

10°Edición

Maestría en Economía y Desarrollo Industrial

Mención en la Pequeña y Mediana Empresa

**“DECISIONES DE LOS AGENTES ECONÓMICOS EN EL
MARCO DEL “PÉNDULO” Y EL “STOP AND GO”:
Una mirada desde la experiencia industrial de empresas
emblemáticas del partido de Quilmes”**

Estudiante: Ariel Nicolás Sotelo

Director de Tesis: Bernardo Kosacoff

Fecha de Defensa:
12/11/2020 – 15:00 horas

Jurado:

Dra. Carla Daniela Cala,
DNI N°28.102.751
(UNMdP) – Presidenta
del Jurado

**Lic. Fernando Enrique
Porta,** DNI N° M7601493
(CIECTI y UNQ)

**Mg. Sergio Alejandro
Drucaroff,** DNI N°
28.033.668 (UIA)

2014
2015

FORMULARIO "E" TESIS DE POSGRADO

Este formulario debe figurar con todos los datos completos a continuación de la portada del trabajo de Tesis. El ejemplar en papel que se entregue a la UByD debe estar firmado por las autoridades UNGS correspondientes.

Niveles de acceso al documento autorizados por el autor

El autor de la tesis puede elegir entre las siguientes posibilidades para autorizar a la UNGS a difundir el contenido de la tesis: (resaltar la opción elegida y consignar la misma en el acuerdo de difusión)

- a) **Liberar el contenido de la tesis para acceso público.**
- b) Liberar el contenido de la tesis solamente a la comunidad universitaria de la UNGS:
- c) Retener el contenido de la tesis por motivos de patentes, publicación y/o derechos de autor por un lapso de cinco años.

a. Título completo del trabajo de Tesis:

“DECISIONES DE LOS AGENTES ECONÓMICOS EN EL MARCO DEL “PÉNDULO” Y EL “STOP AND GO”:Una mirada desde la experiencia industrial de empresas emblemáticas del partido de Quilmes”

b. Presentado por (Apellido/s y Nombres completos del autor):

Sotelo, Ariel Nicolás

c. E-mail del autor:

Sotelo.ariel@hotmail.com

d. Estudiante del Posgrado (consignar el nombre completo del Posgrado):

“Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con mención en la PyME.”

e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado (consignar los nombres desarrollados y completos):

Universidad Nacional de General Sarmiento

f. Para recibir el título de (consignar completo):

“Magister en Economía y Desarrollo Industrial. Mención en la Pequeña y Mediana Empresa.”

- a) **Grado académico que se obtiene: Magister**
- b) **Nombre del grado académico:**

“Economía y Desarrollo Industrial con mención en la Pequeña y Mediana Empresa.”

g. Fecha de la defensa:

12 /11/ 2020 – 15:00 horas

h. Director de la Tesis (Apellidos y Nombres):

Kosacoff, Bernardo Pedro

i. Tutor de la Tesis (Apellidos y Nombres):

j. Colaboradores con el trabajo de Tesis:

k. Descripción física del trabajo de Tesis (cantidad total de páginas, imágenes, planos, videos, archivos digitales, etc.):

86 páginas

l. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis:

Argentina; Quilmes; 1900-2019

m. Temas tratados en la Tesis (palabras claves):

Industria; Desarrollo; Quilmes; Empresas; Péndulo Económico; Stop and Go; Estructura Económica Argentina; Cervecería y Maltería Quilmes; Cristalería Rigolleau; La Bernalesa; Compañía General Fabril Financiera; Cattorini Hermanos

n. Resumen en español (hasta 1000 caracteres):

Un selecto grupo de firmas marcaron la historia económica de la Argentina. En la localidad de Quilmes pueden considerarse dentro de esta categoría a la Cervecería Quilmes, líder del mercado de bebidas, a La Bernalesa, mayor complejo textil regional en el inicio del siglo XX, a la Compañía General Fabril Financiera, *holding* destacado en la etapa de desarrollo industrial, a la Cristalería Rigolleau, pionera en el rubro del vidrio y a Cattorini Hnos., dominadora del mercado local de envases de vidrio.

Estas empresas, a su vez, nacieron, se desarrollaron, alcanzaron su esplendor y, en algunos casos, desaparecieron en el marco de una política económica caracterizada por su oscilación respecto a su concepción teórico/práctica (“Péndulo”) y por la recurrente restricción externa (“Stop and Go”).

En consecuencia, con el objetivo de comprender los diferentes destinos de estas empresas emblemáticas y obtener conclusiones de utilidad tanto para los hacedores de política industrial como para el sector empresario local, esta tesis, principalmente de carácter cualitativo, incluye: 1) una revisión bibliográfica de las políticas económicas implementadas desde la etapa de industrialización hasta a la actualidad; 2) una reconstrucción del sendero evolutivo de las empresas seleccionadas y; 3) un estudio del comportamiento de las firmas a partir de categorías analíticas

vinculadas al desarrollo tecnológico, los procesos de internacionalización, el impacto de la localidad, el desempeño sectorial y modelo de organización industrial y de desarrollo del negocio.

o. Resumen en portugués (hasta 1000 caracteres):

Um seleto grupo de empresas marcou a história econômica da Argentina. Na cidade de Quilmes, é possível encontrar nessa categoria empresas como a “Cervecería Quilmes”, líder do mercado de bebidas, “La Bernalesa”, o maior complexo têxtil regional do início do século XX, a “Compañía General Fabril Financiera” um holding que operou principalmente no período de desenvolvimento industrial, a “Cristalería Rigolleau”, pioneira na indústria do vidro e “Cattorini Hnos.”, líder de mercado local de embalagens de vidro.

Essas empresas, por sua vez, nasceram, se desenvolveram, atingiram seu pico e, em alguns casos, desapareceram no contexto de uma política econômica caracterizada por sua oscilação em sua concepção teórico-prática (“Pêndulo”) e pela restrição externa recorrente (“Stop and Go”).

Assim, com o objetivo de entender os diferentes destinos dessas empresas emblemáticas e obter conclusões úteis para os formuladores de políticas industriais e os empresários locais, esta tese, principalmente com abordagem qualitativa, inclui: 1) uma revisão bibliográfica das políticas econômicas implementadas a partir de o estágio de industrialização até os dias atuais; 2) uma reconstrução do caminho evolutivo das empresas selecionadas; 3) um estudo do comportamento das empresas a partir de categorias analíticas relacionadas ao desenvolvimento tecnológico, ao processo de internacionalização, ao impacto da localidade, ao desempenho do setor e ao modelo de organização industrial e desenvolvimento de negócios.

p. Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):

A select group of companies marked the economic history of Argentina. In the city of Quilmes is possible to find within this category firms like “Cervecería Quilmes”, leader of the beverage market, “La Bernalesa”, the largest regional textile complex at the beginning of the 20th century, “Compañía General Fabril Financiera” a prominent holding company which operated mainly in the period of industrial development, “Cristalería Rigolleau”, a pioneer in the glass industry and Cattorini Hnos., local leader of glass packaging market.

These companies were born, developed, reached their peak and, in some cases, disappeared in the context of an economic policy characterized by its oscillation in its theoretical/practical conception (“Pendulum”) and by the recurrent external restriction (“Stop and Go”).

Thus, with the aim of understanding the different destinies of these emblematic companies and obtaining useful conclusions for industrial policy makers and local entrepreneurs, this thesis containing a qualitative approach which includes: 1) a bibliographic review of economic policies implemented from the industrialization age to the present day; 2) a reconstruction of the evolutionary path of the selected companies; 3) a behavioral study of the firms from analytical categories related to technological development, the internationalization process, the impact of the local jurisdiction, the sector performance and the model of industrial organization and business development.

q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

Dra. Carla Daniela Cala, DNI N°28.102.751 (UNMdP)
Lic. Fernando Enrique Porta, DNI N° M7601493 (CIECTI y UNQ)
Mg. Sergio Alejandro Drucaroff , DNI N° 28.033.668 (UIA)

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:

Dra. Carla Daniela Cala, DNI N°28.102.751 (UNMdP)

Firma del autor de la tesis:

Ariel Nicolás Sotelo, DNI° 34.929.822

AGRADECIMIENTOS

A mi amada familia por el cariño y apoyo incondicional. Nada de lo logrado en mi vida sería posible sin sus enseñanzas, su sostén en los malos momentos, su compañía en las alegrías y su perseverancia para empujarme siempre hacia adelante. Gran parte de lo que soy se los debo a ustedes: Marcela, Daniel, Julieta, tíos, tías, abuelos, abuelas, ahijado, primos, primas.

A mis amigos y amigas de la vida que siempre me acompañan en las buenas y en las malas. Ningún logro sería tal sin la posibilidad de disfrutarlo con ustedes.

A la Universidad Nacional de Quilmes, mi lugar de pertenencia, y a la Universidad Nacional General Sarmiento a la cual estoy infinitamente agradecido por otorgarme la beca que me permitió hacer la maestría.

A mis queridos amigos:

Bernardo Kosacoff, quien siendo para mi un referente académico y humano desde los inicios de mi carrera universitaria, me dio la enorme alegría de aceptar dirigir mi trabajo de tesis. Gracias Beni por tu enorme generosidad desde el momento en que nos conocimos, por los consejos a lo largo de este tiempo y por tu amistad.

Héctor Bazque, primer profesor de economía, compañero de ruta desde mis primeros pasos en el mundo académico y profesional, amigo de la vida, editor de tesis y quien me ayudó a acomodar las ideas que dieron origen a este trabajo. Gracias Héctor por estar siempre presente.

Gustavo Martínez Pandiani, faro y mentor de mi carrera profesional quien siempre me empuja y motiva para seguir creciendo. Eternamente agradecido por tus enseñanzas, por tu confianza para dejarme acompañarte en los nuevos retos y desafíos profesionales que se presentan y, por sobre todas las cosas, por tu amistad.

Sin ninguno de ellos/as, este logro no hubiera sido posible.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
1. Presentación y descripción del tema	8
2. Relevancia y justificación	9
3. Estructura de la tesis	10
4. Metodología	11
PLANTEAMIENTO DEL TEMA	13
1. Objetivo General	13
2. Objetivos Específicos.....	13
3. Hipótesis.....	13
CAPÍTULO 1: DECISIONES DE LOS AGENTES ECONÓMICOS EN EL MARCO DEL “PÉNDULO” Y EL “STOP AND GO”	14
1.1. Introducción: marco conceptual para el “péndulo” y el “stop and go”	14
1.2. La etapa de industrialización por sustitución de importaciones (ISI).....	17
1.3. El fin de la ISI: de la vuelta al mercado al experimento de la convertibilidad	19
1.4. Recuperación, crecimiento acelerado, crisis, estancamiento y crisis: la heterogeneidad de la post convertibilidad	22
1.4.1. El ciclo virtuoso de la salida de la convertibilidad (2002-2008)	23
1.4.2. El cimbronazo de la crisis global y la posterior recuperación (2008-2011)	25
1.4.3. 2011-2015: Reaparece la restricción externa ¿Un modelo de crecimiento agotado?	29
1.4.4. Balance de los 3 kircherismos	34
1.4.5. Vuelta al mercado: los 4 años de gobierno de Mauricio Macri.....	35

CAPITULO 2: LA EXPERIENCIA DE FIRMAS EMBLEMÁTICAS DE QUILMES	39
2.1. Principales aspectos que explican el desarrollo industrial de Quilmes.....	39
2.2. La Influencia de la Cervecería y Maltería Quilmes	41
2.3. De exitosas empresas textiles a valores inmobiliarios: los casos de La Bernalesa y la Compañía General Fabril Financiera	45
2.4. La industria del vidrio en el territorio: Cristalería Rigolleau y Cattorini Hnos.	50
CAPÍTULO 3: REVISIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO INDUSTRIAL A PARTIR DE LA COMPOSICIÓN DE CATEGORÍAS ANALÍTICAS.....	58
3.1. Etapa 1: Industrialización por Sustitución de Importaciones (1900-1970)	59
3.2. Etapa 2: Liberal/Convertibilidad (1970-2001)	66
3.3. Etapa 3: la post-convertibilidad (2002-2019).....	70
REFLEXIONES FINALES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	79

INTRODUCCIÓN

Existe una gran cantidad de compañías que marcaron la historia económica de la Argentina, al tiempo que fueron conformando un estilo de gestión empresarial nacional. Dentro del territorio sur del conurbano bonaerense, se puede considerar en este selecto grupo a la emblemática Cervecería y Materia Quilmes, líder en el mercado nacional y sudamericano de bebidas, a La Bernalesa, mayor complejo textil de Latinoamérica en el primer cuarto del siglo XX, a la Compañía General Fabril Financiera, uno de los principales *holdings* nacionales en la etapa de desarrollo industrial, a la Cristalería Rigolleau, pionera y líder absoluta en el rubro del vidrio, y a Cattorini Hermanos, dominadora casi-monopólica en la actualidad del mercado local de envases, entre otras. Más allá de las muchas coincidencias que pudieran compartir estas empresas en sus inicios, y de la velocidad con la que se convirtieron en gigantes locales y regionales, existe un denominador común insoslayable: su pertenencia al municipio de Quilmes, distrito destacado por su activo desarrollo productivo durante la etapa sustitutiva de importaciones.

Asimismo, estas empresas nacieron, se desarrollaron, alcanzaron su esplendor y, en muchos casos, desaparecieron en el marco de una política económica argentina caracterizada en el último siglo por su oscilación respecto a su concepción teórico/práctica y por la recurrente restricción externa. Esto significó en los hechos, pasar de políticas sustitutivas y proteccionista en términos industriales a periodos de apertura comercial indiscriminada, alternar entre una férrea restricción para la compra de divisas y la liberalización total de la cuenta capital, y hasta cambiar de una política con predominio del mercado a una basada en la supremacía del Estado, sólo por citar algunos ejemplos generales.

¿Cómo se adaptaron al cambio de circunstancias las empresas seleccionadas que sobrevivieron?, ¿Cuán importante fue la profesionalización en estos procesos?, ¿Qué rol cumplió la tecnología y la innovación?, ¿Qué papel cumplió la política económica imperante en el país?, ¿Cuánta influencia tuvieron las ventajas comparativas del sector de pertenencia?, ¿Cuál fue el rol de los acuerdos con empresas internacionales?, ¿Cómo llegó a la quiebra una empresa considerada años atrás un gigante local y regional?, ¿Cómo fue la relación con el territorio?, ¿Qué pueden aportar estas experiencias para el diseño e implementación de una estrategia de desarrollo local y nacional? Son algunos de los interrogantes que se pretenden responder a lo largo del presente trabajo de investigación.

1. Presentación y descripción del tema

Las estrategias de desarrollo productivo determinan, en gran medida, las posibilidades de los países de lograr mejoras concretas en materia económica y social. Al respecto, existen múltiples “*recetas*” basadas en distintas corrientes de pensamiento económico que podrían ser agrupadas según el rol asignando al Estado y al mercado en la definición de acciones que impulsan y consolidan el

desarrollo productivo. En la Argentina estas dos posiciones antagónicas dieron lugar, a su vez, a una gran cantidad de cambios en materia de política económica en el último siglo.

Más allá de esta discusión respecto al papel del mercado, existe también desde hace ya varios años un fuerte debate respecto al rol de la industria en los procesos de desarrollo. En este sentido, de un lado de la biblioteca, encontramos un sinnúmero de autores que entienden que la producción de manufacturas sigue siendo el elemento central para la expansión de la economía. Entre sus argumentos destacan que se trata del sector que genera la mayor parte de la inversión global en investigación y desarrollo tecnológico, que involucra los mayores eslabonamientos productivos y capacidades de generación de empleo directo e indirecto y que, sobre la base de sus demandas, promueve el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a procesos y productos que pueden ser aprovechados por todos los sectores productivos. Del otro lado, se encuentran quienes defienden la idea de un cambio de paradigma basado en la producción de servicios (turismo, servicios basados en el conocimiento, transporte, etc.). Entre los fundamentos de esta línea de pensamiento se encuentran el aumento relativo de este rubro respecto a la industria en el PIB global y su mayor participación en el comercio internacional. En consecuencia, los nuevos paradigmas de producción (*outsourcing/offshoring*) y de comercio global, acompañados por una revolución tecnológica sin precedentes, colocaron a los servicios en un rol central de la economía mundial.

En lo que corresponde a la Argentina, la interrupción o agotamiento del modelo de industrialización por sustitución de importaciones que tuvo lugar a partir de la década en el 70', hizo que el país entrara en una etapa de búsqueda de una nueva estrategia de desarrollo cuya definición aún no logró ser consensuada hasta la actualidad. Por ello, con el objetivo de contribuir en este debate, a lo largo del presente trabajo de tesis esencialmente de carácter descriptivo, se estudiará la historia de la Cervecería y Maltería Quilmes, La Bernalesa, la Compañía General Fabril Financiera, la Cristalería Rigolleau y la fábrica Cattorini Hermanos. De este modo, a partir de las conclusiones obtenidas sobre la aplicación de categorías analíticas construidas previamente, se busca identificar y caracterizar enseñanzas que sirvan para pensar políticas a futuro orientadas a promover el desarrollo industrial tanto en la localidad y como en el país.

2. Relevancia y justificación

Una exhaustiva revisión bibliográfica permite constatar la existencia de un innumerable conjunto de trabajos que analizan en profundidad los fundamentos a partir de los cuales puede entenderse el proceso de desindustrialización que atravesó la Argentina en la “*etapa liberal*”, así como también la falta de cambio estructural experimentado en la post convertibilidad, tanto en la etapa del gobierno kirchnerista como en el corto periodo pro-mercado de Mauricio Macri (Fernández Bugna y Porta, 2007; Kosacoff, 2009; Bianco y Fernández Bugna, 2010; Abeles, 2010; Erbes, Roitter y Kababe, 2012; Herrera Bartis, 2015; Kulfas, 2016;

entre otros). No obstante ello, se registra muy poca bibliografía disponible enfocada en estudiar el proceso de desarrollo industrial del municipio bonaerense de Quilmes durante todo este largo periodo. Adicionalmente, si bien existen publicaciones de autores especializados en el territorio, como por ejemplo Russo, Badoza, Belini, Villar y Fidel, entre otros, sus trabajos están enfocados desde una perspectiva que privilegia cuestiones sociales más que económicas, a la vez que sus fechas de publicación están distanciadas de la actualidad.

Por todo ello, la presente tesis, elaborada en el marco de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial de la Universidad Nacional General Sarmiento, encuentra fundamento en el múltiple objetivo de: actualizar, a partir una perspectiva económica, los trabajos de investigación publicados hasta el momento; aportar en el proceso de entendimiento de la historia industrial del partido de Quilmes; colaborar en la reconstrucción del sendero evolutivo de estas empresas emblemáticas; estudiar el desarrollo de estas firmas como un conjunto, más allá de su desempeño individual y; obtener conclusiones a partir del análisis de determinadas categorías analíticas que sean de interés tanto para los hombres y mujeres hacedores de política industrial locales y nacionales, cómo para el sector empresario en general. En este sentido, el análisis y el aprendizaje alcanzado a partir de estudiar la experiencia estas empresas pretende ser de utilidad no sólo para tratar de evitar errores de gestión en el futuro, sino también para continuar con el proceso de comprensión de la idiosincrasia de firmas nacionales, la dinámica del mercado local y obtener algunas lecciones valiosas para el proceso de desarrollo económico de la Argentina.

3. Estructura de la tesis

El presente trabajo está estructurado sobre la base de tres capítulos, donde se desarrollan los resultados obtenidos a partir de los objetivos planteados originalmente y redefinidos a lo largo de la investigación.

El primer apartado, el cual comienza con la puesta en valor de dos conceptos fundamentales para entender el desarrollo de la historia económica del país, el *“péndulo argentino”* y el *“stop and go”*, tiene como fin principal brindar al lector una interpretación del contexto macroeconómico en el cual los agentes estudiados llevaron a cabo sus decisiones. De este modo, a partir de una profunda revisión bibliográfica, se detallan de forma estilizada las principales políticas ejecutadas, el marco internacional, los incentivos vigentes, la respuesta empresaria, las respectivas limitaciones de los modelos implementados y los resultados alcanzados en cada una de las etapas económicas del país. Este recorrido incluye, en efecto, el estadio inicial de crecimiento y diversificación industrial, la experiencia desarrollista, la etapa liberal que concluye con el experimento de la convertibilidad y los cuatro subperíodos que constituyen la heterogeneidad de la post-convertibilidad, el ciclo virtuoso inicial con crecimiento a *“tasas chinas”*, el cimbronazo de la crisis global y la posterior recuperación, el agotamiento del *“modelo kirchnerista”* junto con el resurgimiento de la restricción externa y, por

último, el desarrollismo de mercado del gobierno de Mauricio Macri. En este sentido cabe aclarar que, por cuestiones netamente metodológicas y sin desconocer la presencia de matices al interior de cada uno de los periodos establecidos, se determinaron las siguientes categorías cronológicas/analíticas: 1) Industrialización por sustitución de importaciones - ISI (1900-1970); 2) Liberal/Convertibilidad (1970-2001); y 3) Post-Convertibilidad (2002-2019).

