respondía a motivaciones diversas. Se trataba de un mercado de 120 millones de habitantes -cuatro veces mayor que el argentino-, y con una elevada tasa de crecimiento anual. Por otra parte, la empresa consideraba a la inversión en Brasil como parte de una estrategia de integración regional, en el marco de la política de acercamiento entre ambos países y de los tratados comerciales en América Latina.

La inversión en Nechar fue la primera experiencia de Arcor en un mercado exterior grande y competitivo, con prácticas comerciales diferentes, con diferencias culturales y con la presencia de empresas muy fuertes en la producción de chocolates (Nestlé, Kraft, Garoto). En conjunto la experiencia de los primeros años en Brasil no fue del todo satisfactoria, por las características del mercado y por las dificultades iniciales para adaptarse a él.

D. NACIMIENTO Y DESARROLLO DEL GRUPO ECONÓMICO

Para fines de la década de 1980 Arcor se había convertido en uno de los grandes grupos económicos de la Argentina, con inversiones diversificadas y una estructura en la que la empresa madre funcionaba como cabeza de un conjunto de firmas legalmente autónomas.

La conformación de sociedades vinculadas, es decir de empresas independientes de las que Arcor controlaba la totalidad o la mayoría accionaria, se había iniciado en los sesenta, con la creación de firmas para la producción de insumos y maquinarias (Ideal, Fripack, Industrias Mark) y continuado en los setenta, con la constitución de MISKY, Pancrek, Vitopel y Cartocor; la compra de una fábrica de dulces en Santiago del Estero y la participación en Arcorpar y Van Dam en el exterior. También en los setenta se constituyó Milar (en asociación con una empresa extranjera), y Arcor adquirió un frigorífico en Córdoba (Colcar) y creó una empresa constructora (Constructora Mediterránea).

En la década del ochenta el número de sociedades vinculadas se incrementó, con la creación de diez empresas en la Argentina en zonas de promoción industrial y de nuevas filiales en el exterior (de producción en Brasil y de comercialización en otros países).

En la base de la constitución del grupo estaba la estrategia de integración y diversificación desplegada por Arcor desde su nacimiento, pero mientras que hasta fines de los sesenta la firma creció sobre todo agregando plantas de producción en el complejo de Arroyito, en las décadas sucesivas fue incorporando el control de terceras empresas. Este proceso fue acompañado por una creciente descentralización geográfica, ya que a fines de los ochenta el grupo operaba en ocho provincias de la Argentina y tenía filiales de producción en tres países limítrofes.

La constitución de sociedades independientes fue producto de la dinámica de expansión de la firma, en la medida en que la descentralización era funcional a sus crecientes dimensiones, y se explica también por las vías a través de las cuales se concretó dicha expansión. Por una parte, la utilización de los sistemas de promoción implicaba la constitución de nuevas sociedades que se acogían a las exenciones impositivas. Por otra, las inversiones en el exterior tanto en filiales de producción como de distribución implicaron también la creación de firmas independientes. Por último, la asociación con otras empresas, como fue el caso de Milar, también obligaba a la formación de sociedades legalmente autónomas.

En el gráfico incluido en el apéndice puede observarse la expansión de la firma a través de plantas y de sociedades vinculadas dentro del territorio nacional, que reflejan la estructura del grupo para fines de los ochenta.

E. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y MANAGEMENT. LA REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA

Un rasgo distintivo de los ochenta fue el incremento de la inversión en management y una política sostenida de reducción de costos a través de mejoras en la organización de la producción y en los sistemas de información y comunicación de la empresa.

En este campo Arcor desarrolló una estrategia ofensiva con el objeto de incrementar su competitividad en un contexto en el que se iban achicando los márgenes de protección estatal al sector manufacturero y en el que el alza de las tasas de interés incentivaba la búsqueda de mayores niveles de eficiencia.

Ya desde fines de la década del 70 se habían tomado medidas para mejorar y actualizar la organización de la firma, para disponer de información correcta sobre costos, para sistematizar los controles de calidad y para agilizar la comunicación con las empresas relacionadas. Dos medidas clave fueron la adopción de un nuevo organigrama, adoptando una estructura multidepartamental (1977) y la creación de un centro de cómputos para todas las sociedades del grupo (1978).

Durante los ochenta la preocupación por llevar adelante cambios y mejoras en la organización destinadas a incrementar la productividad fue constante. Desde comienzos de la década se reorganizaron las líneas de fabricación en Arroyito y en Misky y se redujeron costos por economías de escala. También se reestructuró la producción derivando productos de una fábrica a otra y discontinuando la fabricación de otros. En 1985 se unificó la estructura de ventas de Arcor y Misky, y al año siguiente se produjo la fusión de ambas empresas por absorción de esta última.

Otras cuestiones clave fueron la mejora de los sistemas de información y la búsqueda de fluidez de análisis, de flexibilidad operativa y de sincronización de los mandos, con la finalidad de garantizar la correcta toma de decisiones. Se analizó en forma recurrente la adecuación de los esquemas y de los métodos y procedimientos, y en 1985 se conformó un grupo de trabajo, a nivel ejecutivo, para planificar el sistema de informaciones de la empresa y las firmas relacionadas. Las Memorias reflejan en forma permanente la decisión de "tomar las decisiones necesarias en los momentos oportunos" (1987) y de "ajustar las estructuras a los nuevos tiempos" (1988).

A lo largo de los ochenta se hizo cada vez más evidente que la estructura del grupo no respondía adecuadamente a sus dimensiones y a su complejidad. Para fines de la década la empresa contaba con 23 plantas localizadas en ocho provincias argentinas y con filiales de producción en cuatro países latinoamericanos. Como reflejo de esta expansión, entre 1961 y 1988 el activo se había multiplicado por treinta. Pero el crecimiento no había sido acompañado por cambios equivalentes en la estructura, generándose un fuerte desequilibrio entre las dimensiones y la descentralización que había alcanzado el grupo, por una parte, y una estructura centralizada y con una conducción muy personalizada. La firma había evolucionado desde una estructura simple hasta la forma multidepartamental, pero a medida que avanzó la década del ochenta ésta dejó de responder adecuadamente a la estrategia de expansión de la empresa, que se había ido transformando en un grupo económico crecientemente diversificado.

La empresa seguía siendo de propiedad familiar, con una gestión muy centralizada y personalizada en la figura de Fulvio Pagani, que "hablaba hasta con el último vendedor" y que "tiraba ideas para todo", de acuerdo al testimonio de sus colaboradores.

A fines de la década se contrató a una consultora para que realizara un diagnóstico de la situación de la firma, y en 1990 se adoptó una nueva estructura más acorde con las dimensiones y las características que había adquirido ARCOR.

La nueva estructura organizativa, que fue anunciada a comienzos de diciembre de dicho año, contemplaba una mayor descentralización. Se trataba de una estructura multidivisional, de tipo holding, organizada a partir de unidades de negocios, de áreas geográficas y de unidades funcionales, con cada división a cargo de un gerente general con un alto grado de autonomía. A su vez, algunas funciones generales se centralizaban en dos sectores - Coordinaciones y Servicios centralizados-.

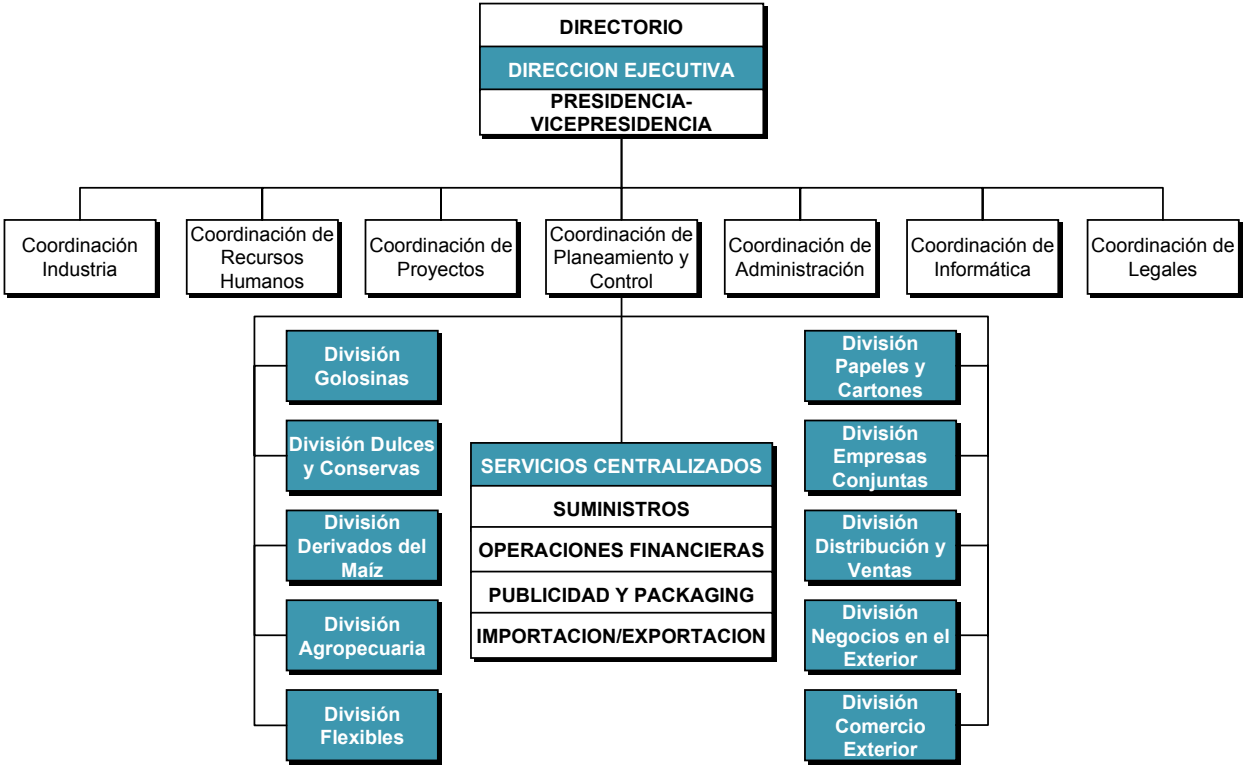
En la década del ochenta también se introdujeron cambios en el management, ya que en algunas áreas se evidenciaban déficits de gestión y de recursos. Hasta entonces la empresa se había enfocado prioritariamente en la gestión de la producción y la distribución, mientras que otras áreas –finanzas, recursos humanos y marketing- habían quedado relativamente rezagadas.