En el desarrollo del segundo apartado, por su parte, se propone estudiar la experiencia de firmas emblemáticas del partido de Quilmes a través de las distintas etapas analíticas detalladas en el capítulo anterior. Para ello, primero se describen las principales características que explican el proceso de desarrollo industrial de la localidad de Quilmes, no sólo para contextualizar el territorio de pertenencia de las empresas estudiadas sino también con el fin de entender el porqué de la elección de firmas de este distrito. Al respecto, es importante destacar que se trata de uno de los partidos más antiguos y extensos del conurbano bonaerense -previo a su división política incluía las actuales localidades de Avellaneda, Lomas de Zamora, Florencio Varela, Berazategui y La Plata-, cuya cercanía con la Capital Federal lo convirtieron naturalmente desde sus inicios en tierra fértil para la prosperidad industrial. El trabajo de investigación continúa con el análisis detallado de las decisiones microeconómicas de la Cervecería y Maltería Quilmes, La Bernalesa, la Compañía General Fabril Financiera, la Cristalería Rigolleau y la fábrica Cattorini Hermanos. Estas empresas fueron seleccionadas no sólo por la diversidad de rubros que representan sino también por sus aspectos en común, su impacto y vinculación con la localidad, las distintas estrategias implementadas y los diferentes resultados alcanzados.

Finalmente, el tercer capítulo tiene como objetivo estudiar lo largo de las etapas estilizadas, y en forma conjunta, el comportamiento general de las firmas nacionales y el de las empresas testigo a partir de determinadas categorías analíticas construidas previamente: 1) el nivel de **desarrollo tecnológico** alcanzado por las firmas; 2) el **modelo de organización industrial y de desarrollo del negocio** implementado; 3) el **impacto de la localidad** en el funcionamiento de las compañías; 4) el **desempeño del sector de pertenencia**; y 5) los **procesos de internacionalización** llevados adelante por las firmas. Este análisis comparado permite, en consecuencia, entender cómo emprendimientos con puntos de partida similares tuvieron destinos tan diferentes. Finalmente, a partir de los aprendizajes obtenidos en base a la experiencia de las firmas testigo, el trabajo culmina con la enumeración de una serie de conclusiones que intentan contribuir en la planificación de políticas de desarrollo industrial.

4. Metodología

La presente tesis se basó en un trabajo esencialmente descriptivo cuyo objetivo fue obtener conclusiones de tipo cualitativas.

Para ello, tanto para el objetivo del primer capítulo vinculado con la descripción de las principales políticas económicas aplicadas durante las tres etapas estilizadas, como para desarrollar los senderos evolutivos de las firmas

seleccionadas del partido de Quilmes durante estos años, objetivo del segundo apartado, se utilizaron técnicas de recolección de información asociadas a la revisión bibliográfica y documental de diversas fuentes.

Para alcanzar el último objetivo, el cual se desarrolla en el tercer capítulo, se elaboraron diversas categorías analíticas que permiten evaluar el comportamiento de las firmas y sacar determinadas conclusiones respecto al resultado de cada una de ellas. Cada categoría, asimismo, representa un aspecto relevante para tener en cuenta a la hora de evaluar los procesos de crecimiento y desarrollo de las firmas. La información necesaria para completar las características de cada una de estas esferas de análisis, tanto para las firmas argentinas en general como para las empresas testigo de Quilmes, se obtuvo de las descripciones elaboradas en apartados previos.

Objetivo específico	Fuente de datos
<p>Sistematizar las políticas económicas implementadas en la Argentina desde el periodo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), etapa en la que se configura gran parte la estructura productiva actual, hasta el año 2019, el cual representa el inicio de una nueva ciclo del “péndulo económico”</p>	<p>Publicaciones académicas, notas publicadas en diarios de divulgación general, clases universitarias y de posgrado, libros de divulgación, informes sectoriales, bases estadísticas varias (INDEC, BCRA, MECON, AFIP, UNCTAD, Banco Mundial, Consultoras Privadas), publicaciones del Poder Ejecutivo Nacional, Boletín Oficial</p>
<p>Describir las características generales de la historia industrial del Partido de Quilmes y los principales determinantes de la configuración de su estructura productiva actual</p>	<p>Publicaciones académicas, blogs especializados, revistas especializadas, informes sectoriales</p>
<p>Describir el comportamiento de las empresas emblemáticas seleccionadas, las cuales fueron actores centrales en el desarrollo industrial del partido de Quilmes</p>	<p>Publicaciones académicas, blogs especializados, revistas especializadas, libros de divulgación, notas periodísticas, informes sectoriales, página web de las compañías, declaraciones públicas de titulares de las empresas, publicaciones en el Boletín Oficial</p>
<p>Analizar en forma conjunta el comportamiento de las empresas testigo, sus decisiones y los diferentes resultados obtenidos en el marco de las políticas implementadas en el país durante las distintas etapas estilizadas, a partir de categorías analíticas construidas previamente.</p>	<p>Conclusiones derivadas del trabajo de tesis</p>

PLANTEAMIENTO DEL TEMA

1. *Objetivo General*

Obtener conclusiones respecto al desarrollo industrial de la Argentina y su futuro en base al análisis histórico de empresas emblemáticas de Quilmes; todo ello en el marco del “*péndulo económico*” y el “*stop and go*”, aspectos característicos y recurrentes de la economía argentina.

2. *Objetivos Específicos*

- A. Sistematizar las políticas económicas implementadas en la Argentina desde el periodo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), etapa en la que se configura gran parte la estructura productiva actual, hasta el año 2019, que representa el inicio de un nuevo ciclo del “*péndulo económico*”.
- B. Describir las características generales de la historia industrial del Partido de Quilmes y los principales determinantes de la configuración de su estructura productiva actual.
- C. Describir el comportamiento de las empresas emblemáticas de Quilmes, actores centrales en el desarrollo industrial del distrito.
 - I. Cervecería y Malatería Quilmes (Sector alimentos y bebidas)
 - II. La Bernalesa y Compañía General Fabril Financiera (Sector textil)
 - III. Cristalería Rigolleau y Cattorini Hermanos (Sector vidrio)
- D. Analizar en forma conjunta el comportamiento de las empresas testigo, sus decisiones y los diferentes resultados obtenidos en el marco de las políticas implementadas en el país durante las distintas etapas estilizadas, a partir de categorías analíticas construidas previamente.

3. *Hipótesis*

El hecho de que el “*péndulo económico*” y el “*stop and go*” se hayan convertido a lo largo de los años en características intrínsecas de la economía argentina fue moldeando un conjunto de características propias de las firmas nacionales. De este modo, ya sea de forma heterogénea o con variaciones según el sector, una parte de los empresarios locales logró, en líneas generales, adaptarse a los distintos ciclos a través de cambios en sus modelos de negocios. Por el contrario, aquellas firmas que no lograron absorber estos aprendizajes se vieron obligadas a cerrar sus negocios. En este proceso, a pesar de la importancia de la capacidad de adaptación, la pertenencia de las compañías a sectores con ventajas comparativas fue un elemento fundamental para garantizar su supervivencia y

crecimiento. Bajo estas premisas, entonces, es posible plantear las siguientes hipótesis:

H1: Aquellas empresas que le otorgan mayor preponderancia en sus modelos de negocios a los procesos de innovación y al desarrollo de la cadena de valor (clientes locales y globales, socios y proveedores) no solo tienen más posibilidades de aprovechar en mayor magnitud un entorno económico favorable sino también más potencial de subsistir e incluso expandirse ante un contexto de políticas adversas al desarrollo industrial local.

H2: Los vínculos tempranos con socios relevantes por su peso en la cadena de valor, en especial globales, son fundamentales para generar capacidades industriales necesarias para la sostenibilidad del negocio.

H3: Las empresas que logran detectar a tiempo e incluso anticipar los cambios y/o movimientos necesarios dentro de la cadena de valor del negocio en base a las imposiciones del mercado, tienen mayores posibilidades de éxito, más aún en una economía marcada por la volatilidad como la argentina.

CAPÍTULO 1: DECISIONES DE LOS AGENTES ECONÓMICOS EN EL MARCO DEL “PÉNDULO” Y EL “STOP AND GO”

1.1. Introducción: marco conceptual para el “péndulo” y el “stop and go”

La economía argentina se caracterizó en el último siglo por estar guiada por políticas pendulares que marcaron el rumbo de las decisiones de los agentes económicos y fueron definiendo la composición del tejido industrial nacional. En este sentido, los tradicionales problemas estructurales del país –baja competitividad sistémica, inflación, limitado mercado de capitales, escases de divisas, entre otros– intentaron ser resueltos a través de diferentes tipos de “recetas” que, hasta el día de hoy, salvo con escasas excepciones pasajeras, no tuvieron mayor éxito en su afán de (re) crear un sendero de desarrollo sostenible en el largo plazo. De este modo, ciclo tras ciclo, se repitió la idea del “*péndulo argentino*” que planteara Marcelo Diamand en 1983. Es decir, una economía argentina que se caracterizó por cambios bruscos y frecuentes, materializados a través de una oscilación entre a) la corriente expansionista o popular y b) la ortodoxia o liberalismo económico. Es así que, tal como describen Arza y Brau (2019), en el período que va de 1955 a 2018 se desplegaron en Argentina diferentes modelos económicos, donde 32 años estuvieron marcados por políticas de tipo ortodoxa, 26 años por medidas de orientación heterodoxa, y los 5 años restantes por acciones en distintas áreas que se contradicen en su orientación, y por lo tanto podrían ser definidas como “*mixtas*”. Asimismo, durante todos estos años, más allá de la “*volatilidad*” de los ministros de economía, que en promedio duraron 13 meses en su cargo, se pueden identificar 16 cambios radicales de rumbo en la política económica; esto es, el paso de regímenes compuestos por medidas de política mayormente ortodoxas a mayormente heterodoxas. Al mismo tiempo, la mitad de estos cambios se dieron al interior de un mismo gobierno, es decir, no hizo falta cambiar de partido o de

régimen político para que varíe significativamente el rumbo de los instrumentos para manejar la economía.

Otro de los conceptos que atraviesa transversalmente a la historia económica argentina y, por ende, a las empresas que componen el ecosistema productivo, es el de ciclos macroeconómicos del tipo “*stop and go*”. Si bien la situación actual no es la misma que hace 70 años, ya sea por la mayor globalización del mercado de capitales, por la expansión de la frontera agrícola o incluso por el desarrollo de insumos intermedios locales, la descripción de este problema estructural mantiene en esencia los lineamientos estilizados por autores como Diamand (1972), Díaz Alejandro (1963), Canitrot (1975), Porto (1975) y Braun y Joy (1968), entre otros. Durante la fase expansiva del ciclo económico aumenta notablemente la demanda de bienes importados -tanto de insumos productivos y bienes de capital necesarios para el funcionamiento de la industria, como de bienes de consumo- y de “bienes salarios” compuestos básicamente por alimentos que, a su vez, son el núcleo de la oferta exportable del país. Este “*descalce*”, entre la capacidad de generación de divisas del sector exportador (principalmente el agropecuario) y la demanda de bienes importados, genera un déficit comercial insostenible que afecta el balance de pagos. Dado que la estructura productiva mantiene relativamente su “*estatus quo*”, ya sea por el aumento de la demanda de divisas o por limitaciones en la expansión de la oferta de dólares, la economía termina ajustando el desequilibrio generado mediante cambios en los precios relativos. Esto es, convalidando una devaluación que afecte el ingreso real y, por ende, reduzca la demanda de bienes importados e impulse las exportaciones.

Finalmente, a los fines de entender el comportamiento de las empresas argentinas en el marco del “*péndulo*” y el “*stop and go*” resulta también relevante poner en valor algunos conceptos estilizados en López (2006). Al respecto, cabe aclarar que si bien el trabajo de este autor analiza las interacciones entre conductas empresarias, instituciones y desarrollo económico en la Argentina desde la etapa agroexportadora hasta el fin de la convertibilidad, muchos de los aspectos planteados persisten en gran medida en la etapa que comprende la post-convertibilidad.

En primer lugar, contrario a lo que muchas veces se supone, es necesario tener en cuenta que los hombres y las mujeres de negocios de la Argentina no son muy distintitos al resto de sus colegas en el mundo: su objetivo es ganar la mayor cantidad de dinero con el menor esfuerzo posible y no son más propensos a la corrupción, al rentismo o el abuso de posiciones dominantes que lo que pueden ser empresarios de otros países. Por ello, para comprender cómo operan las firmas es necesario tener en cuenta el contexto institucional y macroeconómico en el cual se desenvuelven. Esto implica que no hay sociedades con empresarios innovadores – o shumpeterianos, tal como se los describe en el texto original - o empresarios “*rentistas*” - que se apoderan del estado para usarlo según sus necesidades-, sino que más bien el entorno macroeconómico e institucional definen las conductas que serán “*alentadas*” o “*castigadas*”. De igual forma, ambas prácticas no son excluyentes: una empresa puede en el mismo momento buscar apropiarse de rentas del Estado y competir agresivamente vía innovación en el mercado. Asimismo,

también es importante considerar que, a pesar de las malas experiencias que se pueden encontrar en la historia argentina, no necesariamente todas las intervenciones del Estado son contraproducentes para el desarrollo económico. Por el contrario, muchas de las experiencias más exitosas a nivel internacional, tienen al Estado como un actor fundamental. No obstante, a pesar de todos estos argumentos, también es cierto que tanto las empresas como otros agentes (sindicatos, políticos, militares, sociedad civil, etc.) pueden influir, o por lo menos intentarlo, en el contexto macro y las instituciones en base a sus intereses. En consecuencia, las instituciones no pueden comprenderse a través de simplificaciones dado que resultan de una compleja interacción de fuerzas entre agentes con diferentes objetivos, estrategias y poder relativo lo cual, a su vez, tiene lugar en determinados contextos macroeconómicos, socio-políticos e internacionales. La relación entre empresas, instituciones y desarrollo económico es cambiante a lo largo del tiempo. En efecto, el impacto de las instituciones sobre la conducta empresarial –y viceversa– debe ser analizado en función de la situación histórica, económica e internacional concreta y vigente en cada caso; todo ello teniendo en cuenta que las compañías son un conjunto heterogéneo que exhibe conductas, estrategias y desempeños muy diversos.

Por otra parte, si bien es cierto que muchas veces las grandes corporaciones persiguen intereses individuales que atentan contra el desarrollo y el bienestar general, también es un hecho que este tipo de empresas tuvieron un rol determinante en la mayor parte de los procesos de industrialización modernos. Por eso, de ninguna manera puede suponerse que esta clase de compañías son mejores o peores que otras empresas sino que, por el contrario, cada tipo de firma realiza un aporte diferente en los ciclos virtuosos de desarrollo industrial. Lo mismo ocurre con la valoración de los procesos de diversificación y/o la integración vertical, los cuales pueden ser síntomas de conductas especulativas o rentísticas, pero también ser respuestas a fallas de mercado, riesgo alto, incertidumbre, u otros factores del entorno, muchos de ellos muy característicos en los países en desarrollo y, en especial, en la Argentina.

Por último debe considerarse qué en el caso de los países en desarrollo pueden darse “círculos viciosos” de estancamiento, que combinan una macroeconomía volátil con un ambiente institucional que favorece la búsqueda de rentas en actividades improductivas. Esto hace que muchos cambios sean difíciles de implementar ya sea porque los agentes que se benefician de las rentas improductivas bloqueen estas modificaciones o porque, incluso si se concretan las reformas, los cambios en las conductas y expectativas de los agentes pueden ser lentos considerando que la credibilidad en el nuevo marco de incentivos no siempre es instantánea.

1.2. La etapa de industrialización por sustitución de importaciones (ISI)

Durante la etapa de industrialización por sustitución de importaciones de la Argentina se constituyó, en buena medida, la estructura industrial que prevalece en la actualidad. El contexto de una economía cerrada generó incentivos para que, aquellos productos que anteriormente se obtenían mediante su compra en el extranjero, fueran producidos por capitales nacionales o por empresas transnacionales que se instalaron en el país con el objetivo de sortear las barreras comerciales y abastecer el mercado interno “*desde adentro*” (Kosacoff, 2009).

Las reglas de juego de la ISI fueron moldeando los aspectos microeconómicos de las empresas nacionales y orientando en gran medida el sendero de aprendizaje y desarrollo de capacidades tecnológicas de estas firmas. En consecuencia, hacia el final de la ISI, existía una gran cantidad de empresas que habían realizado inversiones intensivas en investigación y desarrollo (I+D) para producir aquellos bienes que antes se importaban. Este proceso generó, a su vez, un acervo de capacidades endógenas y de calificación de los recursos humanos, dado que fue necesario adaptar las tecnologías provenientes de países desarrollados a las condiciones de organización industrial que imperaban en el mercado local. Es que, el *lay-out* de las fábricas y la organización del trabajo eran mucho menos sofisticados y más artesanales, existía una dotación abundante y barata de mano de obra, el capital era más costoso que en el extranjero, al tiempo que escaseaba información, equipos y conocimientos organizacionales adecuados. A su vez, los bienes de capital utilizados eran con frecuencia de segunda mano o “auto fabricados” y el grado de integración vertical de los establecimientos industriales era sumamente elevado ante la inmadurez del tejido productivo local y la ausencia de proveedores independientes de partes, piezas o subconjuntos (Katz y Kosacoff, 1998; López 2002).

En suma, esta etapa de desarrollo industrial se caracterizó, entre otros aspectos, por: 1) requerir fuertes procesos adaptativos, 2) la conformación de una variada oferta local de bienes que antes se importaban, 3) la generación paulatina de conocimientos que fueron mejorando poco a poco la productividad local (aunque sin reducir el “*gap*” respecto al nivel internacional), 4) la modernización tanto en procesos como en productos que aportaron las empresas transnacionales que llegaron al país, 5) la reducida escala de producción que generó la pérdida de economías estáticas, dinámicas y de especialización, 6) la escasa vocación exportadora (como contrapartida de la atención exclusiva al mercado interno) y, 7) los altos costos de transacción y el escaso desarrollo de proveedores y subcontratistas (Katz y Kosacoff, 1998; López 2002).

No obstante, a pesar de este proceso de industrialización y cierre de la economía argentina, se mantenía vigente el problema sistémico de la restricción externa que condenaba a la economía argentina a los repetidos ciclos de “*stop and go*”. Es que cada vez que la economía se expandía, las importaciones aumentaban y se agudizaba el desequilibrio de la balanza comercial. Como consecuencia de

este fenómeno, en 7 de los 10 años del periodo 1949-1958, la Argentina registró déficit comercial (Gerchunoff y Llach, 2018).

Tal como describen varios autores destacados que analizan los conflictos estructurales de este periodo -Sourrouille, Braun, Joy, Gerchunoff, L. Llach, J.J. Llach, Kosacoff, Katz, entre otros-, el centro del problema durante la primera etapa de la ISI era que mientras se desarrollaban y expandían las “industrias livianas”, muchos de los insumos, maquinarias y equipos necesarios para producir esos bienes provenían del exterior. De este modo el ahorro de divisas, producto de la reducción de importaciones, colisionaba con los requerimientos de dólares necesarios para que la industria funcionara. A su vez, las dificultades para incorporar bienes de capital importados al proceso productivo afectaban las decisiones de inversión en el largo plazo.

Con este diagnóstico, durante la etapa desarrollista se intentó aplicar un programa de reformas que superara estos obstáculos recurrentes. Para ello, se buscó llevar adelante una expansión de actividades de producción de insumos y bienes de capital con el objetivo de proveer de “*materias primas*” a la industria local de forma tal que se alcance el tan necesitado ahorro de divisas sin afectar al sector productivo nacional. Por este motivo, sectores como la industria del petróleo, el gas, la siderurgia, la química, la petroquímica, el cemento, el papel y la energía eléctrica, entre otros, fueron los apuntados para resolver la trampa de desarrollo argentina. Esta estrategia venía acompañada, a su vez, por una política intensiva de promoción de inversiones extranjeras consideradas indispensables para avanzar en el proceso industrial y en la construcción de la infraestructura necesaria para apuntalar el ciclo de crecimiento sostenido que se intentaba impulsar.

No obstante, a pesar de algunos buenos resultados en determinados sectores “*target*”, como por ejemplo en el área energética, los problemas de restricción externa se mantuvieron. *“Las fallas que aquejaban a la versión desarrollista de la estrategia de sustitución de importaciones pueden resumirse en dos: el problema de la escala insuficiente y la ineficiencia en el ahorro de divisas. En este sentido, la combinación entre un mercado protegido y extraordinarios incentivos para la instalación de plantas generaba una producción no sólo no apta para la exportación sino también productos de una mala relación calidad-precio”* (Gerchunoff y Llach, 2018). En otras palabras, la exportación de bienes industriales tampoco se presentaba como una vía para la obtención genuina de divisas que tanto necesitaba el país y que sólo aportaba el sector agropecuario.

Por su parte, este contexto de restricción externa también tenía su efecto en la conformación de procesos inflacionarios en la economía local. Es que la puja distributiva en el marco de una oferta limitada, junto con los desequilibrios de las cuentas públicas, hacían un aporte sustancial para el incremento de los precios. De este modo, la inflación comenzó a instalarse como un problema “natural” que acompañaría a la economía argentina, salvo con contadas excepciones, hasta la actualidad.

1.3. El fin de la ISI: de la vuelta al mercado al experimento de la convertibilidad

Con estos problemas de fondo, hacia finales de los 70', comenzó a agotarse definitivamente el modelo de sustitución de importaciones, dando paso a un nuevo proceso de fragmentación productiva caracterizado por políticas que volvían a poner en valor las ideas de ventajas comparativas y el rol preponderante del mercado como rector de la economía. Este viraje ideológico y de gestión se dio, asimismo, en el marco de un contexto internacional que también estaba cambiando: aparecía una nueva lógica signada por la informática que comenzaba a atravesar transversalmente los procesos productivos, el sistema de producción fordista empezaba a ser reemplazado rápidamente por la organización toyotista, las multiplantas locales cedían cada vez más espacio ante la conformación de cadenas globales de valor (*offshoring*) y se acentuaban las tendencias de la globalización vinculadas a políticas con foco en la liberalización comercial y financiera (Galbraith, 1995; Tamames, 1999; Lettieri, 2003; Stiglitz, 2003).