El marketing se fue adaptando paulatinamente a los cambios generados por la evolución de ARCOR y por la ampliación de los mercados en los que competía. En una primera etapa, hasta mediados de los sesenta, las inversiones en este rubro fueron muy limitadas, lo cual se justificaba porque el eje de la estrategia de la empresa era la producción de un bien de bajo costo y en alto volumen. Desde los setenta esta situación se fue modificando, en la medida en que ARCOR fue diversificando su producción, lo cual requirió un incremento de la inversión en marketing, adecuada a las nuevas características de su

portafolio. En los ochenta, en forma paralela a su expansión, la empresa intensificó su inversión en este campo, que desde los noventa recibió un nuevo impulso, en un contexto más competitivo que el de las décadas precedentes.

En finanzas los principales cambios se introdujeron a partir de 1987, en respuesta a las dificultades del contexto macroeconómico y a la crisis generada por la sobreinversión en activos, que llevó a la contratación de nuevos cuadros y a una reorganización del sector.

El 29 de diciembre de 1990 Fulvio S. Pagani falleció en un accidente, tres semanas después de haber anunciado la reestructuración de ARCOR. Con la muerte de quien fuera presidente desde su creación se inició una nueva etapa en historia de la firma, en la que la adopción de una nueva estructura y el desafío de continuar sin Fulvio S. Pagani coincidieron con el inicio de cambios profundos en el contexto, signado desde entonces por el proceso de reestructuración, desregulación y apertura, la convertibilidad y el avance de la integración regional en el marco de la globalización de la economía.



CONCLUSIONES

El recorrido por la historia de Arcor en sus primeros cuarenta años remite a la pregunta formulada en la introducción, esto es cómo explicar su crecimiento constante y su paso de la pyme al grupo económico multinacional, en un contexto económico complejo y cambiante, en el que muchos de los grandes jugadores de los cincuenta y los sesenta

enfrentaron situaciones muy críticas en las décadas siguientes, proceso que culminó en los noventa con una masiva venta de empresas nacionales a capitales extranjeros.

Esta pregunta lleva a su vez a plantear la especificidad del caso, tratando de identificar las fortalezas de la firma y ciertos rasgos de su estrategia que le otorgan características diferenciadoras dentro de lo que fueron los comportamientos *standard* de las empresas argentinas a lo largo de las cuatro décadas consideradas.

Lo que aparece como una constante desde los inicios es la búsqueda de competitividad precio a través de diversos caminos: integración para la producción de insumos y maquinarias, con la implementación de economías de escala y de gama y con la reducción de costos en la distribución. Paralelamente, la empresa fue ampliando sus mercados de productos y sus mercados geográficos para poder sostener un crecimiento continuado.

Desde el momento de la fundación hasta fines de los ochenta los ejes de la inversión estuvieron en la producción y en la distribución. En la primera, Arcor innovó permanentemente tanto en lo tecnológico como en lo organizativo, si bien lo hizo de una manera idiosincrásica, adaptada a las condiciones de la economía local. En la innovación tecnológica cabe destacar la combinación de importación de maquinaria de última generación (para los procesos clave) con la autofabricación de otras máquinas y el desarrollo de innovaciones incrementales en la planta. El proceso de innovación estuvo a su vez condicionado por las diversas coyunturas: posibilidad o no de importar equipos, aranceles, tipo de cambio. También es evidente que los aumentos de la productividad a través de mejoras en la organización de la producción y el trabajo se hacen más evidentes desde fines de los setenta, cuando la reforma financiera y la apertura de la economía repercutieron en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia.

La producción en gran escala de un solo bien –que se mantuvo durante los primeros quince años- constituyó una estrategia innovadora en el rubro de la producción de golosinas, al igual que la integración para la producción de insumos y la fabricación de maquinaria. En estos aspectos Arcor aparece como un caso único, diferenciándose de sus principales competidoras entre las empresas locales.

También es evidente que las ventajas competitivas se fundaron en la construcción de la red de distribución. Aquí se destacan al menos tres aspectos. El primero, la búsqueda de eficiencia y reducción de costos a través de las ventas a mayoristas, de los distribuidores oficiales y, más tarde, de la venta directa a supermercados.

El segundo, la paulatina ampliación del mercado, en una secuencia mercado local, mercado regional, provincias del interior y área metropolitana, dejando a ésta última como reserva y privilegiando durante las primeras décadas las ventas hacia mercados del interior, con productos de consumo masivo y a precios accesibles. Ello permitió una penetración capilar en todo el territorio nacional, y constituyó una de las claves de la expansión sostenida de la firma. La venta a mayoristas, a través distribuidores de cigarrillos y de distribuidores oficiales le otorgó ventajas sobre sus primeros competidores naturales, que fueron las pequeñas y medianas empresas del interior del país. Por otra parte, la construcción de una amplia red de distribución en las provincias le dio ventajas sobre los grandes jugadores, cuyo foco apuntaba prioritariamente a los centros urbanos.

El tercer rasgo a señalar es la interconexión entre estrategias de distribución y de producción. Si bien la diversificación puede ser entendida como una búsqueda de nuevos

mercados de productos, en el caso de Arcor fue también una respuesta a la necesidad de ampliar la gama de bienes disponibles por los distribuidores oficiales.

Aplicando el concepto de Chandler de los *three pronged investments*, hasta los años ochenta las inversiones en *management* fueron inferiores a las realizadas en producción y distribución. En realidad, se invirtió más en *management* para la producción y distribución que en otras áreas, creándose una asimetría que se hizo evidente a mediados de la década. Lo que se puso de manifiesto fue que la estrategia de expansión no se había visto acompañada por cambios paralelos en la estructura, generándose problemas tanto a nivel de gestión de la firma –que en los hechos ya constituía un grupo diversificado- como en áreas específicas. En ese momento fue clave la flexibilidad de la conducción de la empresa y su capacidad para diagnosticar y resolver los problemas, adoptando una estructura multidivisional y ampliando la inversión en áreas hasta entonces relegadas, como finanzas, marketing y recursos humanos.

Si bien algunos aspectos del crecimiento de Arcor se explican a través del modelo chandleriano, otros en cambio remiten a la especificidad del contexto local, y en general –aunque con variantes- al contexto latinoamericano de la sustitución de importaciones. Esta idiosincracia exige incorporar nuevas áreas problemáticas y nuevos marcos conceptuales que den cuenta de la particularidad del caso estudiado y permitan extraer algunas conclusiones de orden más general.

El primer tema que se destaca es el del papel de los mecanismos de protección estatal en el crecimiento y evolución de la firma. Como en tantos otros casos de Argentina y América Latina, la relación con el Estado debe ser considerada como una variable clave. La historia de Arcor está signada por ella a través de distintas vías. En primer lugar, por el acceso a financiación pública en condiciones favorables, fundamentalmente a través de los créditos blandos del Banco Nacional de Desarrollo, que cumplieron un rol destacado en los setenta. En segundo término, por la utilización, en los setenta y los ochenta, de los regímenes de promoción industrial en diversas provincias del Interior, que otorgaban exenciones impositivas a las empresas que se acogieran a ellos. En tercer lugar, por las medidas de promoción a las exportaciones que se adoptaron desde fines de los años sesenta. Además de ello, se benefició con medidas de orden más general que tuvieron efectos sobre el conjunto de las empresas, por ejemplo las facilidades para la importación de maquinaria y equipo a fines de los cincuenta o los seguros de cambio y la estatización de la deuda privada a comienzos de los ochenta. Por último, como gran empresa tuvo capacidad de presión sobre el Estado, al punto que hombres muy ligados a ella accedieron a cargos del más alto nivel, como fue el caso de Domingo Cavallo, presidente del Banco Central en los ochenta y ministro de economía en los noventa.