Como consecuencia, durante este nuevo periodo que se extiende prácticamente desde finales de los 70' hasta principios de los 2000, se dejó de lado el modelo de industrialización vigente hasta el momento y se puso énfasis en la consolidación de los insumos básicos y en el retorno de los recursos naturales como motores centrales del dinamismo exportador. Este cambio de lógica productiva encontró, a su vez, sustento en un set de reformas "*market-oriented*" caracterizadas por la desregulación de los mercados, la apertura comercial, la reducción rol del Estado -tanto en sus intervenciones de política económica como en su participación directa en sectores estratégicos- y el avance de la globalización financiera en los diversos órdenes de la economía, entre otras.

Sin embargo, a pesar de estas medidas, el cambio más radical fue la puesta en funcionamiento del régimen de convertibilidad¹ en la década del 90', a partir del cual no sólo se intentaba eliminar de raíz el problema de la hiperinflación, que tanto afligió a la sociedad argentina durante los primeros años de retorno a la democracia, sino también transformar por completo la economía nacional. Se buscó, de este modo, fijar un conjunto reglas de juego neutrales para todos los actores económicos con el supuesto de que los agentes racionales reaccionarían inmediatamente ante las nuevas señales del mercado. No obstante, a pesar de este preconcepto, la realidad marcaba que al iniciar este novedoso programa el punto de partida de las empresas que conformaban el entramado local era por demás disímil. Esto es, no sólo la trayectoria evolutiva y madurativa de desarrollo de capacidades competitivas de las firmas era muy dispar, sino también sus estructuras organizativas, criterios de maximización y estrategias de negocios. De este modo, el shock que generó el cambio de instituciones y, en especial, el régimen de competencia afectó de diferente manera a las empresas, provocando respuestas heterogéneas y contrapuestas. En otras palabras, tal como señala Kosacoff (2009), el cambio tuvo

¹ La ley N° 23.928 sancionada el 27 de marzo de 1991 imponía un tipo de cambio fijo del peso argentino respecto del dólar, establecido en \$1 por unidad de divisa, y obligaba al banco central a mantener reservas en oro y moneda extranjera por el equivalente al dinero circulante.

poco de neutral porque no todas las empresas pudieron reaccionar del mismo modo ante el nuevo escenario, ni siguiendo los mismos plazos. Así pues, en respuesta a una nueva configuración del marco competitivo local, comenzaron a desplegarse fuertes procesos de reconversión empresarial, en los cuales se alteraron las estrategias, el peso relativo de las distintas actividades y agentes económicos, así como también las prácticas productivas, tecnológicas y comerciales.

Bajo esta nueva dinámica, las distintas acciones de las firmas determinaron resultados contrapuestos que se pueden estilizar en dos grandes grupos de conductas empresariales. Como describe Kosacoff (1998), por un lado, tuvieron lugar las denominadas “*reestructuraciones ofensivas*” que incluyeron fuertes inversiones en máquinas y equipos y, al mismo tiempo, profundos cambios organizacionales en el modelo productivo. Este grupo reducido de cerca de 400 empresas se caracterizaron por alcanzar niveles de eficiencia comparables con las mejores prácticas internacionales y, en consecuencia, por ser responsables del incremento de la concentración del mercado y del mayor dinamismo exportador. Aunque se pueden encontrar casos en casi todo el entramado productivo, los mayores ejemplos de éxito estuvieron vinculados a la producción de insumos básicos (cemento, aluminio, petroquímica, siderurgia), procesamiento de recursos naturales (oleaginosas, gas, madera, pesca), el complejo automotor (incluido un sector autopartista de especialización) y bienes diferenciados de consumo masivo (golosinas, bebidas, lácteos, productos de limpieza y de tocador). Este proceso estuvo acompañado asimismo por grandes ingresos de inversión extranjera directa (IED), cuyo stock en el país aumentó un 755% entre 1990 y el 2001, aunque no siempre respondiendo a los mismos estímulos: en una primera etapa, los flujos de capitales se concentraron en operaciones de privatización y concesión de activos públicos, para luego enfocarse en fusiones y adquisiciones de firmas privadas de capital nacional con mayor proyección (Bezchinsky, Dinenzon, Giussani, Caino, López y Amiel, 2007).

Por otro lado, el resto del tejido productivo, conformado por cerca de 25 mil firmas (sin considerar microempresas) se caracterizó por llevar a cabo los denominados “*comportamientos defensivos*”. Estas empresas, a pesar de los avances en términos de productividad con respecto al propio pasado, se mantuvieron alejadas de la frontera técnica internacional y conservaron ciertos rasgos de la etapa sustitutiva, tales como una escala de producción reducida (menor al 10% de la escala óptima) o escasas economías de especialización (excesiva integración y escaso desarrollo de proveedores). Al mismo tiempo, a pesar de este crecimiento de la productividad - que casi se duplicó gracias al ahorro de empleo, los cambios organizacionales y las inversiones selectivas-, siguieron operando mediante la articulación de diversas tecnologías y con equipamiento básicos de notable antigüedad. Esta reconversión significó en gran medida el pasaje de un modelo de producción hacia un esquema de ensamblaje caracterizado por: 1) la continuidad de la producción basada en pequeñas modificaciones de los bienes de capital disponibles; 2) la reducción del valor agregado a partir del incremento de insumos y partes provenientes del exterior con el objetivo de disminuir costos y poder competir con las importaciones; 3) la creciente importancia de las redes de

comercialización, distribución y asistencia técnica al cliente como canales para conectar la oferta de productos importados con la demanda local.

Un tercer, y último grupo, estuvo conformado por aquellos agentes menos favorecidos. Es que, al tiempo que la industria se vio abruptamente obligada a competir con firmas que contaban con altos estándares internacionales y que, más aún, empujaban hacia delante la frontera tecnológica con sus constantes innovaciones, una gran cantidad de compañías se vieron forzadas a abandonar el mercado. En consecuencia, el resultado fue un crecimiento negativo del número de empresas: una gran cantidad cerraron, mientras que la apertura de nuevos establecimientos fue relativamente baja.

Más allá de los terribles costos sociales derivados este tipo de políticas, que entre otras cosas provocaron un fuerte fenómeno de exclusión social que consolidó una pobreza estructural, los resultados en términos productivos fueron muy negativos: se generó una tremenda reducción del empleo directo e indirecto (sólo en la industria la ocupación bajó un 40%), las importaciones se incrementaron por encima de las exportaciones generando un déficit estructural en el sector manufacturero, se perdió calificación de recursos humanos y se interrumpieron procesos de *“laerning by doing”* y, por sobre todas las cosas, este nuevo esquema de ensamblado afectó notablemente el desarrollo de capacidades tecnológicas endógenas de las firmas poniendo a los esfuerzos de producto por encima de los de procesos. En otras palabras, este cambio de lógica industrial atentó contra el desarrollo de tecnología, conocimientos, productos y recursos humanos.

Tal como lo describen Fernández Bugna y Porta (2007), *“los procesos más significativos de cambio tecnológico (impulsados por la apertura comercial y los cuantiosos flujos de IED ingresados en los sectores más dinámicos) se asentaron en la renovación acelerada de la tecnología de producto, el énfasis en la adopción de tecnología incorporada y en la implementación de procesos de cambio organizacional. A su vez, la incorporación de modernas tecnologías de proceso (especialmente de automatización) encontró cierto límite en las escalas de producción instaladas, pero tuvo, de todas maneras, un fuerte impacto negativo directo sobre los niveles de empleo. La importación irrestricta de bienes de capital fue el motor principal de la transferencia tecnológica y de la modernización del equipamiento en el período, pero, al mismo tiempo, desalentó las capacidades de producción y, más en general, de I+D instaladas localmente”*.

Luego de un primer período de buen funcionamiento del programa de la convertibilidad -basado en la estabilidad que provocó la recreación de confianza y reducción de incertidumbre, el aumento notable de la demanda en todos los sectores de la sociedad y el crecimiento del crédito local e internacional-, las primeras muestras de fragilidad del esquema se hicieron notar con el cambio de la realidad internacional en el marco de la crisis iniciada en México en 1994. Si bien este cimbronazo fue superado gracias a la mejora de precios internacionales, la recuperación de Brasil y una profundización de la liberalización financiera, la “crisis del tequila” marcó un cambio definitivo de circunstancias: 1) el circuito financiero comenzó a resentirse por el aumento del endeudamiento, la reducción del crédito doméstico y la fuerte dependencia de la liquidez internacional; 2) el aumento del

desempleo, pobreza e indigencia terminaba con el dinamismo de la demanda doméstica de los primeros años; 3) las menores expectativas provocaron una caída en el efecto riqueza (aumento de valor presente medido en ingresos futuros estimados) que afectó aún más las posibilidades de financiamiento; 4) el poco dinamismo de las exportaciones industriales aumentaba cada vez más la brecha de la cuenta corriente que debía ser cubierta por ingresos de la cuenta capital (Kosacoff, 2009).

Fue así cómo con el cierre del financiamiento internacional, la caída de los precios internacionales de materias primas, la crisis y devaluación de Brasil, la apreciación del dólar frente a otras monedas, el cambio de expectativas respecto a la sustentabilidad del modelo económico argentino, las dudas sobre la solvencia del sector público y el contagio de la inestabilidad financiera de los países asiáticos, se inició en 1998 una de las crisis más importantes de la historia del país. De este modo, hasta la caída de la convertibilidad en el año 2002 las firmas debieron lidiar con una reducción notable de la demanda producto de la crisis interna, con una marcada deflación de precios (-0,3% promedio entre 1998-2001²), elevadas tasas de interés impulsadas por el riesgo país (más de 7.222 puntos a mediados del 2002³), con retornos muchos menores de los esperados que afectaron su capacidad de repago y, por sobre todas las cosas, con elevados niveles de endeudamientos en dólares.

Las consecuencias de este complejo panorama fueron una brutal caída del PIB del orden del 20% desde su máximo en 1998, desempleo del 24%, tasa de pobreza cercana al 58% y el derrumbe del 30% de los salarios en términos reales. Asimismo, en los años que transcurren entre 1998 y 2002, cerraron cerca de 10.000 firmas industriales generando una caída del tejido industrial del orden del 19%. La enorme crisis económica y social que generó la salida de la convertibilidad también representó el periodo de mayor incertidumbre e inestabilidad del país desde el retorno de la democracia. Un ejemplo de ello fue que, tras la renuncia de Fernando de la Rúa en diciembre del 2001, se sucederían 5 presidentes provisionales en apenas 12 días.

1.4. *Recuperación, crecimiento acelerado, crisis, estancamiento y crisis: la heterogeneidad de la post convertibilidad*

A pesar de esta crítica situación, en la medida que la cuestión política fue encauzándose, lo propio sucedió con la economía. Este proceso, sin embargo, no fue para nada uniforme y, como bien describen Coatz, Grasso y Kosacoff (2015), dentro de él pueden estilizarse los siguientes subperíodos: una primera etapa entre 2002 y 2007 de crecimiento a “*tasas chinas*”, reindustrialización, mejoras sociales y generación de empleo; una segunda etapa, que se extiende desde 2007 hasta el

²Orlando Ferreres: “Dos Siglos de Economía Argentina (1810-2004)”

³EMBI, elaborado por JP Morgan

2011, signada por la crisis financiera internacional y la posterior recuperación de la industria; una tercera etapa que comprende entre 2011 y 2015, en la cual comenzaron a presentarse varios interrogantes respecto al modelo de desarrollo iniciado a comienzos de la década; y una cuarta etapa de crisis en el marco del cambio de gobierno y de un nuevo retorno a las políticas pro-mercado.

1.4.1. El ciclo virtuoso de la salida de la convertibilidad (2002-2008)

La salida de la convertibilidad en el 2002, además de la declaración del cese de pagos de la deuda pública y su posterior reestructuración, implicó una mega devaluación del orden del 40%⁴. Ello no sólo desencadenó una ruptura generalizada de contratos y un cambio en los precios relativos -con rentabilidades sectoriales en favor de los bienes transables vinculados a recursos naturales y trabajo intensivos en detrimento del sector servicios y financiero-, sino también variaciones en la configuración de la demanda y la distribución de los ingresos. Se generaron de este modo transferencias de recursos desde el sector asalariado al capital, entre empresas de distintos sectores y, en especial, ganancias extraordinarias para los exportadores.

El nuevo esquema incluyó también una serie de medidas como obligaciones para liquidar divisas provenientes del comercio exterior y retenciones a las exportaciones⁵, las cuales sirvieron para contener el impulso inicial de los precios post devaluación y permitieron robustecer las cuentas fiscales y externas. Asimismo, se consolidó como herramienta central de la reactivación económica una política de tipo de cambio real alto, estable y competitivo (TCRCE), tal como se describe en Frenkell (2008)⁶ y Damill y Frenkell (2009), que tuvo gran incidencia en la tasa de crecimiento histórica de la inversión bruta, el producto y el empleo.

La mejora notable de los términos de intercambio, junto a la mayor demanda internacional de los productos tradicionales de la oferta exportable nacional, fueron otros de los componentes esenciales para alimentar el círculo virtuoso en el cual había ingresado la economía argentina. En este fenómeno mucho tuvo que ver el ingreso de países como China, India, Vietnam y otras naciones del Sudeste Asiático a la economía global, los cuales no sólo elevaron el precio de los *commodities* por su fuerte demanda, sino que, también, redujeron los precios de las manufacturas

⁴ El 7 de enero del 2002 el BCRA convalidó una devaluación nominal del peso de manera tal que su valor pasó de \$1-USD1 a \$1,40-USD1. Al 31/12/2002 el valor de la divisa estadounidense había aumentado un 137% acumulado, alcanzando la relación \$3,36 – US\$ 1.

⁵ Las retenciones se impusieron el 5 de marzo del 2002 con alícuotas del 10% para la exportación de productos primarios y del 5% para bienes industriales (Resolución 11/2002 del Ministerio de Economía e Infraestructura). En el caso de productos primarios la alícuota fue aumentando hasta el año 2007, destacándose el caso emblemático de la soja que llegó hasta el 35%.

⁶ Para mayor detalle respecto a las características de una política de tipo de cambio real alto, estable y competitivo léase Frenkel, R. (2008). Tipo de cambio real competitivo, inflación y política monetaria. Buenos Aires. Publicaciones periódicas, revistas y boletines. Revista CEPAL

por sus bajos costos laborales y elevada productividad. Esta situación favorable, que se acentuaría aún más a partir del 2007 con la soja como cosecha estrella, generó muchas posturas críticas de los resultados del periodo que señalaban al “*viento de cola*” internacional como la principal razón de éxito de los años que siguieron a la convertibilidad.

Fue asimismo gracias a esta holgura en las cuentas externas, posible por la aplicación de políticas adecuadas para el momento histórico y una coyuntura internacional favorable, que se logró no sólo robustecer las reservas del Banco Central sino también estabilizar el tipo de cambio y cancelar anticipadamente compromisos de deuda externa, tal como fue el caso del pago de US\$ 9.600 millones al Fondo Monetario Internacional (FMI) en el año 2006.

Por otra parte, para entender la dinámica estos primeros años, también es necesario destacar el rol que cumplieron las políticas de estímulo al crecimiento de la demanda agregada vía planes sociales, en un primer momento, y de la recuperación de la masa salarial, después. Es que a los planes “*jefes y jefas*” del 2002, se sumaron en los sucesivos años la recuperación de instituciones como el aumento del salario mínimo vital y móvil, las negociaciones paritarias y el aumento de la jubilación mínima, acompañados a su vez de otras políticas de expansión fiscal tales como el subsidio de las tarifas públicas, avances en obra pública, la incorporación de nuevos jubilados y beneficios en el plano financiero como devoluciones del IVA o promociones financiadas por la banca pública; instrumentos en su mayoría de tipo heterodoxos que, sin embargo, nunca pusieron en riesgo el superávit fiscal que se mantuvo durante todo el periodo en torno el 3%. Pero por sobre todas las cosas, en la medida que la recuperación y el crecimiento económico se fue consolidando, fue cada vez mayor su impacto sobre la creación de empleo mejor remunerado y de mayor calidad.

Todos estos cambios en el manejo de la economía coincidieron, a su vez, con nuevas circunstancias que afectaron el comportamiento de las empresas: las firmas -grandes, medianas y chicas- se vieron beneficiadas, por lo menos en una etapa inicial, por recortes en sus costos operativos -gracias a salarios deprimidos, servicios públicos subsidiados y reemplazo de proveedores locales-, la disponibilidad de una elevada capacidad ociosa y el saneamiento patrimonial derivado de la pesificación de sus deudas locales nominadas en dólares y los arreglos entre privados respecto a las obligaciones financieras contraídas con acreedores externos (Kosacoff, 2009).

Fue así como, gracias a esta nueva situación favorable, los números de la industria durante este periodo fueron por demás alentadores: el sector se expandió un 73,9%, la productividad se incrementó un 17%, se crearon más de 17.000 empresas (en su mayoría PYMEs) y pasó de emplear a 750.000 personas en 2002 a ocupar aproximadamente 1.150.000 en 2007 (Coatz, Grasso y Kosacoff, 2015).

Sin embargo, si bien la gran mayoría de las ramas industriales experimentaron un crecimiento generalizado, gracias a su reacción positiva a las nuevas condiciones de precios relativos y reactivación de la capacidad ociosa, lo cierto es que existieron sectores mucho más dinámicos que otros, tal como lo

describen Fernández Bugna y Porta (2007). Entre los segmentos más dinámicos durante la fase de reactivación, se destacaron aquéllos que habían experimentaron la mayor caída relativa de producción durante la crisis como textiles y confecciones, metalmecánica, materiales para la construcción, aparatos de audio y video, maquinaria y equipo eléctrico y automotriz. Este conjunto de actividades, se beneficiaron de un contexto de demanda creciente, tanto interna como externa, al tiempo que no tuvieron problemas de oferta debido a su abundante capacidad ociosa al inicio de la recuperación y gracias inversiones adicionales. Se trató, en líneas generales, de aquellas firmas que pudieron incrementar sus exportaciones o que ganaron “*market share*” a partir de sustituir importaciones. Por otro lado, aquellas actividades que ostentan actualmente el mayor peso relativo en la estructura industrial, como las vinculadas a los recursos naturales y la producción de *commodities* (insumos básicos, metales, químicos básicos, papel, combustible, alimentos y bebidas), si bien superaron sus máximos históricos durante esta etapa, tuvieron un menor crecimiento relativo. Este resultado se entiende, en general, porque se trata de industrias que estaban próximos al nivel de saturación de su capacidad instalada o porque requerían grandes inversiones con resultados medibles en el mediano/largo plazo.

En suma, en los años que siguieron a la salida de convertibilidad la Argentina ingresó en un verdadero ciclo virtuoso que se vio reflejado en la mayoría de los indicadores económicos y sociales: el producto creció en promedio un 9%, el desempleo se redujo de 22% a 8%, el salario real promedio se incrementó 17%, la pobreza se redujo del 53% al 23%, la deuda pública pasó de 137% a 45% del PIB, se logró un “superávit gemelo” de la cuentas fiscales y externas, el stock de inversión extranjera directa en el país aumentó un 74% y la inflación minorista se mantuvo en umbrales inferiores al dígito anual (por lo menos hasta el 2006).

1.4.2. El cimbronazo de la crisis global y la posterior recuperación (2008-2011)

Durante el año 2007 el modelo de desarrollo iniciado en el 2002 comenzó a presentar algunos signos de agotamiento relacionados con aumentos en la tasa de inflación - que se mantendría por encima de los dos dígitos-, limitaciones en la oferta de energía, escases de recursos humanos calificados para hacer frente a las demandas de una economía en crecimiento, un mercado de capitales insuficiente para financiar inversiones productivas e incipientes pujas distributivas representadas simbólicamente con el conflicto de la “Resolución 125”⁷, entre otros (Coatz, Grasso y Kosacoff, 2015; Wainer, 2018; Gerchunoff y Llach, 2018). Sin

⁷La Resolución 125/2008 del Ministerio de Economía tenía como finalidad imponer retenciones móviles acordes con el valor internacional al que cotizaban los principales cultivos. Este nuevo sistema generó un gran conflicto a nivel social que incluyó movilizaciones y protestas impulsadas por las principales entidades de productores agropecuarios y una fuerte cobertura mediática que obligaron al Gobierno a retirar la resolución y enviar al Congreso un proyecto de ley. Dicho proyecto fracasó en el Senado por el voto no favorable del vicepresidente radical Julio Cleto Cobos quien, como presidente de la Cámara, tuvo que ejercer su facultad de desempatar la elección.

embargo, a pesar de estas limitaciones, existía un amplio margen de maniobra macroeconómica en el frente interno para que, con los ajustes necesarios, no se alterase el ciclo virtuoso de crecimiento: el país contaba con un elevado acervo de reservas de divisas, un significativo superávit en el comercio con el resto del mundo, una situación fiscal moderadamente favorable y un tipo de cambio real multilateral que se mantenía en un nivel históricamente alto (Damill y Frenkel, 2009).

En efecto, el verdadero cimbronazo que afectó a la economía nacional, que comenzó a mostrar sus primeros signos en el año 2007 con la salida acelerada de capitales y el aumento generalizado del precio de los *commodities*, se originó con la crisis internacional del año 2008⁸. Fue así como luego de crecer, en promedio, casi un 8% en los últimos seis años, el PIB de la Argentina se redujo cerca del 6% en el año 2009 en un marco en que la producción global caía aproximadamente un 2%. Tal como describe Ocampo (2009), al igual que en la mayor parte de los países de la región, la crisis impactó en la Argentina fundamentalmente a través del canal real: la caída de la demanda agregada global provocó una fuerte retracción del comercio internacional que tuvo su correlato en un derrumbe del 20% de las exportaciones argentinas en un contexto de precios más bajos. Fue así cómo entre los sectores más afectados por la crisis se destacan aquellos que habían presentado un mayor dinamismo hasta el momento, en especial, por su fuerte peso en la matriz exportadora: la industria automotriz y siderúrgica (metales básicos) con caídas que superaron el 40% y, principalmente, el sector agropecuario que más allá de verse perjudicado por un deterioro en los términos de intercambio sintió el impacto de una fuerte sequía que afectó al país durante el año 2009⁹.

No obstante, a pesar de las consecuencias comerciales, en esta oportunidad el impacto financiero de la crisis internacional fue bastante limitado; hecho bastante novedoso si se tienen en cuenta los efectos tradicionales de los shocks externos en

⁸ La crisis financiera global del año 2008, reconocida como la peor crisis de este tipo que haya vivido el mundo capitalista desde la gran depresión de los años treinta (sin contar la crisis global provocada por el COVID-19, la cual se está desarrollando en paralelo con la redacción de este trabajo de tesis), fue, tal como señalan diversos analistas especializados en la materia, el resultado de la liberalización financiera de las dos décadas anteriores –que no fue acompañada de una nueva regulación adecuada– y del exceso de liquidez global generado en gran medida por la política de la Reserva Federal de los Estados Unidos. Esta coyuntura propició una “fiebre” financiera que distorsionó la percepción del riesgo llevando a un exceso de apalancamiento que, sumado al sobreendeudamiento de familias y empresas y a la escasa regulación del sector bancario no tradicional, dieron lugar a “burbujas” tanto inmobiliarias como de otros activos. El estallido de la burbuja inmobiliaria en EE.UU, cuyo punto de inflexión fue la caída del gigante financiero Lehman Brothers en septiembre del 2008, precipitó la crisis y la globalización financiera imperante hizo que se transmitiera rápidamente por todo el mundo.

⁹ Argentina sufrió en el año 2009 una de las peores sequías de su historia la cual provocó la muerte de una gran cantidad de animales por falta de forrajes y cuantiosas pérdidas de cosechas de maíz, trigo y soja, entre otras. Para paliar estas consecuencias la presidenta, Cristina Fernández de Kirchner, aprobó la emergencia agropecuaria nacional que permitía, entre otras cosas, diferir durante un año el pago de impuestos y la distribución directa de miles de toneladas de grano, destinadas a evitar la muerte del ganado en zonas de la Pampa húmeda.

la economía argentina. Es decir, no se generó una crisis de balanza de pagos ni se puso en jaque al sistema financiero local, tal como ocurrió en las naciones desarrolladas y en desarrollo con mayor integración con los mercados mundiales. Las razones de esta mayor protección financiera del país se encuentran principalmente en la mencionada solidez de las reservas internacionales -lograda gracias al superávit comercial y la renegociación de la deuda-, el bajo nivel de deuda pública -en gran parte porque todavía prevalecía el aislamiento financiero internacional generado post default¹⁰-, la escasa intermediación financiera que aún era una consecuencia visible del “estallido” del 2001 y el poco endeudamiento del sector privado el cual financió la expansión de los últimos años con reinversión de utilidades y sin recurrir a derivados financieros (Coatz, Grasso y Kosacoff, 2015; Damill y Frenkel, 2009). Al mismo tiempo, fue importante para este desenlace el rol de la política cambiaria contra-cíclica aplicada por el Banco Central durante los meses anteriores y posteriores al estallido formal de la crisis (Abeles, 2010). De este modo, a diferencia del comportamiento que tuvieron muchos países de la región (Ocampo, 2009; Gerchunoff, 2013), la moneda argentina pudo evitar fuertes oscilaciones, y sus posteriores consecuencias en la economía real, porque en los meses previos a la crisis no convalidó la apreciación cambiaria nominal impulsada por el “boom de los commodities”¹¹. Por el contrario, mantuvo durante estos años una política de depreciación paulatina y moderada del peso con el objetivo de mantener un tipo de cambio competitivo. Esto permitió evitar una fuerte devaluación en los peores momentos de la crisis y que, a mediados de 2009 cuando las monedas de los principales socios comerciales se estabilizaron, el tipo de cambio real multilateral estuviera en niveles similares a los del segundo trimestre del 2008.

La rápida recuperación de la crisis, cuyos resultados comenzaron a vislumbrarse a finales del 2009, también fue posible gracias a importante al “set” de políticas de fiscales, comerciales y sociales que se llevaron adelante con el fin de compensar la caída de la demanda agregada, fuertemente afectada por el curso del comercio internacional. En términos fiscales, a pesar de las limitaciones vinculadas a la inexistencia de un fondo anti-cíclico¹² y las dificultades para obtener

¹⁰ La reestructuración de la deuda pública en 2005 no modificó el aislamiento financiero por diversas razones. En primer lugar, la aceptación del canje de los títulos en default por los que se ofrecían a cambio no fue completa, ya que quedaron alrededor de USD 20 mil millones de papeles sin canjear, con las consiguientes demandas judiciales de los holdouts contra el gobierno argentino. Además, se mantuvo la situación de incumplimiento con los gobiernos nucleados en el Club de París, mientras que seguían su curso numerosas causas de empresas contra la Argentina en el CIADI, cuestionando y requiriendo compensación por varias de las medidas adoptadas a la salida de la crisis (Damill y Frenkel, 2009).

¹¹ Los primeros efectos vinculados a la crisis *subprime* estuvieron relacionados con un fuerte desplazamiento de fondos especulativos desde mercados juzgados de mayor riesgo hacia los futuros de *commodities*, cuyos precios expresaron un aumento considerado. Este hecho generó una fuerte presión inflacionaria en aquellos países como la Argentina cuya oferta exportable está compuesta principalmente por bienes salarios, en especial, alimentos.

¹² A diferencia de Argentina, y como caso destacado en la región, Chile mantuvo por más de una década reglas de balance estructural en materia fiscal, las cuales fueron reforzadas durante el período de auge económico mediante dos fondos de estabilización orientados a ahorrar los excedentes fiscales generados por los altos precios del cobre: un Fondo de estabilización económica

financiamiento internacional, se utilizaron distintas herramientas destinadas a fortalecer el mercado interno como el aumento del empleo y los sueldos públicos, compras del Estado, inversiones en obra pública, líneas de crédito financiadas por bancos oficiales, disminución de impuestos y beneficios tributarios para que las empresas no se vieran obligadas a expulsar más trabajadores. Asimismo, con un espíritu similar a lo practicado en países como Brasil y México, se implementó la Asignación Universal por Hijo (AUH)¹³, ley que habilitó transferencias condicionadas que contribuyeron directamente en la reducción de los niveles de pobreza e indigencia a partir de incrementar el poder compra de sectores tradicionalmente relegados (desocupados, trabajadores informales o empleados/as domésticas/os). Es importante tener en cuenta que, por los motivos esbozados anteriormente, no es posible entender esta expansión fiscal sin considerar la re estatización del sistema provisional que tuvo lugar el año 2008¹⁴. Esta medida no sólo redujo la exposición del sistema a las fluctuaciones del mercado de capitales sino que, en especial, le permitió al Estado absorber un stock de fondos que equivalían a aproximadamente al 10% del PIB, flujos mensuales que antes se destinaban a las cuentas de capitalización individual que representaban cerca del 1,1% del producto y, como muchos de estos fondos de pensiones contaban en sus activos con grandes cantidades títulos de deuda pública, amplió margen de maniobra financiera del Tesoro. En materia comercial, por su parte, se aplicaron medidas como las Licencias No Automáticas de Importación (LNA) que, en un contexto internacional de exceso de stocks, caída de precios y desvíos de comercio, fueron fundamentales para evitar daños graves en determinados sectores del tejido industrial.

En suma, con excepción del año 2009 en el cual el producto nacional acusó el impacto de la crisis internacional, la economía argentina registró aumentos del PIB del orden del 10% y 6% durante el 2010 y 2011 respectivamente. En paralelo, tal como describen Coatz, Grasso y Kosacoff (2015), el sector industrial experimentó un crecimiento generalizado sustentado en la ampliación de la capacidad instalada (por encima del 5%), inversiones record en bienes de capital, aumentos de productividad -aunque por debajo del aumento de salarios e impactando sobre la rentabilidad- y una fuerte demanda del mercado brasileño (principal destino de las exportaciones industriales). Este proceso permitió, asimismo, alcanzar una tasa de empleo superior al 43% logrando el máximo de toda la post convertibilidad. Sin embargo, a pesar de este notable rendimiento, el crecimiento no fue tan vigoroso como en los años previos: es que cada vez se hacía más evidente que el modelo de desarrollo presentaba inconsistencias estructurales que requerían de manera

y social y un Fondo de reserva de pensiones. Esta política le permitió contar con mayores recursos disponibles para adoptar medidas fiscales anti-cíclicas durante los meses de la crisis (Ocampo, 2009).

¹³ La AUH entró en vigor el 29 de octubre de 2009 por el decreto 1602/09 del Poder Ejecutivo de la Nación.

¹⁴ La ley 26.425/08, promulgada el 4 de diciembre de 2008, eliminó el sistema previsional mixto (tradicional y de capitalización individual) que regía desde mediados de 1994 (Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones), para instalar el nuevo Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA), el cual tenía características similares al sistema de reparto puro vigente antes de la reforma del año 1994.

impostergable políticas de “*sintonía fina*”, tal como lo reconociera la misma Presidente Cristina Fernández de Kirchner días después de haber obtenido un holgado triunfo electoral que aseguraba su segundo mandato¹⁵.

1.4.3. 2011-2015: Reaparece la restricción externa ¿Un modelo de crecimiento agotado?

En este marco, más allá del crédito que le otorgaba la contundente victoria electoral y la notable recuperación de la economía argentina en los años posteriores a la crisis global, el segundo mandato de Fernández de Kirchner inició en 2011 con muchas cuentas pendientes en materia macroeconómica, al tiempo que existía menor margen de acción en relación con etapas anteriores dado el reciente cambio de circunstancias internacionales. En particular los problemas más relevantes de este tercer ciclo, que condicionarían la mayor parte del período, estuvieron vinculados a cuestiones muy interrelacionadas como la salida de divisas, la dolarización de cartera (fuga de capitales), la ausencia de financiamiento externo, mayores tensiones distributivas, aumento considerable de la inflación, atraso de la tasa de interés, apreciación acelerada del tipo de cambio y un marcado déficit fiscal que, más allá del notable aumento de la presión impositiva, se mantuvo en niveles promedio cercanos al 3% debido en gran medida al impacto en la cuentas públicas de las erogaciones sociales (asignaciones y ampliación de beneficiarios del sistema jubilatorio¹⁶) y los subsidios (tarifas de servicios públicos y transporte). Asimismo, al interior del aparato productivo comenzaron a manifestarse restricciones estructurales asociadas al déficit energético, problemas de infraestructura, dificultades de las PYMES industriales para exportar y a una matriz productiva que no sólo no mostraba grandes cambios, sino que demandaba cada vez más importaciones en sectores como electrónica (representado en gran medida por el régimen especial de la provincia de Tierra del Fuego¹⁷), automotriz y bienes de capital. En particular, como describen Gerchunoff y Kacef (2010), la nueva arquitectura económica post-crisis se apartaba de la fórmula exitosa que caracterizó

¹⁵<https://www.caserosada.gob.ar/informacion/archivo/25555-la-competitividad-solamente-es-sustentable-con-inclusion-social-expreso-la-presidenta-ante-la-uia>;
<https://www.caserosada.gob.ar/informacion/archivo/25556-acto-de-cierre-de-la-conferencia-anual-de-la-uia-palabras-de-la-presidenta-de-la-nacion>.

¹⁶ El Plan Previsional entró en vigencia a partir de enero de 2005 mediante la ley 25.994 y el decreto 1454/5 de inclusión previsional y tuvo como objetivo anexas al sistema jubilatorio a personas que se encontraban en situaciones complejas por el incumplimiento de los requisitos previstos para el acceso a la prestación de vejez impuestos por la Ley 24.241. Estas eran: 1) personas en edad jubilatoria a las que le faltaban o no tenían aportes formales, 2) personas con 30 años de aportes formales que por su edad se encuentran en situación de riesgo para conseguir nuevo empleo. De este modo, se estableció que los trabajadores tendrían derecho a inscribirse en una moratoria pudiendo pagar en cuotas la deuda reconocida por los años no aportados. Gracias a este sistema, para el año 2015, el 51,2% de las jubilaciones y pensiones registradas en la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) se correspondían con beneficiarios del Plan de Inclusión Previsional.

¹⁷ Más información sobre las características del régimen especial de Tierra del Fuego en Porcelli y Schorr (2014).

al periodo anterior: el sector privado ya no creaba empleo al ritmo previo o simplemente no lo creaba, cayendo la carga sobre los gobiernos nacional, provinciales y municipales, toda vez que las exportaciones e inversiones ya no eran los principales componentes del crecimiento y habían cedido el liderazgo al consumo privado de todos los sectores sociales y a los gastos corrientes del Estado.

Más allá de este diagnóstico general, para detectar las primeras señales de alarma durante esta etapa debemos remontarnos a mediados del año 2011 cuando, a pesar del boom que venía experimentando la economía nacional, el resurgimiento de la restricción externa puso nuevamente en evidencia el agotamiento de las condiciones de partida (capacidad ociosa, desempleo, salarios bajos, bajos vencimientos de deuda, etc.) que permitieron a la Argentina crecer notablemente sin grandes cambios estructurales. Esto se debe a que tan cierto es que durante toda la década se aplicaron políticas económicas adecuadas que hicieron posible la bonanza, como que el notable desempeño de los principales productos que componen la canasta exportadora argentina permitió aplazar en el tiempo muchas de estas inconsistencias de fondo. Ahora bien ¿Cómo fue que la economía argentina se topó nuevamente con este obstáculo recurrente a pesar del éxito exterior de los años previos? En líneas generales, el cambio de signo en la balanza de pagos respondió básicamente a tres factores que se dieron, en cierta medida, de forma progresiva y simultánea: a) reducción, e incluso reversión, del saldo de la cuenta comercial, b) incremento del déficit de la cuenta capital y c) crisis energética; todo ello en el marco de una política económica cuya respuesta se centró principalmente en el control de capitales, en coincidencia con una estrategia monetaria y cambiaria que dio el marco propicio para la fuga de capitales y la pérdida de reservas (Coatz, 2016).

Entre 2002-2011 las reservas internacionales del Banco Central experimentaron un aumento más que considerable: pasaron de USD 15.000 millones en enero de 2002 a USD 52.000 millones en 2011, registrando de este modo un incremento del orden del 274%. Esto fue posible, sin lugar a duda, gracias a una balanza comercial con un superávit anual promedio de USD 13.000 millones impulsada por la mejora en los términos del intercambio y el rendimiento excepcional de las exportaciones tanto primarias como industriales. Por su parte, si bien la cuenta capital se mantuvo durante todo el periodo negativa, con excepción del año 2007, el déficit siempre fue muy inferior al superávit de la cuenta corriente. Sin embargo, el panorama comenzó a cambiar partir del 2008 cuando coincidieron dos hechos: 1) el saldo negativo de la cuenta capital empezó a incrementarse significativamente -incluso llegando a revertir el signo del balance de pagos en los años 2008, 2011 y 2012- a raíz de la abultada fuga de capitales y el reducido aporte tanto de la IED como de los préstamos externos; 2) se dio una merma en el superávit de cuenta corriente como resultado del menor saldo comercial -en el año 2015 se registró por primera vez desde inicios del milenio un déficit de USD 3.419 millones-, de la mayor incidencia del gasto en servicios y el aumento del pago de intereses y utilidades.

Como bien describen Coatz, Grasso y Kosacoff (2015), la erosión de la balanza comercial argentina respondió a distintos factores que se fueron

acentuando con el correr de los años. Por un lado, el notable crecimiento que experimentó la economía nacional durante este ciclo más que exitoso impulsó paralelamente un incremento de la inversión, componente de la demanda agregada que guarda estrecha vinculación con las importaciones, dado que cerca del 60% de las máquinas y equipos que se consumen en el país provienen del exterior. A su vez, el aumento del salario real, las mayores transferencias sociales y de la extensión del crédito para el consumo de bienes durables trajo consigo una expansión del gasto privado que aumentó la demanda de bienes importados. En especial, en lo que refiere a los bienes durables como electrónica y automóviles, existía una presión adicional en las cuentas externas debido a que su producción local exigía un componente grande de partes y piezas importadas. A todo esto, deben sumarse las consecuencias propias de la dinámica del tipo de cambio real, cuya apreciación a través de los años fue desincentivando las exportaciones, mientras favorecía a las importaciones.

Por otra parte, no puede dejar de considerarse la repercusión del creciente déficit energético en las cuentas externas. Es que al mismo tiempo que la producción local venía disminuyendo, la creciente economía nacional demandaba cada vez más importaciones de energía y combustibles para su funcionamiento. De este modo, el sector de combustibles y energías dejó de aportar en promedio USD 3.000 millones anuales, para generar en el periodo 2011-2015 un déficit acumulado de USD 23.000 millones. Por tal motivo, con el argumento de que la caída en la producción petrolera y gasífera -resultado atribuible tanto a malas políticas implementadas durante los años de la convertibilidad como durante la propia gestión kirchnerista-, junto con la abultada remisión de utilidades y dividendos por parte de Repsol (en contraste con las bajas inversiones) eran parte de los principales motivos que explicaban el déficit estructural del sector es que se decidió la re-estatización de YPF en mayo del 2012¹⁸ (Gerchunoff y Kacef, 2010; Serrani 2013; Barrera, 2012; Ceppi, 2018). No obstante, más allá de esta intención manifiesta, la nacionalización de YPF tenía también un objetivo central a mediano/largo plazo: aumentar la explotación del yacimiento de hidrocarburos no convencionales Vaca Muerta, una de las principales fuentes de este tipo de recursos en el mundo y, por ende, una potencial salida a la trampa de la restricción externa de la economía argentina.

Finalmente, en lo referido al proceso de fuga de capitales, como bien analizan Coatz, Grasso y Kosacoff (2015), a pesar de las distintas explicaciones que se le pueden encontrar a este fenómeno, ya sea más de tinte económicas o sociológicas/históricas vinculadas a la elevada preferencia de la población argentina por los dólares, la realidad es que la política aplicada por las autoridades nacionales, en particular en la esfera monetaria, tendió a operar de manera procíclica a la dolarización de carteras. Es que la baja tasa de interés que se convalidó para no afectar el nivel de actividad, la apreciación cambiaria que se utilizó como ancla

¹⁸ El 3 de mayo de 2012 el Congreso de la Nación Argentina se aprobó ley 26.741 a partir de la cual se aprobó la expropiación del 51% del patrimonio de YPF SA y Repsol YPF Gas SA, declarándose el logro del autoabastecimiento hidrocarburífero de "interés público" y "como objetivo prioritario" del país.

inflacionaria y las expectativas en general terminaron provocando mayores excedentes de liquidez y escasos rendimientos financieros en moneda local.

Fue así como, a pesar de que la retórica oficial y la tortuosa memoria histórica vinculada al sobre endeudamiento limitaron por lo menos en una primera instancia las posibilidades de acceder al mercado de financiamiento internacional, las escasas soluciones que se vislumbran en el ámbito local para superar la restricción externa motivaron en el año 2013 un cambio de estrategia. Dentro de este panorama se enmarcan entonces el acuerdo con el Club de París, la conclusión de litigios en ámbito del CIADI y la indemnización a Repsol por la nacionalización de YPF. Sin embargo, más allá de las buenas intenciones del gobierno nacional y los avances parciales que se lograron, el fallo contrario a la Argentina del juez norteamericano Thomas Griesa en su litigio con los bonistas que no se adhirieron a ninguno de los dos canjes de deuda (2005 y 2010) terminó por echar por tierra la posibilidad de cerrar la brecha externa vía el mercado de capitales global.

Ante esta situación, el equipo encargado de gestionar la economía del país optó por enfocar sus esfuerzos en contener la caída de las reservas internacionales con medidas restrictivas, muchas de las cuales se venían implementando desde años atrás. Estas medidas incluían limitar las importaciones¹⁹, establecer topes para la adquisición de divisas para atesoramiento²⁰ y tratar de morigerar o postergar la remisión de ganancias de las empresas transnacionales y los bancos extranjeros²¹. No obstante, si bien estos instrumentos permitieron contener la “sangría” en el corto plazo, tuvieron consecuencias severas en cuanto al normal funcionamiento de la economía y las empresas. Por un lado, se generó un mercado paralelo de divisas (Gaggero, Gaggero y Rúa, 2015), cuya creciente brecha con el mercado oficial no sólo constituyó un marco ideal para múltiples conductas especulativas sino que también incrementó las expectativas de devaluación, al tiempo que dio lugar a prácticas desleales como incrementos superlativos de precios, subfacturación de exportaciones, sobrefacturación de importaciones²² e incluso un mercado

¹⁹ Entre las medidas que tomó la Secretaría de Comercio en materia de regulación del comercio exterior se encuentran las Notas de pedido y Planes de exportación “1 x 1” que obligaban a las empresas a exportar para poder importar, la ampliación de la cantidad de licencias no automáticas de importación y su posterior reemplazo por Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI) que aumentaron mucho más las dificultades para obtener los permisos necesarios para comprar en el exterior, además de establecer para las empresas mineras y petroleras la obligatoriedad de liquidar las divisas en el país.