La contracara de la protección fue la gran inestabilidad del contexto macroeconómico, que en cierta medida relativizó sus efectos. Este es un segundo tema a considerar a la hora de construir la historia de empresas en Argentina, ya que no puede comprenderse ni la estrategia ni la evolución de las firmas sin considerar la complejidad de dicho contexto ni su impacto sobre las conductas de las empresas. Basta enumerar someramente la inestabilidad política y social, la falta de continuidad de las políticas económicas, el cambio permanente de las reglas del juego, las oscilaciones del tipo de cambio y las altas tasas de inflación. Todo ello generó condiciones de altísima incertidumbre, a las cuales debió ajustarse el comportamiento de las firmas.

El caso de Arcor presenta la particularidad de haber generado capacidades competitivas en el marco de una industria muy protegida y en condiciones de alta incertidumbre. En realidad la empresa supo combinar la utilización de todos los mecanismos de protección y promoción a su alcance con una política de permanente innovación. Aún en las épocas de mayor inestabilidad y en los períodos hiperinflacionarios continuó invirtiendo en producción y distribución, enfrentando un sobredimensionamiento de los activos que la llevó a una situación crítica en la segunda mitad de los ochenta, pero que se transformó en una fortaleza en los noventa. Ambas estrategias – obtención de ventajas gracias a la protección estatal y creación de capacidad competitiva- no fueron en este caso específico alternativas sino complementarias.

Otro elemento diferenciador fue que la empresa tuvo tempranamente una política exportadora, apuntando a mercados muy competitivos, como los EE.UU., además de los limítrofes y otros países de América Latina, con el objeto de obtener señales de calidad. Ya en los setenta las exportaciones alcanzaron al 10% de las ventas totales, proporción que se duplicó en los ochenta. También se ubicó ya desde los setenta entre las empresas argentinas que crearon filiales de producción en el exterior, iniciando desde entonces un proceso de multinacionalización. Arcor apuntó tempranamente al mercado regional que más tarde conformó el Mercosur, ya que las primeras inversiones directas las efectuó en Paraguay, Uruguay y Brasil.

A partir de estas constataciones la empresa podría servir de ejemplo acerca de cómo la sustitución de importaciones pudo generar firmas competitivas en un marco de economía cerrada y protegida. Por otra parte, constituye una excepción más que la regla, ya que tanto el diseño de las políticas como la escasa capacidad de *enforcement* por parte del Estado produjeron en general el resultado opuesto, esto es empresas poco eficientes y empresarios buscadores de rentas.

Sin duda la articulación entre las esferas macro y micro es crucial a la hora de analizar no sólo las conductas de las firmas sino también la performance de las economías. Cabe resaltar, desde la historia de empresas, la heterogeneidad de las respuestas de los agentes, pero a la vez las facilidades y obstáculos que los diversos contextos macroeconómicos generan.

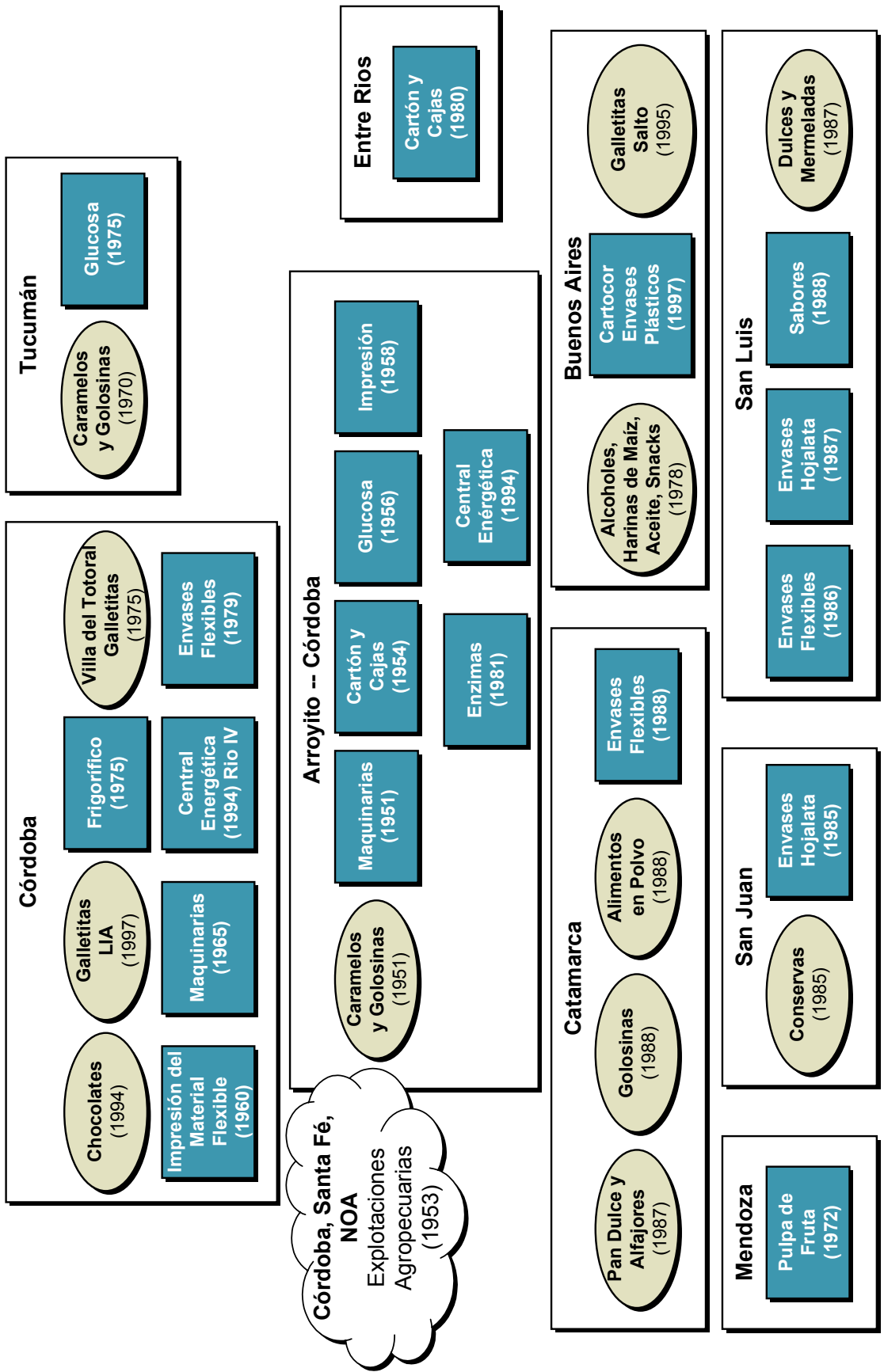
Otra cuestión de índole general es la de las estructuras que asumen las empresas, de las formas de propiedad y de los estilos de gestión en sociedades de desarrollo tardío. Con respecto a las estructuras, Arcor es un ejemplo más de la importancia de los grupos económicos diversificados en los países latinoamericanos, donde constituyen uno de los tipos más característicos de gran empresa. En el estudio del caso interesa destacar qué mecanismos generaron la diversificación y las características que ella adquirió. Los altos costos de transacción, la escasez de proveedores, las dificultades para la importación y la necesidad de reducir costos fueron algunas de las razones que llevaron a la empresa a integrar la producción, ingresando en nuevos mercados de productos fuera del *core business*. La diversificación respondió a estímulos varios, como la necesidad de ampliar la gama de bienes ofrecidos a los distribuidores o de avanzar sobre nuevos mercados de productos a medida que se iban saturando los existentes. Un tipo peculiar de diversificación fue la compra de campos, con la finalidad de aprovechar oportunidades de negocios, de aumentar la capacidad de obtener financiación y de tener un reaseguro para neutralizar los efectos del ciclo económico.

En general en la constitución del grupo predominó la lógica productiva, sin diversificación hacia actividades inconexas, salvo el caso particular de las explotaciones agropecuarias (que en parte sirvieron para integrar la producción de materias primas), con una cultura fuertemente industrialista. Por lo tanto puede ser caracterizado como un grupo industrial más que como un conglomerado, y si bien está conformado por empresas legalmente autónomas con una cabeza común, tiene también similitudes con la estructura de la forma M. Esta distinción entre conglomerados y grupos industriales, que también se verifica para empresas de otros períodos, revela las distintas características que asumen los grupos según prevalezcan la lógica productiva o financiera.