²⁰ En el año 2011 la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) introdujo restricciones a la compra de divisas para personas físicas establecido un límite mensual acorde al nivel de ingreso del adquirente.

²¹ En el año 2012 se sancionó la Ley 26.831 que reguló aún más la salida de divisas por parte de las empresas extranjeras.

²² “Treinta empresas suspendidas”, noviembre 2014: <https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-259604-2014-11-11.html>; “Maniobras en comercio exterior y presiones sobre el dólar”, Carlos Heller, noviembre 2014, <http://www.iade.org.ar/noticias/maniobras-en-comercio-exterior-y-presiones-sobre-el-dolar>; “Después de Procter, la AFIP va contra General Electric, Maltería Pampay Monteverde”, Cronista

alternativo para compra/venta de saldos exportables necesarios para obtener los permisos de importación²³. Además, tuvo un efecto muy contractivo sobre la construcción, sector clave y dinamizador de la economía, dado el efecto de la incertidumbre y la ausencia de un valor de referencia sobre la actividad. Por otra parte, la brecha cambiaria y el tipo de cambio atrasado alentaron de manera excepcional el turismo en el exterior en las capas medias y altas de la sociedad, ejerciendo incluso una mayor presión sobre las cuentas externas. Finalmente, uno de los hechos más significativo en términos industriales tuvo que ver con que la falta de insumos y bienes intermedios terminó por afectar considerablemente la producción y la competitividad de muchos sectores. Es que, tal cual describen Gerchunoff y Kacef (2010), si las restricciones cuantitativas a las importaciones podían alentar, en tiempos de la ISI, un proceso de sustitución de importaciones en bienes de consumo no demasiado complejos, a comienzos del siglo XXI, las importaciones eran casi en su totalidad insumos difundidos y bienes de capital, de modo que importar menos significaba producir menos, salvo que el país pueda acceder a los bienes de capital y tecnología de alta gama necesarios para generar esos bienes.

De este modo, la persistencia de problemas de fondo junto con las dificultades internas y externas que se presentaron para su resolución, sumado en varias oportunidades a *mala praxis* en la aplicación de determinadas políticas, hicieron que en líneas generales durante el ciclo 2011-2015 la economía argentina entrara en un marcado letargo. En consecuencia, durante todo este periodo: 1) el crecimiento del PIB fue casi nulo, resultado que incluso no fue peor gracias esfuerzo del gobierno por sostener el consumo a través del creciente gasto público, cada vez más difícil de financiar; 2) el tipo de cambio, pilar del modelo de desarrollo de los primeros años, se fue erosionando cada vez más producto de la elevada inflación que se instaló en la economía a partir de 2007; 3) las crecientes dificultades para importar y el desaliento a la inversión continuaron siendo determinantes del estancamiento de la economía y; 4) las reservas del Banco Central comenzaron a ser destinadas, cada vez con mayor frecuencia y en grandes magnitudes, para el pago de la deuda pública sin el consiguiente superávit fiscal.

Por su parte, en lo que refiere específicamente a la industria, el peso del sector en el PIB cayó prácticamente 2% a lo largo del todo el periodo, al tiempo que el producto medido en términos per cápita registró una caída similar. Asimismo, la capacidad instalada no sólo no aumentó, sino que su utilización fue disminuyendo, mientras que la creación de empleo fue casi nula y otras variables como

comercial, noviembre 2014:<https://www.cronista.com/economiapolitica/Despues-de-Procter-la-AFIP-va-contra-General-Electric-Malteria-Pampa-y-Monteverde-20141105-0100.html>

²³“Comex: el precio de las intermediaciones” <https://www.cronista.com/pyme/COMEX-el-peso-de-las-intermediarias-20130905-0014.html>; “BMW exportará arroz para poder ingresar sus vehículos al país” <https://www.lanacion.com.ar/economia/bmw-exportara-arroz-para-poder-ingresar-sus-vehiculos-al-pais-nid1414375>; “Por el control de las importaciones surge un mercado negro de permisos para el comercio exterior” <https://www.cronista.com/economiapolitica/Por-el-control-a-importaciones-surge-un-mercado-negro-de-permisos-para-el-comercio-exterior-20120228-0100.html>

productividad y cantidad de empresas retrocedieron. Si bien, como se mencionó anteriormente, la industria acompañó el magro desempeño del resto de la economía, tal como describen Coatz, Grasso y Kosacoff (2015), existieron rubros con mejores rendimientos que otros. Las ramas que mostraron una mejor performance fueron confecciones, refinación de petróleo, derivados de la madera, textiles, químicos, alimentos y bebidas y cuero y calzado. En lo que refiere al sector confecciones, muy probablemente la política de instalar mayores controles a la importación en un contexto de fuertes brechas cambiarias repercutió favorablemente en un rubro en donde la competencia asiática se había vuelto crecientemente intensa en los años previos a 2012. En refinación de petróleo, por su parte, el incremento se debió en buena medida a YPF (empresa que representa más del 50% de la oferta), que tras la nacionalización quebró una tendencia descendente en la producción. Finalmente, entre las ramas que más sufrieron el impacto, se encuentran el sector automotriz, explicado esto tanto por el escaso dinamismo de la economía brasileña como por el repliegue de la demanda interna, y el complejo metalmeccánico, que no sólo se vio afectado por la caída de las inversiones y las dificultades para importar diversos materiales, partes y piezas sino también ante el deterioro del poder adquisitivo del salario (en especial en los rubros de consumo durable como electrodomésticos).

1.4.4. Balance de los 3 kircherismos

En líneas generales, más allá de determinados matices de diagnóstico, existe un consenso bastante amplio en la literatura académica, independiente de su orientación ortodoxa o heterodoxa, de izquierda o de derecha, respecto a los resultados en términos económicos de todo el periodo que involucra a los tres gobiernos kirchneristas: si bien se generaron grandes avances vinculados a la recuperación de la industria, la creación de empleo, la mayor participación de los asalariados en la distribución del ingreso, al impulso a la ciencia y la tecnología, el nacimiento de nuevas PYMES y la mejora de las condiciones sociales, Argentina siguió insertándose en la división internacional del trabajo como un proveedor de bienes intensivos en recursos naturales y de algunos pocos *commodities* industriales con escaso valor agregado y/o contenido tecnológico (Wainer, 2018; Fernández Bugna y Porta, 2007; Gerchunoff, Llach, 2018; Katz y Bernat, 2013; Hagman, 2014; Coatz, Grasso y Kosacoff; 2015). En otras palabras, a pesar de los años de prosperidad, no se logró transformar la matriz productiva del país porque, más allá de contadas excepciones, la estructura industrial se mantuvo concentrada en un conjunto de actividades caracterizadas por ventajas comparativas estáticas (alimentos, bebidas, acero, aluminio, etc.), por otras largamente beneficiadas por políticas industriales específicas (régimen especiales como el de Tierra del Fuego) y por empresas que sobrevivieron, primero, a las condiciones de competencia impuestas por el régimen de la convertibilidad y, luego, se mantuvieron enfocadas en el protegido mercado interno a través de adaptaciones. De este modo, tal como describe Kulfas (2016), las falencias en la implementación de una política industrial integral junto con la ausencia de la coordinación estratégica entre las diferentes

áreas del Estado (Industria, Ciencia y Tecnología, Educación, Banco Central, Comercio Exterior, entre otros) generaron el resurgimiento de problemas estructurales de la economía argentina como la restricción externa.

1.4.5. Vuelta al mercado: los 4 años de gobierno de Mauricio Macri

Con el argumento de que la falta de institucionalidad -reglas claras y previsibles en el largo plazo-, la escasa competitividad de la economía argentina, el elevado déficit fiscal -causa central de la inflación para la nueva administración- y el aislamiento internacional eran las principales limitantes del desarrollo nacional²⁴, a finales del año 2015, el nuevo gobierno de Mauricio Macri inició una serie de reformas que se enmarcarían más adelante en el “Plan Productivo Nacional” y que tenían como objetivo “reinsertar” a la Argentina en el mundo, reducir el costo del capital, mejorar el capital humano, reducir los costos laborales, lograr eficiencia impositiva y fiscal, promover la competencia abierta, impulsar una “revolución” energética y de infraestructura, alentar la innovación y la tecnología, desburocratizar el estado y reconstruir un “clima” que facilite los negocios. Se suponía que la mejora en cada uno de estos componentes permitiría recuperar la confianza del sector privado y, por ende, crear las condiciones necesarias para que inversión recupere su rol como componente fundamental del crecimiento de la demanda agregada.

Fue así como, principalmente durante los primeros meses de gobierno, se tomaron algunas medidas claves que marcarían el rumbo de la economía argentina durante los próximos 4 años. Se eliminaron todo tipo de restricciones en el mercado de capitales, llegando al punto extremo de suprimir el plazo mínimo de permanencia para capitales extranjeros en el país y la obligación de liquidar divisas para exportadores, se fijó un sistema de tipo de cambio “flotante”, se estableció un programa estricto de metas fiscales que involucraba, entre otras cuestiones, la actualización de las atrasadas tarifas públicas y cambios en el sistema previsional y se cerró la negociación con los *holdouts*²⁵, hecho que permitió la salida del default y el posterior regreso al mercado financiero internacional -herramienta determinante para financiar el “gradualismo” en el ajuste fiscal-. Además, se eliminaron barreras al comercio exterior tanto en lo referido a derechos de exportación en sectores como minería y oleaginosas, como a trabas a las importaciones -ya sea mediante reducción de aranceles o sacando de circulación las DJAI-, se instaló un esquema de “inflation target” garantizado, por lo menos en una primera instancia, por una

²⁴Más información respecto al diagnóstico inicial pueden encontrarse en el primer discurso del Presidente Mauricio Macri ante el Honorable Congreso de la Nación Argentina: <https://www.caserosada.gob.ar/informacion/discursos/35651-palabras-del-presidente-mauricio-macri-en-la-134-apertura-de-sesiones-ordinarias-del-congreso>

²⁵ El 22 de abril de 2016, la República Argentina ponía fin a más de 10 años de litigios internacionales originados por acreedores propietarios de deuda en default y no reestructurada en ninguno de los dos canjes del 2005 y 2010. Ese día se concretaron una serie de pagos que totalizaron USD 6.249 millones y que, durante los siguientes meses, superaron los USD 12.000 millones. De este modo, el gobierno de Mauricio Macri logró cerrar por ese entonces el 99% de los litigios abiertos contra el país.

mayor autonomía del BCRA, se convalidó una política de elevadas tasas de interés como estrategia para incentivar el ahorro en pesos, competir contra la demanda de dólares como activo de reserva y mecanismo de absorción del excedente monetario y se normalizó el sistema nacional de estadísticas cuya reputación estaba muy afectada por el manejo discrecional de las cifras del gobierno anterior. Finalmente, la lista de medidas tomadas también incluyó la sanción leyes claves -reforma impositiva, mercado de capitales, régimen de competencia, normas de riegos laborales e inversiones en infraestructura con Participación Público-Privada (PPP)-, acuerdos de productividad sectoriales en rubros como el automotriz, energético y la construcción y un marcado impulso a la agenda de negociaciones internacionales con el fin ampliar la cantidad de acuerdos económicos de la Argentina con el mundo (el objetivo era pasar de un esquema acuerdos con países que representan el 10% del PIB global al 50% del producto internacional).

En relación con este último punto cabe destacar que fue, en efecto, el elemento principal de la (no) política industrial implementada durante estos años. Es que, durante la gestión macrista, los resultados de la política industrial quedaron enteramente supeditados a la suerte de la política internacional, entendida esta como el pilar fundamental para lograr una transformación estructural de la economía argentina²⁶. Por tal motivo, los esfuerzos se enfocaron en generar condiciones generales y no en una política directa orientada al sector productivo. La lógica detrás de esta idea era la siguiente: la inserción internacional permitiría el acceso a reglas claras, más mercados para productos y servicios, insumos más competitivos y modernización tecnológica, al tiempo que esto generaría oportunidades para más negocios, más inversión, permitiría aprovechar economías de escala y una mayor especialización tecnológica. En consecuencia, aumentaría el nivel de actividad, se incrementarían las exportaciones, la economía sería más competitiva y se crearía más empleo de calidad (Cancillería Argentina, 2019). De este modo se puso en marcha la llamada “*inserción inteligente en el mundo*” que incluyó, por ejemplo, el cierre del histórico Acuerdo de Asociación Estratégica con la Unión Europea, la conclusión del acuerdo con la Asociación Europea de Libre Cambio (EFTA, por sus siglas en inglés), el lanzamiento de nuevas negociaciones con Corea, Singapur, Canadá, entre otras, la firma de nuevos tratados de protección de inversiones, una política intensiva de apertura de mercado agroindustriales, reformas internas para impulsar el proceso de adhesión de la Argentina a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la participación sistemática en el Foro Económico Mundial de Davos (WEF, por sus siglas en inglés), y la organización de eventos relevantes a nivel multilateral como la 11va Conferencia Ministerial de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Presidencia Argentina del G-20. En este sentido, a pesar de la valoración que se pueda hacer de los logros internacionales del gobierno, los resultados en términos industriales demostraron que, si bien la política exterior es una condición necesaria para

²⁶Más allá de las continuas repeticiones en los discursos oficiales de los más altos funcionarios del gobierno, las sucesivas reformas de la Ley de Ministerios (Decreto 13/2015; Decreto 95/2018; Decreto 575/2018; Decreto 801/2018; Decreto 1117/2018), que fueron consolidando una cartera de Producción con mayores atribuciones/competencias en lo que respecta a la política internacional, son una muestra más de este entendimiento respecto a la política industrial.

impulsar el desarrollo, de ninguna manera es suficiente. Es decir, es tan importante definir un “set” eficiente de políticas comerciales (aranceles, barreras para arancelarias, negociaciones, costos del comercio, etc.) y de apoyo a las exportaciones (ferias, misiones comerciales, inteligencia comercial, etc.), como avanzar en paralelo con una política de desarrollo productivo y de innovación que aumente la cantidad de empresas competitivas y su oferta exportable. En otras palabras, para poder exportar, es necesario producir más bienes y servicios de calidad.

Las políticas de corrección macroeconómicas implementadas durante los primeros meses de gestión del gobierno de Mauricio Macri tuvieron un fuerte impacto recesivo. La devaluación provocada por la salida del “cepo”, el aumento de las tarifas de los servicios públicos y la política de reducción fiscal afectaron notablemente el ingreso real de la población, generando una caída del consumo y, en efecto, una fuerte reducción de las ventas y la producción. Tal como describen Wahren, Harracá y Cappa (2018), al desplome del consumo y del gasto público se sumaron otras tres fuerzas que desincentivaron la producción. En primer lugar, la enorme acumulación de stocks por parte de empresarios, que anticiparon la compra de insumos frente a la inminente devaluación de diciembre de 2015, tuvo el efecto de contraer la disponibilidad de efectivo posterior; en segunda instancia, las elevadas tasas de interés encarecieron tanto el costo de oportunidad de nuevas inversiones como los costos de financiamiento del capital de trabajo y del consumo en cuotas y; finalmente, la apertura de las importaciones implicó la sustitución de oferta interna por oferta externa. En consecuencia, este nuevo contexto perjudicó especialmente a los sectores no competitivos internacionalmente y consumidores netos de divisas (en particular PYMEs y empresas orientadas al mercado interno), los cuales son, a su vez, los principales generadores de empleo.

Sin embargo, a pesar de la caída inicial, durante el 2017 la economía argentina revirtió esta tendencia negativa registrando un crecimiento del producto del 2,7%. Entre los principales motivos que explican este “rebote” se encuentran el aumento notable de la inversión pública, la apreciación cambiaria, que nuevamente funcionó como ancla inflacionaria, el incremento del empleo y la mejora de los ingresos reales que, vía programas de crédito, mejores paritarias y gracias a la propia dinámica de crecimiento económico, recuperaron parcialmente el poder adquisitivo perdido el año anterior e impulsaron nuevamente el consumo. Este marco permitió que, más allá del notable funcionamiento del sector de la construcción, también crecieran rubros vinculados a servicios, actividades inmobiliarias y empresariales e intermediación financiera.

La recuperación, no obstante, duró bastante poco dado que las fragilidades del programa económico quedaron completamente expuestas cuando, a mediados del 2018, coincidieron: 1) la caída del ingreso de divisas provocada por una de las peores sequías de los últimos 50 años; 2) el cierre abrupto de los mercados internacionales de capitales, fuente de recursos a la que el gobierno había recurrido

casi en forma compulsiva para financiar la brecha fiscal en sus dos primeros años²⁷. En este contexto, ante la necesidad de contener la corrida cambiaria que se había iniciado con una fuerte devaluación y la negativa de abandonar la libertad del mercado de capitales, una de las principales banderas del gobierno, es que se apeló a la ayuda del Fondo Monetario Internacional (FMI). El objetivo del préstamo más grande de la historia del organismo, que a través de sus sucesivas ampliaciones llegaría a los USD 57.000 millones, era garantizar el financiamiento durante los próximos años, recrear la confianza y, de este modo, evitar la salida masiva de capitales. La suerte de la economía argentina, a pesar de esta cuantiosa ayuda, ya estaba echada. Las bruscas y continuas devaluaciones que se sucederían²⁸, y su consecuente impacto sobre la aceleración del índice de precios, repercutieron de lleno en el poder adquisitivo de los trabajadores, afectando notablemente el nivel de actividad, al tiempo que el programa acordado con el FMI en materia monetaria y fiscal, cada vez más difícil de cumplir por las fuertes necesidades sociales y la carga de los intereses de la deuda, terminaron por acentuar y perpetuar la caída.

En términos empíricos, más allá de la valoración ideológica que se pueda hacer respecto a este “*retorno al mercado*” que emprendió la Argentina a finales del año 2015, lo cierto es que el desempeño económico durante el periodo fue por demás negativo. Con excepción del 2017, único año de “*éxito*” del modelo macrista, el PIB cayó en promedio un 2,5% anual. En números concretos esto significó un recorte de casi USD 220.000 millones en los valores de los bienes y servicios producidos por la Argentina. Aún peor fueron los resultados en términos per cápita, cuya cifra pasó de cerca de USD15.000 en 2015 a USD 10.000 en 2019. Por su parte, la devaluación e inflación de más del 300% acumulados durante los 4 años del gobierno de Cambiemos también generaron resultados negativos en términos sociales: la pobreza pasó del 27% al 35,5% mientras que el poder adquisitivo promedio cayó aproximadamente un 14%, provocando de este modo una caída similar en el consumo. El desplome de las compras desencadenó, a su vez, menor demanda en el mercado doméstico y, por ende, menor producción de la industria local que expulsó cada vez más trabajadores del sistema. En definitiva, ya sea por reducción de plantas, o incluso por cierre definitivo, el mercado laboral se contrajo significativamente de manera tal que la desocupación trepó al 10%, destruyendo en consecuencia más de 240.000 empleos privados. En este contexto, el sector industrial fue uno de los grandes perdedores del periodo, con cifras verdaderamente apabullantes: el PIB manufacturero cayó un 12%, retrocediendo de este modo a niveles del 2006; el producto industrial per cápita fue un 24% menor; de las 20.000 empresas que cerraron, más de 4.000 fueron industriales; se perdieron más de 141.000 empleos registrados y; 23 de las 24 ramas de la industria bajaron su nivel en comparación con el año 2015.

²⁷ La deuda pública aumentó US\$ 74.000 millones entre fines de 2015 y de 2019, pasando de aproximadamente USD 240.000 millones a USD 314.000 millones. Esto significa, en términos de porcentaje del PIB, un aumento del ratio del 49% al 94%.

²⁸ El dólar en el mercado oficial pasó \$13,4 por USD 1 en diciembre de 2015 (teniendo en cuenta el valor posterior a la salida del “*cepo*”) a \$63,3 por USD 1 en diciembre de 2019, representando esto una devaluación nominal del orden del 372%.

En suma, lejos de superar las deficiencias y limitaciones del modelo de desarrollo implementado durante la década anterior, la nueva política económica acentuó las falencias existentes. Es que, si bien ingresaron al país a una gran cantidad de dólares, su destino muy pocas veces estuvo orientado al sector productivo. En consecuencia, no sólo no se impulsó un cambio estructural que permitiera alejar la restricción externa, sino que aún peor, se promovió la llegada de “capitales golondrina” incentivados por un esquema de valorización financiera de corto plazo. En otras palabras, las divisas que ingresaron durante este periodo no se destinaron a modernizar y ampliar la estructura productiva, cosa que sí ocurrió en determinados sectores durante la década del 90’, sino más bien a financiar el déficit corriente de la economía argentina a través de bonos y títulos públicos. Fue así cómo la libertad del mercado de capitales, entendida como condición fundamental para el desarrollo por la administración de turno, terminó por convertirse en la causa principal del fracaso del modelo económico cuando se revirtió el flujo de divisas.