En cuanto a las formas de propiedad, es un ejemplo de la persistencia de la propiedad familiar aún en las grandes empresas de la Argentina contemporánea. Si bien tuvo la posibilidad de cotizar en la bolsa de Córdoba, Arcor no se abrió a la inversión externa, y continuó en manos de las cuatro familias fundadoras hasta fines de los noventa. La propiedad familiar fue acompañada por la persistencia de una dirección personalizada en la figura de Fulvio S. Pagani, presidente desde la creación de la empresa hasta su muerte en 1990, y por la participación de las familias propietarias en la gestión de la firma, con un creciente profesionalización. La persistencia de formas “tradicionales” no obstaculizó el desarrollo de la firma, lo cual revela una vez más las diversas vías a través de las cuales pueden construirse y administrarse empresas exitosas. La disponibilidad de capacidades empresariales sobresalientes por parte de Fulvio Pagani contribuyó al diseño de estrategias adecuadas de expansión. Al mismo tiempo, la oportuna reestructuración de principios de los noventa evitó tanto el desequilibrio entre dimensiones y estructura como los efectos más traumáticos de la muerte de Pagani.

Como síntesis, a partir de la experiencia de Arcor, se puede afirmar que un elemento que parece clave para la supervivencia o expansión de las firmas en la Argentina en la segunda mitad del siglo XX es su flexibilidad para adaptarse a contextos cambiantes e inciertos y la posibilidad de diversificar productos y mercados.

Unidades Productivas -- Expansión Nacional



Fuentes primarias y secundarias

- ARCOR S.A., *Memorias y Balances*, 1961-1990
- R.Bustamante, J.Crespo y G.Saporisi, *Premios Mercurio. Libro de Oro*, Buenos Aires, Asociación Argentina de Marketing, 1999
- Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (C.I.P.A.), *Medio siglo de vida*, Buenos Aires, 1981
- F.de la Rúa (comp.), *Fulvio S. Pagani. Una vida al servicio del país*, Buenos Aires, ARCOR, 1991
- I.A.E., *Arcor Internacional*, Buenos Aires, 1998
- *Informe Mayeysis*, Buenos Aires, 1989
- P.Ludueña, *Arroyito.Relatos.Recuerdos.Coplas en prosas*, Arroyito, Impresos Rex, 1982

Publicaciones periódicas:

- Espacio Arcor*, 1986-1999
- Mercado*
- Prensa Económica*
- Redacción Económica*

Entrevistas (por orden alfabético):

- Julio Amaturro (10.3.2000)
 - Rubén Andrawos (9.3.2000)
 - Juan Berti (9.3.2000)
 - Hugo D'Alessandro (29.9.1999;
 - Pablo Maranzana (9.3.2000)
 - Ulderico Marini (9.3.2000)
 - Luis Ulla (10.3.2000)

BIBLIOGRAFIA

- A.Amsden y T.Hikino, "La industrialización tardía en perspectiva histórica", *Desarrollo Económico*, vol.35, n°137, abril-junio 1995

- D.Azpiazu, M.Khavisse, E.Basualdo, *El nuevo poder económico*, Buenos Aires, Hyspamérica, 1988
- D.Azpiazu y B.Kosacoff, *La industria argentina. Desarrollo y cambios estructurales*, Buenos Aires, CEAL, 1989
- O.Altimir, H. Santamaría y J.Sourrouille, "Los instrumentos de promoción industrial en la posguerra", *Desarrollo Económico*, vol.6 y 7, 1966
- M.I.Barbero, "Argentina: Industrial growth and enterprise organization, 1880s-1980s", en A.Chandler, F.Amatori and T.Hikino, *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press, 1997
- M.I.Barbero, "Mercados, redes sociales y estrategias empresariales en los orígenes de los grupos económicos. De la Compañía General de Fósforos al Grupo Fabril", *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, a.15, n44, 2000
- Baumol, W.J., "Entrepreneurship in Economic Theory", *American Economic Review*, 58, 1968
- R.Bisang, "Perfil tecno-productivo de los grupos económicos en la industria argentina", en J.M.Katz (ed.), *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial*, Buenos Aires, CEPAL/Alianza, 1996
- R.Bisang, M.Fuchs y B.Kosacoff, "Internacionalización de empresas industriales", *Desarrollo Económico*, 32, n°127, 1992
- T.Cochran y R.Reina, *Espíritu de empresa en la Argentina*, Buenos Aires, Emecé, 1985
- R.Cortés Conde, *La economía argentina en el largo plazo (siglos XIX y XX)*, Buenos Aires, Sudamericana, 1997
- A.D.Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, Cambridge, The M.I.T. Press, 1962
- A.D.Chandler, Jr., *La mano visible*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1987
- A.D.Chandler, Jr., *Scale and Scope*, Cambridge, The Belknap Press, 1990
- A.D.Chandler, Jr., "The M-Form: Industrial Groups, American Style", *European Economic Review*, 19, 1982
- G.Di Tella and R.Dornbusch (eds.), *The political economy of Argentina, 1946-1983*, Houndmills, Macmillan Press, 1989
- D.Encaoua y A.Jacquemin, "Organizational Efficiency and Monopoly Power", *European Economic Review*, 19, 1982
- P.Gerchunoff y L.Llach, *El ciclo de la ilusión y el desencanto*, Buenos Aires, Planeta, 1998
- J.Gilbert, "El Grupo Tornquist.1906-1930", mimeo, 1998
- A.Goto, "Business Groups in a Market Economy", *European Economic Review*, 19,1982
- J.Katz y B.Kosacoff, *El proceso de industrialización en la Argentina: evolución, retroceso y prospectiva*, Buenos Aires, CEAL, 1989