CAPITULO 2: LA EXPERIENCIA DE FIRMAS EMBLEMÁTICAS DE QUILMES

2.1. Principales aspectos que explican el desarrollo industrial de Quilmes

Es posible considerar que existen múltiples factores que explican el desarrollo de historia industrial de Quilmes. Su localización geográfica es un primer elemento para tener en cuenta. Antes de que la zona fuera dividida hacia mediados del siglo XIX, Quilmes representaba un enorme territorio adyacente al Puerto de Buenos Aires que comprendía las localidades actuales de Avellaneda, Lomas de Zamora, Florencio Varela, Berazategui y La Plata. Luego, a partir de 1852 surge Barracas del Sur (Avellaneda) y, posteriormente, comienzan a separarse el resto de las localidades²⁹. Otro factor para considerar es el temprano desarrollo de la infraestructura de transporte, representado primero por el tranvía a caballo y, luego, por el ferrocarril que llegó en los primeros años de la década de los setenta (Russo, 2000). De este modo, tanto antes como después de su división geográfica, la ciudad se encontraba vinculada a la Capital Federal a través una eficiente red de transporte, al tiempo que su corta distancia con el mercado más grande de consumo y los principales puertos de ultramar la convertían en un lugar estratégico para la localización de estructuras industriales. Esta situación fue generando, asimismo, un círculo virtuoso en términos poblacionales: la migración de ciudadanos hacia la región que actualmente se denomina el conurbano bonaerense proveía la mano de obra necesaria para el funcionamiento industrial. Los recursos naturales del lugar constituyen asimismo un factor adicional, siendo la calidad de su agua uno de los

²⁹El 12 de marzo de 1852 el partido de Quilmes se divide para dar nacimiento a Barracas al Sur, hoy Avellaneda, que logra su autonomía incluyendo a las tierras de Lanús. En 1861 se separa Lomas de Zamora y en 1873, Almirante Brown. En 1891 se divide Florencio Varela y el último en lograr la autonomía municipal fue Berazategui en 1960. Más información en sitio web del Municipio de Quilmes (<http://www.quilmes.gov.ar/ciudad/historia.php>).

elementos que motivaron, por ejemplo, la instalación de la Cervecería y Maltería Quilmes. Finalmente, es importante reconocer la influencia que ejerció el carácter “*paternalista*” de los empresarios en cuanto a definición de la infraestructura urbana y demás aspectos relacionados con el bienestar de la fuerza de trabajo, tal como lo señala la historia de los Bemberg, Rigolleau, Gaby Salomón y otros (Russo, 2008).

De este modo, gracias a estas características particulares e históricas, ya entrados en el siglo XX con el mejoramiento de los caminos, obras de desagüe, fuerza motriz y la declaración de ciudad, Quilmes dejó de ser un territorio basado en la economía rural. Prestando atención al censo industrial de Quilmes de 1945-1947³⁰, puede notarse como el partido pasó a ser un distrito cuya especialización de la estructura productiva se caracterizó por un entramado industrial constituido por grandes empresas dedicadas a la actividad textil, como por ejemplo la Bernalesa, Fabril Financiera, Ducilo, Rhodia, Catya y Platex; a la producción manufacturas de vidrio, como es el caso de Rigolleau y Cattorini Hnos.; y la producción de alimentos y bebidas, cuyo caso emblemático es la Cervecería y Maltería que lleva el nombre del Municipio, entre otros (Gutman y Hardoy, 2007).

Asimismo, en la historia de la industrialización argentina las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), principalmente las industriales, han tenido y tienen un lugar significativo en la estructura productiva. Entre las principales características que describen a este tipo de firmas se destaca su capacidad de generar una sinergia positiva en todo el entramado industrial, su aporte significativo en la creación de empleo, su contribución en la formación de la mano de obra capacitada y sus efectos socioeconómicos distributivos tanto de renta como de las capacidades productivas. En la mayoría de los casos, a su vez, se trata de compañías donde la propiedad y el estilo de conducción resultan de carácter familiar. Es por ello que, en base a estas características, entre los aspectos positivos de este tipo de empresas, la flexibilidad organizacional y el dinamismo en la toma de decisiones son los más destacados; mientras que su reducido tamaño, sus escasos recursos y el elevado grado de informalidad forman parte de sus principales debilidades (Marshall, 1890; Porter, 1980; Porter, 1985; Becattini, 1989).

En el caso de las PYMEs de Quilmes, su creación, localización y estrategias estuvieron relacionadas (o condicionadas) tanto por la propia dinámica de la macroeconomía argentina como por la suerte que experimentarían las grandes firmas arraigadas en la ciudad. Fue así como a partir de la incipiente industrialización del gran territorio quilmeño, liderada inicial y principalmente por muchas de las grandes empresas señaladas, se fueron creando nuevas firmas agrupadas alrededor de las primeras, generando de esta forma una base importante de industrialización local que aún perdura. Tal como describen Villar y Fidel (2010), además de la empresa cervecera y otras firmas de gran tamaño, surgió un entramado de empresas dedicada a distintas ramas de la producción, muchas de ellas fundadas en los años cuarenta del siglo pasado en el contexto nacional del proceso de sustitución de importaciones y ampliación del mercado interno. En los

³⁰ Más información en: https://elquilmero.blogspot.com/2011/10/censo-industrial-de-quilmes-1945-1947.html?fbclid=IwAR0JR0MIYRMorVnJeoYbINfB3Jv4aO_U3Raeyb0qJ5F9sJ2qbwrcirV0-c

años siguientes, con los cambios en la orientación de la política económica, muchas cerraron desocupando grandes instalaciones, parte de las cuales todavía están sin uso. Otras, por su parte, durante la década del noventa, se reconvirtieron de la actividad productiva a la de servicios, centros de venta o incluso espacios de recreación. Ejemplos de ello son el edificio de la Universidad Nacional de Quilmes, el cual surgió del reciclado de una gran planta textil que quebró en los años noventa, y la Bernalesa, otro caso del sector textil que, tras su cierre y luego de varios usos, devino en un parque industrial.

Tal patrón de desarrollo industrial generó, en efecto, que en la actualidad muchas de estas importantes empresas, de mayor tamaño relativo dentro del territorio, convivan con un destacado conjunto de empresas pequeñas y medianas que son proveedoras, se benefician de la infraestructura del partido y lograsen desarrollar, especialmente en la post convertibilidad, nichos de mercado particulares. Al respecto, una radiografía de las más de 170 empresas que componen la Unión Industrial de Quilmes (UIQ) permite comprender el amplio espectro de rubros que abarca la estructura productiva local, la cual fue mutando con el correr de las décadas y el cambio de condiciones económicas: casi el 75% de las firmas asociadas se encuentran distribuidas en los sectores “Servicios” (14,9%), “Metalúrgicos” (14,3%), “Alimentos y bebidas” (7,7%), “Construcción” (7,1%), “Maquinaria y equipos” (6,5%), “Insumos industriales” (6%), “Textil e indumentaria” (6%), “Envases y embalajes” (5,4%), “Comercio” (3%) y “Plástico y caucho” (3%).

2.2. La Influencia de la Cervecería y Maltería Quilmes

En el marco de un mercado argentino de cerveza muy limitado, de mala calidad y atomizado, en 1880, el inmigrante alemán Otto Peter Bemberg decidió fundar una fábrica moderna que permitiera generar una producción en masa para atender todo el territorio nacional. Con tal propósito, creó la Cervecería y Maltería Quilmes, dando origen a lo que con el tiempo se convertiría en una de las principales empresas familiares de la Argentina. Tal como relatan Weissel y Willemsen (2010), el intendente de Quilmes en 1888, Eduardo Casares, planeaba la instalación de un polo industrial dentro del territorio quilmeño, motivo por el cual le cede gratuitamente casi 20 hectáreas a Otto Peter Bemberg. Los Bemberg, por su parte, eran una familia con historia productiva en el territorio debido a que en 1886 habían fundado una industria de destilación del alcohol de maíz en el paraje de Conchitas, Partido de Quilmes (hoy Hudson, partido de Berazategui)³¹. Más allá de haber recibido las tierras, la decisión de los Bemberg de instalar su fábrica en Quilmes estuvo fundada en las diversas ventajas que presentaba el partido.

En este sentido, es importante destacar que, así como la ciudad fue importante para el desarrollo de la empresa, también lo fue la Cervecería para la historia del municipio. Fue así que, tal como describen Villar y Fidel (2010), desde

³¹ Más información en: <https://elquilmero.blogspot.com/2010/02/la-dinastia-bemberg.html>

su fundación la firma no sólo adoptó el propio nombre de la localidad, sino que también conformó una estrategia de organización de tipo fordista para la producción, distribución y publicidad de los bienes y servicios, acorde a los parámetros vigentes de la época. En ese marco, por ejemplo, en 1921 fundó la Asociación Deportiva Cervecería y Maltería Quilmes; luego, a cincuenta años de haber instalado la planta, construyó la denominada Villa Argentina, un barrio de viviendas de 50 hectáreas para ser usado por los directivos y algunos trabajadores. En el interior del barrio se edificaron una iglesia, la Escuela N° 30 "Manuel Belgrano" y un parque de uso recreativo que incluyó la instalación de un restaurante que hasta hoy está en funcionamiento. También la compañía colaboró con la construcción y el mantenimiento de varios servicios públicos básicos, y promovió el desarrollo de pequeñas y medianas empresas proveedoras.

En lo que refiere a sus inicios, la cervecería se articuló en base a un modelo de negocios que le permitía tener una amplia ventaja respecto a sus competidores. A la escala que le aportaba el tamaño del predio industrial, sus instalaciones y la calidad de sus productos, se sumaba el manejo un activo crítico como la producción de malta, principal materia prima de la cerveza. Para ello, los Bemberg habían decidido transformar la antigua destilería Hudson en una maltería, convirtiéndose de este modo en el único productor de toda la Argentina y sacando una ventaja indiscutible sobre sus competidores que debían importarla de Europa (Breton y Panafieu, 2014).

Según Belini (2017), si bien hacia 1892 había 142 cervecías en el país, la empresa Quilmes, con sólo tres variantes en oferta, elaboraba un tercio de la producción total de cerveza. Pocos años después, en 1908, el número de competidores se había reducido a 48 plantas cerveceras y la firma abastecía al 52% del mercado; todo esto sobre la base de una estrategia de integración vertical y horizontal, el acceso a una tecnología de producción con bajos costos relativos, una amplia red de distribución y una estrategia inicial de publicidad y de marketing. Este crecimiento exponencial vino acompañado, a su vez, de una política de absorción de competidores por parte de Quilmes e incluso la reconfiguración de las plantas al servicio de la estrategia de la firma matriz. De este modo, entre 1920 y 1940, los Bemberg fundaron o adquirieron más de veinte sociedades, logrando multiplicar sus inversiones y dándole a la cervecería Quilmes una dimensión global. En efecto, además de adquirir distintas marcas de todo el país como Palermo y Schlaw -cuya fábrica devino en maltería-, e internacionales como Rheingold en Estados Unidos y la Brasserie de la Meuse en Europa, fundaron la primera empresa argentina productora de cápsulas y capsulados de botellas y la Compañía Argentina de Levaduras (CALSA), empresa local pionera en producir levadura para planificación, otro de los activos clave para la fabricación de cerveza. Tal como describe López (2001), estas acciones permitieron a Quilmes reducir los costos de transacción y traslado y poseer el monopolio de la producción de malta y encapsulado de botellas, generando de este modo un aumento notablemente de la rentabilidad del negocio. En consecuencia, hacia 1940 los Bemberg controlaban cerca del 85% del "*market share*" local y la fábrica de Quilmes era considerada una verdadera ciudad industrial (Breton y Panafieu, 2014).

Tras superar el proceso de nacionalización de la firma³², el cual tuvo lugar durante la Presidencia de Juan Domingo Perón, a finales de la década del 50 empezó una nueva etapa en el desarrollo de la empresa. En primer lugar, se crea el *holding* Empresas Quilmes SA, inscripto en Luxemburgo, y del cual formaban parte, además de Quilmes SA, dos empresas que el grupo adquirió en los años 60, Cervecería Paraguaya en Paraguay y Fábrica Nacional de Cerveza en Uruguay (Breton y Panafieu, 2014). Asimismo, se selló una alianza con la compañía cervecera holandesa Heineken -Quilmes le cedió el 15% de su paquete accionario-, lo cual le permitió a la empresa local, además de contar con el respaldo de un gigante europeo, adquirir nuevas tecnologías y “*know how*” de calidad.

El paso de una economía protegida hacia una mayor competencia internacional, producto de la llegada del gobierno militar en la Argentina generó, otra vez, un cambio de estrategia en la empresa de los Bemberg. De este modo, por primera vez en la historia de la compañía, la familia cedió la dirección operativa del grupo a gestores externos con vasta experiencia previa en empresas multinacionales. Fue así cómo se inició un nuevo proceso de “*racionalización*” y “*profesionalización*” de la firma, cambiando de este modo la noción de “*dueño*” por la de “*accionista*” y la de empleado “*familiar*” por “*profesional*”. En este sentido, la primera gran decisión en este nuevo marco tuvo que ver con enfocar los recursos de la compañía, que se había diversificado completamente en los años previos, en el segmento de bebidas, rubro que presentaba no sólo el mejor rendimiento sino también el mayor potencial. Para ello, la empresa se deshizo de todas las unidades negocios que no tenían relación con el mercado de bebidas, al tiempo que destinó los nuevos recursos hacia la inversión en capital, cambios organizacionales y la expansión regional.

En relación con los primeros dos puntos, para superar los escasos avances en infraestructura, funcionamiento y equipos que se habían materializado durante la etapa de la nacionalización de la empresa, se inició un proceso intensivo de inversiones en plantas y equipos, junto con cambios en la cultura empresarial que transformaron a las fábricas del grupo en modelos a seguir a nivel global. A tal efecto, fue fundamental la alianza formalizada en los años previos con la empresa Heineken la cual proporcionó un enorme capital para invertir en tecnología e infraestructura. Asimismo, se incorporó un nuevo sistema de gestión, el cual incluyó manuales de procedimiento, planes de compensación, profesionalización de los cuadros, recambio de empleados y sistemas de distribución, entre otros. Todo ello vino acompañado, a su vez, por la creación de un departamento de marketing independiente y notables inversiones en el área con el objetivo de lograr la tan deseada expansión del mercado que requería el nuevo modelo de negocios.

³²En 1948 el presidente Juan Domingo Perón firmó el decreto 9947 mediante el cual ordenó la liquidación judicial de 33 sociedades del grupo Bemberg en Argentina. De este modo, al ser considerados como extranjeros, en agosto de 1954 mediante la sanción de la ley 14.122, se nacionalizan todos los bienes de la familia en la Argentina. Recién en 1958, los Bemberg lograron un acuerdo con el gobierno del presidente Arturo Frondizi, lo cual les permitió recuperar los bienes societarios y familiares. Para más detalles, leáse Belini (2008): “Monopolios, poder y política. Perón contra el Grupo Bemberg, 1948-1959.”

Por otro lado, en relación con al crecimiento regional, el objetivo del grupo Bemberg fue lograr instaurarse tanto en Chile como en Bolivia, además de aumentar su presencia en Uruguay y Paraguay. Para ello, la construcción de una planta de producción de agua, que no sólo operaba en la Argentina sino también en estos dos últimos países de la región, estuvo acompañada por la distribución de Coca Cola en Paraguay junto con la producción y distribución bebidas gaseosas y jugos. Asimismo, durante esta época se produjo otro hecho trascendental en la historia moderna de la compañía: Empresas Quilmes se dividió en dos sociedades distintas. Por un lado, un *holding* llamado Quilmes Industrial S.A. (QUINSA) que reagrupaba todos los activos del rubro bebidas en Iberoamérica (Cervecería Paraguaya, Fábrica Paraguaya de Vidrios, Fábrica Nacional de Cerveza en Uruguay y Cervecería y Maltería Quilmes, entre otras) y, por el otro, una rama financiera llamada Quilvest.

La etapa que llegó con la convertibilidad, junto con la noción de que el valor se centraba cada vez más en la etapa final de la cadena y no tanto en la producción, representó un cambio adicional en este nuevo modelo de negocios. De este modo, QUINSA emprendió un ambicioso proceso de acuerdos con PepsiCo (dueña de Pepsi Cola, Gatorade, 7up, Mirinda, Paso de los Toros, h2O, Tropicana, entre otras) y Nestlé Waters que llevaron a que la empresa tuviera la mayor cadena de distribución de toda la Argentina. En el caso de PepsiCo, por ejemplo, el acuerdo era el siguiente: la empresa americana fabricaba el condensado de los productos mientras que QUINSA producía el bien final, lo envasaba y lo distribuía. No obstante ello, el rápido proceso de concentración de empresas del segmento bebidas a nivel global que se inició con el nuevo milenio, en especial en el sector cervezas³³, junto con la crisis profunda que experimentó la economía argentina en el año 2001, puso en jaque el modelo de negocios de QUINSA y su capacidad de competir con estos gigantes internacionales. En consecuencia, luego de desestimar las opciones de enfocarse íntegramente en el mercado local y de una mayor asociación con Heineken, en el año 2002 QUINSA selló una asociación estratégica con la actual Anheuser-Busch InBev (resultado de la fusión de la brasileña AmBev, la tradicional cervecera belga Interbrew, el coloso estadounidense Anheuser-Busch y SAB Miller). Si bien en un comienzo solamente cedió una parte de las acciones, la adquisición se completó en el 2006 cuando la empresa extrajera se hizo del paquete accionario mayoritario y tomó el control total de la compañía.

En la actualidad el grupo multinacional elabora, distribuye y comercializa cervezas, gaseosas, aguas minerales, jugos, energizantes e isotónicos, manteniendo la alianza con empresas internacionales líderes como PepsiCo y Nestlé, e incluso está incursionando en el sector vitivinícola a través de adquisiciones de viñedos y asociación con productores. Cuenta con casi 6.000 empleados directos en toda la Argentina, además de 10 plantas productivas que incluyen cervecerías y plantas de gaseosas, dos malterías, una chacra de lúpulo, una fábrica de tapas, 9 oficinas de venta directa y la misma cantidad de centros de

³³ Sólo cinco empresas dominan el mercado internacional de Cervezas: Anheuser-Busch InBev, MolsonCoors, Heineken, Diageo y Carlsberg. Más información en: <https://www.visualcapitalist.com/5-big-companies-control-worlds-beer/>

distribución. Además, trabaja con una red de más de 170 distribuidores exclusivos abasteciendo más de 300.000 puntos de venta en todo el país.

2.3. De exitosas empresas textiles a valores inmobiliarios: los casos de La Bernalesa y la Compañía General Fabril Financiera

Otro de los aspectos característicos de la historia industrial del partido de Quilmes tiene que ver con el desarrollo temprano del sector textil, el cual no sólo estaba compuesto por un entramado de talleres-telares gestionados por pequeños y medianos empresarios, sino también por grandes fábricas como Ducilo,- productora de rayón ubicada en el actual partido de Berazategui-, Rhodiaseta-competidora francesa de la firma anterior-, Textilía y la Suizo Argentina, sólo por mencionar algunos ejemplos (Di Tella, 1993). A estas grandes compañías, en su mayoría de capitales internacionales, se sumaban los casos emblemáticos de las hilanderías La Bernalesa y Compañía General Fabril Financiera, ambas ubicadas en la localidad quilmeña de Bernal.

El complejo textil La Bernalesa, fruto original de una unión comercial con socios británicos, fue fundado en 1935 por el empresario Alberto Gaby Salomón en el marco de una política industrial sustitutiva que tenía como objetivo abastecer al mercado interno. Si bien en un principio la empresa comenzó como un taller de dimensiones reducidas, hacia los años cincuenta ya había ampliado notablemente su tamaño hasta ocupar cerca de 12.000 metros cuadrados y más de 5.000 empleados convirtiéndose, de este modo, en el primer polo textil de América latina y el tercero del mundo³⁴. El modelo de negocios, tal como describe García Bossio (2001), incluía íntegramente el proceso productivo desde "el fardo hasta la tela": la extracción del algodón, la formación del hilo, el tejido, la tintura y el apresto, la tela terminada, su confección y empaquetado; todo ello junto con el depósito de la mercadería y su posterior venta al por mayor o minorista en locales que la fábrica poseía en su mismo establecimiento. Además, al igual que lo ocurrido con otras grandes empresas que se desarrollaron en la localidad por esa época, la firma no sólo empleó población alojada en el barrio, sino que también provocó un fuerte impacto comunitario, el cual se vio reflejado en los aportes para la construcción y funcionamiento de complejos deportivos, escuelas, secundarias técnicas, instituciones médicas, comedores, guarderías y jardines de infantes.

Cabe destacar que este notable crecimiento de la firma debe ser contemplada a la luz de lo ocurrido a nivel macroeconómico, un período donde se dio la conjunción entre la política de sustitución de importaciones, que se encontraba en su esplendor, y el crecimiento de la demanda de telas y vestido durante una etapa de distribución del ingreso favorable a la clase trabajadora. Además, la firma

³⁴ Más información en: <https://elquilmero.blogspot.com/2015/06/barrio-la-bernalesa-por-alumnos-de-la.html>; y en <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/fundadores-con-compromiso-social-nid1285528/>

contó con el beneficio de la política de promoción industrial de la época, accediendo a las líneas crediticias del Banco de Crédito Industrial Argentino durante los años que van de 1944 a 1951 (Basualdo, 2006; Girbal-Blacha, 2012; Rougier, 1999). En este modelo de gestión, asimismo, la figura de Gaby Salomón se erigía de forma personalista/paternalista, basándose las decisiones más en su capacidad e intuición para reconocer los ciclos de producción o de venta que en esquemas funcionales de análisis estratégicos. Es así como, a pesar de ser una empresa de miles de empleados, en su persona fungían la propiedad y la gestión (García Bossio, 2001).

Sin embargo, este virtuoso proceso de crecimiento se vio interrumpido en 1962 cuando, con el golpe de estado al presidente Frondizi, se dio paso a una política económica de orden liberal que, además de generar una profunda recesión en la economía, puso en jaque el modelo de negocios “*protegido*” de La Bernalesa. En consecuencia, tal como describe Girbal-Blacha (1999), muchos de los préstamos que había tomado la empresa en los años anteriores, los cuales en lugar de utilizarse para inversiones en equipos e infraestructura se destinaron al pago de sueldos, jornales, deudas e incluso la compra de materias primas, generaron un caudal de compromisos impagables ante las nuevas reglas de juego que imponía la economía del país. En este contexto, al igual que muchas otras firmas, la Bernalesa, adhirió al régimen especial de ayuda financiera otorgado por Ley del Estado Nacional N° 17.507³⁵, la cual tenía como contrapartida la potestad del gobierno de liquidar la empresa si esta no cumplía con sus obligaciones de pago. El objetivo de esta ley era, en efecto, lograr la recuperación de ciertos tipos de firmas dada su importancia económica y social. No obstante esta gran ayuda, la situación financiera de la empresa de Gaby Salomón no sólo no mejoró, sino que siguió empeorando. En este marco, a pesar de que la empresa presentó formalmente la quiebra, y nuevamente por la necesidad de encontrar una solución por su impacto social, se constituyó ante el amparo de la Ley 18.832³⁶ una administración mixta obrero-estatal³⁷ para tratar de rescatar la fábrica. Pero, más allá de estas buenas intenciones que le dieron un poco más de vida al emprendimiento, los problemas continuaron porque las cuestiones de fondo seguían aún sin resolverse. En otras palabras, la empresa quedó presa de su propio funcionamiento y su incapacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias: año tras años fue sufriendo las crisis recurrentes del sector ya sea por atraso en las formas de gestión interna, por contracciones en la demanda con stocks invendibles, por la incapacidad de exportar, por la imposibilidad de acceso al crédito, o por endeudarse en dólares para

³⁵<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-17507-254337/texto>

³⁶ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18832-254338/texto>

³⁷ Es importante destacar, tal cual describe García Bossio (2001), el histórico contacto entre la empresa y el Estado, a tal punto que gran parte de los administradores de las distintas etapas estuvieron muy relacionados con la gestión pública. Jorge Wehbe, fue apoderado de la firma en los 60' y ministro de economía durante distintos gobiernos, al igual que Roberto Alemann; Cecilio Conditto, administrador en la etapa de gestión estatal de la fábrica, fue el segundo Ministro de Trabajo de la Nación en la Presidencia de Isabel Perón (1974-1976); Angel Abasto, administrador en la etapa de gestión obrero-estatal además de fue tejedor de la fábrica, luego Tesorero de Casildo Herreras (Secretario General de la CGT), Secretario General de la Asociación Obrera Textil (AOT) y Diputado Nacional por el PJ en la década del 80'.

adquirir maquinarias en un contexto donde se repetían continuas devaluaciones de la moneda nacional (García Bossio, 2001). De este modo, en paralelo con la llegada de una nueva dictadura militar que tenía como objetivo achicar el estado, en 1977 se dispuso la liquidación o cese inmediato de la administración estatal en La Bernalesa a través del Decreto 3088³⁸.

A partir de entonces, tras varios años de intentos fallidos de reapertura de la fábrica, la historia de la hilandería cambiaría para siempre: el enorme predio industrial donde había funcionado la mítica empresa de Gaby Salomón fue adquirido en 1984 por la firma Valot, una compañía del rubro de productos y servicios para higiene de empresas e industrias, cuya actividad poco tenía que ver con el negocio textil. De esa forma, luego de utilizarse parcialmente como depósito, el predio tuvo diversos usos como un espacio para que micro emprendedores comercialicen sus bienes e incluso, en los años más arduos de la crisis de la convertibilidad, como predio para el “Club del Trueque”. Recién en el año 2008 se decidió retomar la idea original y encarar el proceso de refuncionalizar el inmueble en un polo productivo. Fue así como, después de casi 10 años y con una inversión cercana a los USD6 millones, los titulares de Valot fundaron el Parque Industrial la Bernalesa (PILB), un espacio para 38 unidades productivas donde funcionan en la actualidad, además de la firma de los propietarios, Vairo, un fabricante de bicicletas, EcoBags, una empresa de bolsas impresas biodegradables, CMS Sudamericana, dedicada a comercializar productos y sistemas para el combate del fuego y la protección ambiental, Themac, compañía de gestión de residuos urbanos y APRES, una firma de medicina prepaga. La producción textil dejó de ser el núcleo del negocio de La Bernalesa, para darle espacio a la explotación inmobiliaria cuyo principal activo, además del tamaño, es su inmejorable ubicación: se encuentra a 25' del puerto de Buenos Aires, a 35' del puerto de La Plata y a 50' del puerto de Zárate del Mercosur. No obstante, a pesar de este cambio de rumbo, la historia industrial de Quilmes y su conexión con lo “local” siguió pesando en el funcionamiento de La Bernalesa. Un ejemplo de ello es el acuerdo de formación profesional que las autoridades del PILB firmaron en 2019 con la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) la cual, paradójicamente, está emplazada en el predio donde funcionó otra de las hilanderías emblemáticas de la región, la Compañía General Fabril Financiera.

Para reconocer los inicios de la Compañía General Fabril Financiera es necesario remontarse hacia 1882, cuando un grupo de industriales italianos dedicados a la producción de fósforos crean la Compañía General de Fósforos con el objetivo de acotar la competencia del mercado. Tal como destacan Badoza y Belini (2012), la firma se había constituido con el propósito de dedicarse a *“la elaboración del fósforo y de todos los artículos, o materias primas que sean necesarios para su fabricación, ya sea en uno o varios establecimientos, según más convenga a los intereses de la sociedad”*. En consecuencia, tras haber inaugurado una fábrica de papel en Bernal en 1906 y con las limitaciones al comercio que impuso la guerra mundial, en la década de 1920, comenzaron una nueva etapa de diversificación mediante la instalación de una hilandería de algodón en Bernal, que

³⁸ Más información en: http://www.martinezdehoz.com/words/Libro_De_Pablo.pdf

tenía como función principal aportar el pabito para los fósforos, y de una planta desmontadora de algodón en Chaco cuyo doble objetivo era controlar y mejorar la calidad de la materia prima de la que dependía la aptitud de los hilados. Aunque inicialmente se planificó que la hilandería instalada en un terreno de 60.000 metros cuadrados contiguo a la fábrica de papel sólo sustituiría la importación de hilados para la elaboración de cerillas, rápidamente se orientó también a la comercialización en el mercado local. Como bien describe Belini (2009), el poderío económico y la experiencia que la Compañía General de Fósforos tenía en la implantación de nuevas actividades productivas le permitieron avanzar con éxito en el sector contribuyendo a la sustitución de importaciones de hilados de algodón. Ello fue posible, a su vez, a partir del momento en el cual los gerentes y técnicos de la empresa lograron resolver dos de los problemas más importantes: el suministro y la calidad regular de las materias primas a través de la desmontadora en Chaco; y la adaptación del modelo de producción a la mano de obra local, la cual era mucho menos estable y eficiente que en otros países.

La hilandería en Bernal, ya desde sus comienzos, se caracterizó por sus importantes inversiones, que le permitieron abastecer distintos segmentos del mercado interno. En efecto la planta industrial, cuya superficie cubierta pasó de 10.000 metros cuadrados en 1922 a 18.108 en 1933 (es decir, casi el doble de su capacidad), contaba con varias secciones: abridora y batanes, cardas, preparación y continuas de hilar, continuas de torcer, secciones varias y, en un edificio independiente, una sección de blanqueo y tintorería³⁹. Asimismo, disponía de maquinaria importada de Estados Unidos, algo inusual en la industria textil argentina de la época. De este modo, a lo largo de los años de auge, la fábrica fue expandiendo su capacidad a través de la adquisición de bienes de capital que le permitieron ir respondiendo a los requerimientos del mercado local: maquinaria para conos de madeja, alistadoras, equipos para elaborar hilados cilindrados, para producir hilados mercerizados y para generar hilados y tejidos de rayón (Belini, 2009).

En el año 1929, por su parte, después de 40 años de trayectoria, se produciría un hecho trascendental en la historia de la empresa: la Compañía General de Fósforos se dividió en dos nuevas sociedades anónimas. Por un lado, se fundaba la Compañía General de Fósforos Sudamericana, que se quedaría con el negocio de las cerillas y, por el otro, la Compañía General Fabril Financiera que administraría las unidades de negocio vinculadas a la industrial textil, algodón, aceite, artes gráficas y la Papelera Argentina S.A que, entre otros clientes, proveía la Cervecería Quilmes. Más tarde, en 1935, Fabril Financiera se desprendería definitivamente de la tenencia accionaria en la Sudamericana de Fósforos, logrando así absoluta independencia de la firma madre.

Durante la etapa de la ISI, el entorno macroeconómico ofreció un contexto favorable para la formación y expansión grupo industrial Fabril Financiera, que se convertiría tras los años en uno de los más grandes de la historia argentina. Sus primeras tres décadas estuvieron marcadas por la participación en múltiples

³⁹ Más información en: <http://www.pueblokilmes.com/escritos/entre-don-bosco-y-bernal-dos-textiles-y-una-escuela/>

actividades productivas, a través de la formación de sociedades jurídicamente independientes, que conformaban eslabonamientos hacia atrás y adelante en los segmentos papelera, química, gráfica y textil. Tal como se presentaba la propia compañía, se trataba de un grupo de empresas industriales en la Argentina en la que cada nueva actividad tenía un vínculo industrial con la precedente (Badoza y Belini, 2016). La dirección de la empresa matriz, por su parte, estuvo controlada durante los primeros 30 años por representantes de las familias fundadoras, tenedores mayoritarios y un grupo reducido de *managers*, los cuales habían controlado la empresa de fósforos y continuaron presentes en la etapa posterior a 1929. En efecto, esta dirección asumió la gestión de las actividades de Fabril Financiera, que llegaron a un máximo de 18 unidades de negocios, su transformación en la cabeza de un *holding* y la administración de las empresas controladas (Belini, 2009). Asimismo, a diferencia de lo ocurrido con otros grandes grupos nacionales que recurrieron a la vinculación financiera y el apoyo estatal, la estrategia de Fabril Financiera se sostuvo a través de recursos propios.

Sin embargo, más allá de este increíble crecimiento, en la década del cincuenta, la empresa comenzó a ser víctima de los vaivenes de la economía local y de sus propias limitaciones estructurales. Conscientes de ello, el grupo empezó a encarar progresivamente un proceso que tenía como objetivo la búsqueda de eficiencia y productividad a través de la racionalización y la “reorganización de relaciones industriales y humanas”, primero en la textil de Bernal y posteriormente en sus propios talleres gráficos ubicados en el barrio de Barracas; sectores éstos cuya caída explicaban en gran parte la disminución de los ingresos del *holding* industrial (Badoza y Belini, 2016). Este proceso incluyó también el progresivo desprendimiento de firmas controladas y vinculadas, de manera tal que en 1970 las empresas bajo la órbita de Compañía Fabril Financiera, todas ellas de los rubros papel, químico y textil, no eran más que siete. Asimismo, fue necesario resolver los problemas financieros reduciendo las obligaciones y los avales que la empresa matriz había otorgado en los años previos a las empresas controladas o vinculadas para que encararan modernizaciones y ampliaciones de sus plantas.

De este modo, a pesar de haber sido una de las principales compañías del país, en 1981, en el marco de una situación económica para nada favorable, la empresa presentó su primera convocatoria de acreedores. Sin embargo, más allá de haber resistido algunos años más, en 1992 la Compañía General Fabril Financiera presentó definitivamente la quiebra y los edificios con los cuales aún contaba por ese entonces fueron rematados. Nuevamente, y tal cómo sucedió con La Bernalesa, el principal activo de la Hilandería Bernal terminó siendo en la época moderna su infraestructura y su ubicación: a finales de los 90, el predio que fue adquirido por la provincia de Buenos Aires se transformó en el Instituto Superior de Formación Docente y Técnica N° 24, la Biblioteca Estrada, la Universidad Nacional de Quilmes y la Escuela de Educación Técnica N° 2.

2.4. La industria del vidrio en el territorio: Cristalería Rigolleau y Cattorini Hnos.

Según Schvarzer (1998), desde la aparición de las primeras fábricas de vidrio en la Argentina hasta la década del treinta, un pequeño grupo de firmas integraban este sector productivo. Entre las compañías pioneras se destaca “La Nacional”, fundada en la ciudad de Buenos Aires en 1882 por el joven León Rigolleau con el objetivo de fabricar envases para tinta. De este modo, iniciaba la historia en la Argentina de esta familia de origen francés que levantaría un imperio en un sector industrial casi inexistente en el país por aquella época.

En sus inicios, tal como destaca Russo (2008), eran varios los obstáculos que se encontraron los Rigolleau para ampliar su negocio, entre ellos, la falta de mano de obra calificada y maquinaria moderna. Por tal motivo, para resolver estos problemas estructurales, Gastón Rigolleau, sobrino de León, decidió viajar a Europa donde, además de firmar un contrato con Claude Boucher, inventor de la máquina sopladora de vidrio, reclutó para trabajar en su empresa a maestros vidrieros y crisoleros artesanales que usaban la caña de soplar y la espátula. Así arribaron al país como empleados de la nueva planta Cristalerías Rigolleau S.A.⁴⁰, que se instaló en la localidad de Berazategui en 1906 en gran parte por influencia de la Brasserie Argentine de los Bemberg, obreros franceses, belgas, polacos, checoslovacos, italianos, portugueses y españoles. Se iniciaba de esta forma una relación sólida e histórica entre la empresa y la población local, que se encontraba prácticamente absorbida por un oficio y una fuente de trabajo segura. En este aspecto, es importante destacar que, tal cual se repite en las industrias que se desarrollaron en la época, el impacto en el territorio excedió lo meramente laboral. Es así como, por ejemplo, los Rigolleau respondieron a las necesidades sociales de los obreros en vivienda, recreación, salud y educación; al tiempo que los vecinos del lugar reconocieron el rol de los empresarios, ya sea nombrando Gastón Rigolleau a la antigua Avenida 14 o con la postulación de Enrique Shaw, sobrino de León Fourvel Rigolleau y gerente general de la empresa, como santo en el vaticano por sus acciones de solidaridad con los empleados⁴¹.

En sus primeros 20 años de historia la Cristalería creció notablemente, pasando de un reducido emprendimiento de no más de 70 trabajadores a una gran empresa, líder en su rubro en el ámbito nacional y sudamericano, que empleaba a más de 4.500 personas, contaba con un horno importado equipado con máquinas automáticas con los estándares de productividad más elevados de la época (única firma en la región donde estaba disponible), nuevos compresores y un laboratorio de materias primas y de control de calidad que garantizaban el prestigio de la compañía. Asimismo, tal como sucedió con muchas empresas argentinas, las distintas etapas de sustitución de importaciones significaron un impulso adicional para el crecimiento y la diversificación de los bienes producidos por la firma, la cual

⁴⁰Se trata de una de las compañías más antiguas de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, cuyas acciones cotizan desde el año 1908.

⁴¹Más información en: <https://www.enriqueshaw.com/2019/02/05/informan-sobre-el-estado-del-proceso-de-canonizacion-de-tres-argentinos/>

ya de por sí tenía incorporado en su propio ADN la noción de diferenciación y búsqueda de cambio técnico.

De este modo, tal como describen Russo (2005) y Aranda Baulero (2012), en las décadas que van de 1930 a 1962, año en el cual los Rigolleau dejan de controlar la compañía, se sucederían varios cambios significativos en la organización de la producción. En los años 30 se creó la sección artística con talleres artesanales instalados en la Capital Federal, donde se incorporaron nuevamente artesanos europeos para la producción de artículos de calidad de los rubros bazar, iluminación y cristalería fina. A su vez, durante la Segunda Guerra Mundial, por la interrupción del comercio internacional la empresa no sólo comenzó a fabricar máquinas, instrumentos, matrices y materiales para su abastecimiento, sino que también se fue desarrollando a su alrededor un denso entramado industrial de firmas menores que la proveían de matricería, tornería, fundición, grabado, pulido de moldes, etc., y, en muchos casos, gracias a que los Rigolleau le facilitaban equipos en desuso y mano de obra calificada, abastecían la demanda que la Cristalería no llegaba a cubrir⁴². El periodo que se extiende desde la época de entreguerras hasta fines de los 50, por su parte, sería el de mayor esplendor para la empresa. Durante esta etapa, se dio prioridad a estrategias asociadas a la incorporación y adaptación de tecnología de proceso y producto a través de convenios con empresas extranjeras. Un hito trascendental, en este sentido, fue el vínculo que se estableció con la compañía americana Corning Glass Works la cual, en 1943, le cedió las patentes para la producción de vidrio Pirex. Esta marca no sólo le garantizaba a la empresa calidad e innovación, sino que la obligó también a modernizarse a partir de construir hornos especiales e importar maquinaria específica. La relación con la firma americana, sin embargo, no se terminaría allí: a mediados de los 50 se selló un nuevo acuerdo para la fabricación de frascos para antibióticos inyectables, desarrollándose esa línea de productos por primera vez en la Argentina. Asimismo, en los años anteriores y ante la inexistencia en el país de una industria que produjera tubos neutros para uso medicinal, los Rigolleau habían montado un edificio de cinco pisos en Parque Patricio, con un horno de tipo convencional y dos líneas de producción de tubos y ampollas con sistema de estirado automático. Lo interesante de esta experiencia es el grado de integración que requirió dicho proyecto: se utilizaron más de treinta máquinas fabricadas en los propios talleres de la planta de Berazategui (Russo, 2005).

Cuatro años después del retiro de León Fauvre Rigolleau, en 1962, el control de la empresa pasó a manos de Corning Glass Works, hecho que no sólo dio inicio a un nuevo proceso de modernización y capacitación de los empleados, sino también a acuerdos comerciales con empresas globales como PepsiCo para el aprovisionamiento de envases para sus productos en la Argentina. Todo ello fue acompañado, a su vez, por una mayor participación en Cristamine S.R.L, una empresa dedicada a la explotación y tratamiento de conchilla, fuente de carbonato de calcio para la industria del vidrio. En este marco, en la década del 70, se construyeron nuevos depósitos, se incluyó el estirado horizontal de tubos de alta

⁴²Más información en Revista Mundo Empresario: <https://www.ceramicaycristal.com/cc145pdf/mundoempresario145.pdf>

velocidad y de exacta precisión dimensional, se inició la fabricación de envases en triple gota y triple molde y se incluyó en la oferta la producción de jeringas a través de una empresa independiente administrada por Rigolleau. Todo ello mientras se resistían los embates de la política antidustrialista de aquel entonces a través de la reducción de costos vía menor contratación de personal y reducción de salarios. Durante la década del 80, por su parte, la situación estuvo lejos de mejorar, motivo por el cual la empresa inició una nueva etapa de reestructuración. Es que la presencia de un mercado local cada vez más saturado por productos importados de vidrio y de plástico de bajo costo hacia cada vez más difícil la subsistencia de la mítica cristalería. En consecuencia, la Rigolleau imitó el comportamiento que siguieron muchas empresas de la época: ante la invasión inminente de productos foráneos, decidió utilizar sus canales de distribución para vender estos bienes provenientes del exterior.

Es de destacar que la estrecha relación que tuvo desde sus orígenes la Rigolleau con la Cervecería y Maltería Quilmes, principal cliente y uno de los motivos por el cual la planta se instaló en Berazategui (Belini, 2017), fue fundamental para la subsistencia de la empresa durante este periodo “*pro mercado*” de la economía argentina. Es que, durante esta etapa, Quilmes utilizó su posición de principal comprador para presionar a la Cristalería para que invirtieran y mejoraran los equipos con el objetivo de lograr mayor productividad, caída de costos y mejoras de calidad. Tal como describe Russo (2008), *“La estrategia ofensiva de Quilmes había influido en la evolución del consumo de cerveza y Cristalería Rigolleau, única proveedora de botellas de cerveza de litro en el país aprovechaba sus efectos. Se articulaban, así, estrategias ofensivas de una empresa semi-monopólica con las estrategias defensivas de una empresa que había tenido en los años de la ISI un desempeño virtuoso pero que se hallaba después de la década del 80 al borde de su clausura. Entonces, podríamos afirmar que las estrategias ofensivas de la Quilmes salvaron a Rigolleau de la quiebra.”* No obstante, más allá de esta relación favorable, en 1994 y tras haber reducido su planta de empleados a casi la mitad en comparación con los inicios de la década del 70, la mayoría del paquete accionario de la Cristalería Rigolleau quedó en manos de Industrias Integrales del Vidrio SA, una sociedad compuesta por miembros de la familia Cattorini, el otro apellido emblemático vinculado a rubro del vidrio en el partido de Quilmes (y en toda la Argentina).