- B.Kosacoff y otros, *El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación*, Buenos Aires, Alianza, 1993
- N.H.Leff, "Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups", *Economic Development and Cultural Change*, 1978
- P.H.Lewis, *La crisis del capitalismo argentino*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1993
- P.Ostiguy, *Los capitanes de la industria*, Buenos Aires, Legasa, 1990
- E.Penrose, *The theory of the growth of the firm*, Londres, Basil Blackwell & Mott, 1959
- F.Rocchi, "En busca del empresario perdido: los industriales argentinos y las tesis de Jorge Federico Sábato", *Entrepasados*, año V, n°10, 1996
- J.Sapelli, "La construcción social e histórica de la empresa: para un nuevo modelo teórico", en F.Comin y P.M.Aceña, *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas, 1996
- J.Schvarzer, *Bunge y Born: crecimiento y diversificación de un grupo económico*, Buenos Aires, GEL, 1989
- J.Schvarzer, *La industria que supimos conseguir*, Buenos Aires, Planeta, 1996
- A.Shapero, "Entrepreneurship and Economic Development", en W.Naumes (ed.), *The Entrepreneur in the Small Business*, Reading, Addison-Wesley, 1978
- A.Shapero and L.Sokol, "The social dimensions of entrepreneurship", en M.C.A.Kent, D.L.Sexton and R.H.Lesper (eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1982
- S.Tolliday, "Beyond the 'organizational synthesis': paradigm and theory in recent American business history", en T.Szmrecsányi y R.Maranhao (orgs.), *Historia de empresas e desenvolvimento economico*, Hucitec-Fapesp, San Pablo, 1996
-
- P.A.Toninelli, "Business history as a field of research: the European perspective", en T.Szmrecsanyi y R.Maranhao, *op.cit.*
- O.Williamson, *Las instituciones económicas del capitalismo*, Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1989
- O.Williamson, *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1991
- E.Zalduendo, "El empresario industrial en América Latina. Argentina", CEPAL, mimeo, 1973

Notas:

¹ Los cálculos sobre la evolución económica de la empresa fueron realizados por Anabel Marín

² La historia de la empresa ha sido reconstruida a partir de las *Memorias y Balances* (1961-1990), de la revista *Espacio Arcor* (1986 -1999), de entrevistas personales, de discursos de Fulvio Pagani y de otras fuentes primarias y secundarias que están citadas al final del trabajo.

³ En la década de 1990 Arcor se retiró de la sociedad.

⁴ La facturación de la empresa había sido de 16 millones de pesos en 1961, de 52 millones en 1971 y de 133 millones en 1981. Los valores del activo total, también de la empresa, fueron de 11 millones en 1961, 37 millones en 1971, 109 millones en 1981 y 243 millones en 1990. Desde 1984 hay datos de balance consolidado para el grupo, cuya facturación pasó de 381 millones en dicho año a 421 millones en 1990; y cuyo activo total fue de 281 millones en 1984 y de 374 millones en 1990. Para la década de 1950 no hay datos, ya que los balances comenzaron a publicarse recién en 1961, momento en que Arcor se transformó en Sociedad Anónima. Estas cifras están calculadas a valores constantes en pesos de 1995