El inicio de Cattorini Hermanos se remonta a finales de los años 30, época en la que dos hijos de inmigrantes italianos, Enrique y Humberto Cattorini, se dedicaban a preparar y envasar lavandina en botellas de vidrio usadas en una pequeña fábrica de Avellaneda de no más de 20 empleados. En 1945, sin embargo, ante una industria del vidrio que todavía no estaba del todo concentrada y en un contexto de faltante de envases que generaba que los productores de licor debieran recurrir al mercado reposición, los Cattorini deciden vender las instalaciones de la fábrica de lavandina para convertirse no sólo en distribuidores de botellas usadas para licores -las cuales lavaban, clasificaban y revendían-, sino también en productores de caña, grapa, ginebra, guindado, anís, vermut, fernet, licores y refrescos. El éxito que lograron como productores y la consecuente necesidad de envases de vidrio para satisfacer sus propias necesidades fue, asimismo, lo que llevó a los Cattorini a continuar expandiendo su negocio hacia la producción de

botellas. En consecuencia, para 1952 comenzaron a producir con maquinarias de origen nacional en su nueva fábrica instalada en la localidad de Quilmes Oeste, una gran cantidad de botellas destinadas abastecer un mercado de bebidas de todo tipo (sidras, vinos, cervezas, leche, aceite, etc.) cuya demanda crecía al ritmo que aumentaban los ingresos de los sectores populares. Fue así como en la medida que se expandía el negocio, incorporando por ejemplo grandes clientes como Quilmes, Gancia, Padilla, Fratelli Branca SA, Escorihuela SA, Cinzano⁴³ y una gran variedad de bodegas, los hermanos de origen italiano fueron dejando de lado la producción licorera. En la misma línea, en los años 70 agregaron a su oferta la fabricación de botellas para las principales líneas de gaseosas, mientras que una década más adelante comenzaron a exportar hacia algunos países sudamericanos. Los años 90, por su parte, además de incluir la adquisición de la Cristalería Rigolleau, significó para el nuevo coloso del vidrio el inicio de un proceso de modernización que le permitió adaptarse al nuevo contexto macroeconómico y hacer frente al embate del plástico y las importaciones (Russo, 2008).

La salida de la convertibilidad, época en la cual se recrearon muchas de las condiciones que llevaron al auge del sector a partir del resurgimiento del mercado interno y la mayor competitividad cambiaria, terminaría por consolidar uno de los grupos industriales más grandes de la Argentina. Es así como, más allá de ciertos vaivenes en los balances de la empresa producto de las fluctuaciones propias de la economía nacional, el grupo concentra en la actualidad más del 60% de la producción interna de botellas de vidrio. Todo ello a partir de la fábrica localizada en Quilmes (la más grande del país), sus ocho hornos de fusión de vidrio (cinco en Buenos Aires, uno en San Juan y dos en Mendoza) y la antigua Rigolleau, la cual está orientada sobre todo a la línea hogar. En este sentido, más allá de las intenciones de competidores externos que se instalaron en el país como, por ejemplo Owens-Illinois (Rosario) o Verallia (Mendoza), ninguno pudo romper con el dominio de los Cattorini en la industria. Este fue posible, en efecto, debido a que la importante cartera de clientes y la política de reinversión de utilidades para financiar la actualización tecnológica, le permitieron a Cattorini Hnos. sortear las crisis económicas nacionales e internacionales. En otras palabras, este predominio que aún se mantiene en la actualidad, fue el resultado de, por un lado, el desplazamiento de la competencia (ya sea apartándolos del mercado o incluso adquiriéndolos) y, por el otro, de su estrecha relación como proveedores de clientes multinacionales que tienen a su cargo el manejo, producción y comercialización de distintas bebidas en el país.

⁴³ Más información en: <http://www.pueblokilmes.com/escritos/cattorini-la-fabricacion-de-botellas-de-vidrio-desde-quilmes-al-pais-familia-y-nacion/>

Cuadro 1: Decisiones de los agentes económicos seleccionados según etapas de la economía argentina

ETAPA	CONTEXTO ECONÓMICO/ DECISIONES EMPRESARIAS	SECTORES/EMPRESAS SELECCIONADOS/AS DEL PARTIDO DE QUILMES				
		BEBIDAS	TEXTIL		VIDRIO	
		Quilmes	La Bernalesa	Cía. Fabril Financiera	Rigolleau	Cattorini Hnos.
<p align="center">ISI (1900-1970) (Cont.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Incentivos para la industrialización por economía cerrada (barreras arancelarias o limitaciones del comercio por guerras). Aumento y diversificación de la oferta local de bienes con reducida escala -Procesos de I+D endógenos, modernización por inversiones de empresas extranjeras en el país y aumento de productividad (sin cerrar gap internacional) -Elevada integración vertical y escaso desarrollo de proveedores -Fuerte peso del mercado interno contra una escasa vocación exportadora -Restricción externa: necesidad de insumos importados y bienes de capital en el marco de escasas exportaciones industriales 	<ul style="list-style-type: none"> -Instalación de planta moderna de gran escala en terreno cedido por municipio con ventajas de ubicación y recursos naturales -Control de la familia fundadora de los negocios de la empresa -Integración vertical para manejo de activos críticos: malta, levadura, agua y encapsulado botellas -Estrategia temprana de ampliación de canales de distribución y marketing - Creación del Holding Quilmes y expansión regional -Asociación con empresas internacionales (Heineken) -Absorción de competencia local en todo el país y reconfiguración de plantas al servicio de empresas matriz 	<ul style="list-style-type: none"> -Unión comercial con socios británicos para sustituir importaciones textiles -Del taller a la fábrica de gran escala: crecimiento exponencial durante los primeros 30 años (primer polo textil de Latinoamérica) -Control de la familia fundadora de los negocios de la empresa -Completa integración del negocio: desde el fardo hasta la venta mayorista/minorista en la fábrica -Acceso a crédito público para financiar inversiones (menor medida) y capital de trabajo (mayor medida) 	<ul style="list-style-type: none"> -Creación de hilandería en Bernal para abastecer de materias primas a la Cía. General de Fósforos -Capacidad instalada permite además sustituir importaciones en mercado interno - Experiencia de gerentes y técnicos de la empresa matriz clave para éxito de nuevo negocio -Fuerte proceso de inversión inicial para aumentar capacidad instalada e importación bienes de capital de primera calidad -Separación de la empresa matriz y creación de grupo propio administrador de negocios textil, algodón, aceite, artes gráficas y papelería 	<ul style="list-style-type: none"> -Fundación de Cristalerías Rigolleau S.A como continuidad de "La Nacional" -Acuerdo con Broucher y captación de artesanos europeos -Fuerte inversión inicial en bienes de capital de primera calidad -Creación de sección artística en CABA -Fabricación interna de maquinaria, equipos e insumos; y acuerdo con proveedores locales para abastecer demanda excedente 	<ul style="list-style-type: none"> -Preparación y envasado de lavandina en botellas usadas en planta pequeña en Avellaneda -Cambio modelo de negocios: distribución de botellas usadas para fábricas de licor y producción propia de licores y otras bebidas -Instalación de fábrica de botellas en Quilmes Oeste para abastecer mercado de bebidas de todo tipo (dos colores: verde y ámbar) -Abandono de la producción de licores

<p style="text-align: center;">ISI (1900-1970)</p>	<p>-Impulso desarrollista, nueva fase de sustitución de importaciones: foco en producción local de bienes intermedios, bienes de capital, promoción de IED e infraestructura para superar restricción externa</p> <p>-Fracaso desarrollista: a pesar de los avances en determinados sectores el output industrial seguía sin ser competitivo en el mercado internacional (se mantenía dependencia de divisas del sector agroindustrial)</p>	<p>-Expansión de la actividad del grupo hacia nuevas actividades no relacionadas (ejemplo, sector lácteo, Santa Rosa Estancias)</p>	<p>-Modelo de gestión tipo empresa familiar: propiedad y gestión unificado en la figura del dueño</p>	<p>-Eslabonamientos hacia atrás y hacia adelante en segmentos controlados con sociedades jurídicamente independientes</p> <p>-Gestión por parte de familias fundadoras (Cía. Gral. de Fósforos)</p> <p>-Financiamiento con recursos propios</p> <p>-Inicio del proceso reorganización de actividades</p>	<p>-Acuerdo de patentes con líder mercado mundial (Corning Glass) y expansión a rubro médico. Modernización</p> <p>-Control de la compañía a manos de Corning Glass: nueva modernización y acuerdo con empresas globales (PepsiCo)</p> <p>-Integración para insumos críticos</p>	<p>-Incorporación en su cartera de clientes de grandes empresas como Quilmes, Gancia, Branca, cooperativas de bodegas, entre otras</p>
<p style="text-align: center;">Liberal/Convertibilidad (1970-2001) (Cont.)</p>	<p>-Cambio de paradigma global: internet, offshoring, toyotismo, globalización, liberalización comercial y financiera</p> <p>-Revalorización del concepto de ventajas comparativas (abandono de la ISI; énfasis en RRNN), apertura comercial, liberalización de la cuenta capital y supremacía del mercado como rector de la economía en detrimento del Estado</p> <p>-Convertibilidad (\$1=USD1): política de shock para fijar reglas de juego neutrales para todas las empresas</p>	<p>-Profesionalización: gestión operativa del grupo en manos de CEOs con experiencia previa en multinacionales</p> <p>-Racionalización de la firma: reducción de unidades de negocios y concentración en segmento bebidas</p> <p>-Modernización: inversión en bienes de capital, infraestructura, cambios organizacionales (empresa moderna) y mayor expansión regional</p>	<p>-Ayuda financiera del Estado para hacer frente a obligaciones incumplidas (Ley 17.507). Ahogo financiero por créditos para financiar capital de trabajo</p> <p>-Administración mixta (privada/pública) para evitar la pérdida de puestos de trabajo (Ley 18.832)</p>	<p>-Necesidad de resolver problemas financieros reduciendo obligación y avales otorgados por empresa matriz a las controladas</p> <p>-Reducción del tamaño del grupo: progresivo desprendimiento de firmas controladas y vinculadas</p>	<p>-Ampliación y tecnificación productiva junto con reducción de costos vía salarios y menor planta</p> <p>-Uso de canales de distribución desarrollados para la venta de productos importados</p>	<p>-Fabricación de botellas para las principales gaseosas distribuidas en el mercado local</p> <p>-Exportación a países sudamericanos</p>

<p>Liberal/Convertibilidad (1970-2001)</p>	<p>-Nuevas reglas y reconfiguración del sistema productivo local: estrategias ofensivas (ganadores del nuevo orden; modernización al límite de la frontera de producción internacional con bajo desarrollo de capacidades endógenas), estrategias defensivas (sobrevivientes, continuidad de rasgos de la etapa ISI, pérdida de capacidades endógenas, desintegración, uso de las cadenas locales de distribución para bienes importados) y cierre masivo de empresas</p> <p>-Crisis de la convertibilidad: abrupta caída del PBI, sobreendeudamiento de las empresas en dólares, caída de la demanda, efecto riqueza, brecha cuenta corriente, desempleo record, cierre masivo de firmas, crisis social y política</p>	<p>-Revalorización del marketing como herramienta para ampliar la demanda</p> <p>-División de las unidades de negocio: QUINSA (activo rubro bebidas) y Quilvest (finanzas)</p> <p>-Cambio del eje del negocio: foco en la distribución por sobre la producción. Acuerdos con gigantes internacionales del rubro bebidas (PepsiCo/Nestlé)</p> <p>-Inicio mayor concentración del mercado internacional de cervezas</p>	<p>-Elevado endeudamiento en dólares y stocks acumulados por caída de la demanda y aumento competencia externa</p> <p><u>-Liquidación de la Empresa por parte del Estado (Decreto 3088/77)</u></p> <p>-Compra del activo inmobiliario por parte de la empresa Valot para múltiples usos: almacenamiento, espacio de venta y "Club del trueque"</p>	<p>-Ingreso a convocatorias de acreedores para hacer frente a la crisis financiera</p> <p><u>-Presentación de la quiebra y remate de los bienes inmuebles aún disponibles</u></p> <p>-Adquisición del inmueble de la hilandería por parte de la provincia de Bs. As para fines educativos, entre ellos, la Universidad Nacional de Quilmes</p>	<p>-Subsistencia por estrategia ofensiva de Quilmes, principal cliente</p> <p><u>-Adquisición del paquete accionario por parte de la familia Cattorini</u></p>	<p>-Concentración del mercado del vidrio: adquisición de la Cristalería Rigolleau y empresas conexas; eliminación de pequeños competidores</p> <p>-Proceso integral de modernización en todo el grupo para adaptar negocios a contexto macroeconómico y competencia del plástico</p>
<p>Post Convertibilidad (2002-2019) (Cont.)</p>	<p>-Crecimiento: tipo de cambio real alto, estable y competitivo; demanda global y términos de intercambio excepcionales, desendeudamiento; superávit gemelo; crecimiento demanda interna; expansión fiscal; caída costos operativos en empresas, capacidad ociosa y saneamiento patrimonial; Aumento de productividad e inversiones</p>	<p><u>-Mayor concentración mercado internacional del rubro. Desprendimiento de la empresa: venta del paquete accionario a gigante internacional en dos etapas (2002/2006)</u></p>	<p>-Inversión de USD 6 millones para convertir predio en parque industrial con 38 unidades productivas</p>	<p>-Consolidación de la Universidad Nacional de Quilmes como institución de enseñanza superior, con sinergias positivas con las industrias del partido</p>	<p>→</p>	<p>-Consolidación del cuasi-monopolio por mejoras de condiciones del mercado interno y competitividad cambiaria (primeras etapas)</p>

<p style="text-align: center;">Post Convertibilidad (2002-2019)</p>	<p>-Agotamiento del modelo (ausencia cambio estructural): agotamiento de las condiciones de iniciales, tensiones distributivas, déficit fiscal; demanda agregada impulsada por consumo. Resurgimiento restricción externa y soluciones cuantitativas que afectaron funcionamiento de las firmas. Estancamiento de la economía</p> <p>-Desarrollismo de mercado: políticas promercado para promover inversiones (liberalización de capitales; tasa de interés elevada; eliminación restricciones al comercio y acuerdos comerciales). Resultados: endeudamiento, crisis cambiaria, mayor inflación, aumento pobreza y desempleo, caída del consumo, cierre de empresas y disminución del PBI industrial (23/24 ramas industriales cayeron en el periodo)</p>	<p>-Funcionamiento dentro de cadena global de distribución/producción de una de las 5 empresas dominantes a nivel global</p> <p>-Elaboración, distribución y comercialización de todo tipo de bebidas: cervezas, gaseosas, aguas minerales, jugos, energizantes, isotónicos y vinos (última unidad adquirida en periodo 2015-19)</p> <p>-Actualidad: más de 6000 empleados, 10 plantas productivas, 9 oficinas de venta, 9 centros de distribución, 170 distribuidores exclusivos</p>	<p>-Puesta en funcionamiento del Parque Industrial la Bernalesa (propiedad de Valot) donde funcionan en la actualidad 6 empresas de distintos rubros</p>			<p>-Reinversión de utilidades para continua actualización tecnológica</p> <p>-Consolidación como proveedor de multinacionales del rubro bebidas en el país</p> <p>-Actualidad: 60% del <i>market share</i> local de envases de vidrio, la planta más grande del país (Quilmes), 8 hornos de fusión (Bs As, San Juan, Mendoza) y la antigua Rigolleau</p>
--	---	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base al desarrollo del tema de investigación

CAPÍTULO 3: REVISIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO INDUSTRIAL A PARTIR DE LA COMPOSICIÓN DE CATEGORÍAS ANALÍTICAS

Lo sucedido a nivel macroeconómico durante las distintas etapas de la economía argentina estilizadas a largo del primer apartado, junto con la trayectoria de los estudios de caso detallados en el segundo capítulo, puede ser revisado partir de determinadas categorías analíticas de valor que permiten entender con mayor detalle los procesos de desarrollo industrial. En efecto, en el presente capítulo se analizarán las características que fueron adquiriendo estas categorías a lo largo de cada una de las etapas de la economía argentina estudiadas, así como también durante los diversos ciclos evolutivos de las empresas testigo.

La primera categoría analítica tiene que ver con el **desarrollo tecnológico** alcanzado por las firmas, entendido este concepto como la aptitud para generar capacidades endógenas (saberes, rutinas, procesos de *learning by doing*), innovaciones de productos (nuevos bienes y servicios), innovaciones en los procedimientos de producción, desarrollo propio de maquinarias, insumos y equipos e incluso procesos de modernización impulsados por la importación de bienes de capital, partes y piezas, patentes y *know how*.

La segunda categoría está vinculada al **modelo de organización industrial y de desarrollo del negocio**. De este modo, se tendrán en cuenta aspectos como los movimientos dentro de la cadena de valor de pertenencia, el grado de integración (horizontal y vertical) de cada uno de los eslabones (concentración de actividades vs reducción de unidades productivas) y el *timing* para adoptar estos cambios en línea con las imposiciones del entorno. A su vez, se contemplará el impacto de estas decisiones en la distribución de riesgos dentro de la estructura, el grado de control del proceso, la división del trabajo y la rentabilidad de la actividad. Con ello se pretende determinar la capacidad de las empresas para detectar el inicio o el fin de cada estadio y, en consecuencia, generar nuevas estrategias que le permitan maximizar beneficios dentro de las reglas de juego que determina el contexto económico. También se consideran bajo esta esfera de análisis los eslabonamientos productivos de las firmas, es decir, la cartera de clientes, la capacidad de desarrollar proveedores locales eficientes (elemento fundamental dado los vaivenes de la política comercial local) y los vínculos con otros actores con incidencia directa e indirecta en el negocio. Asimismo, se analizarán los diversos sistemas de organización de las compañías en lo que refiere tanto a los niveles de *management* como de sus empleados, la calificación requerida de los recursos humanos y el tamaño óptimo de la planta en función con el ciclo de vida de la empresa. Finalmente se caracterizarán las fuentes de financiamiento utilizadas para llevar adelante la actividad, siendo posible en este aspecto el uso de recursos propios, créditos estatales, capitalización en el sistema de valores y recursos de socios globales, entre otras alternativas.

La tercera categoría contempla otro aspecto importante en el desarrollo industrial: el **impacto de la localidad**. Se estudiarán bajo este concepto los bienes

públicos aportados por el territorio para la realización del negocio, la sinergia entre empresas generada por la proximidad geográfica, las inversiones de las firmas en bienes sociales para la localidad, el desarrollo y atracción de mano de obra, junto con otros activos críticos como la cercanía geográfica a centros de consumo y distribución, las facilidades logísticas y la disponibilidad de recursos naturales. Todo ello, considerando que cada una de estas características poseen también un determinado ciclo de vida cuyo impacto en la actividad varía con el transcurso del tiempo.

La cuarta categoría analítica está vinculada al **desempeño del sector de pertenencia**. Para ello, se tendrán en cuenta cuestiones como las ventajas comparativas del rubro donde se desempeña la empresa, la disponibilidad de recursos humanos, insumos y materias primas locales e internacionales, al tiempo que se analizará cómo los cambios de política económica fueron alterando las rentabilidades relativas entre distintos sectores generando, de este modo, ganadores y perdedores.

La última categoría se concentra en los **procesos de internacionalización** llevados adelante por las empresas. Esto es, la capacidad de generar bienes con elevados estándares aptos para competir internacionalmente, el acceso a mercados regionales y globales tanto para exportación como para el aprovisionamiento de recursos críticos y, por último, la vinculación y/o asociación con actores globales relevantes. En especial, se tendrá en cuenta la etapa del ciclo madurativo de la empresa durante la cual se llevan adelante los procesos de asociación internacional y el impacto que esto genera no sólo en la lógica de negocio sino, también, en la posibilidad de acceso a paquetes tecnológicos en la frontera mundial y en el sistema de incentivos para llevar adelante procesos de aumento de la productividad de la firma.

3.1. Etapa 1: Industrialización por Sustitución de Importaciones (1900-1970)

Durante la etapa de desarrollo productivo basado en la sustitución de importaciones, según lo expuesto a lo largo del trabajo, las reglas de juego impuestas por el set de políticas económicas implementadas incentivaron un esquema de **desarrollo tecnológico** que promovió la generación de capacidades endógenas necesarias para producir aquellos bienes que antes se obtenían en el mercado internacional. De este modo se llevaron adelante notables inversiones en I+D, tanto de empresas nacionales como globales que se instalaron en el país para atender al mercado “desde adentro”, las cuales tenían como objetivo adaptar las maquinarias y equipos importados a las condiciones locales e incluso, en muchos casos, producir localmente los bienes de capital necesarios para poner en marcha la fabricación nacional. Este proceso vino acompañado, asimismo, por una adaptación necesaria de los recursos humanos y los sistemas locales de organización productiva. No obstante, a pesar de estos valiosos esfuerzos que permitieron notables aumentos de productividad y grandes avances en términos de generación de capacidades locales, lo cierto es que las condiciones específicas del

mercado argentino hicieron que la producción nacional se mantuviera alejada de la frontera técnica internacional.

En este marco, si bien las empresas estudiadas implementaron estrategias en coincidencia con el comportamiento del tejido productivo en general, existieron ciertos matices de aplicación que vale la pena tener en cuenta. Los Bemberg, por su parte, pusieron en marcha una planta única en su tipo para la época, la cual contaba con instalaciones, maquinarias y equipos modernos destinados a la producción en masa de cerveza de alta calidad. Esto fue de la mano con un proceso de inversiones en empresas competidoras que fueron adquiriendo en la medida que el negocio aumentaba, el cual tenía como objetivo reconvertir las nuevas plantas en función a las necesidades de la compañía matriz (por ejemplo, reconfiguración de antiguas fábricas cerveceras en malterías). De este modo, el desarrollo de una tecnología de producción con bajos costos relativos acompañaba y promovía el crecimiento de Quilmes en el mercado. Este proceso fue complementado, a su vez, por tecnología y *know how* transferida por la empresa holandesa Heineken, socio temprano de la firma local.

En el caso de La Bernalesa, rápidamente se llevaron a cabo procesos intensivos de I+D e inversiones en maquinarias y equipos que tenían como objetivo garantizar la capacidad instalada para llevar adelante todas las etapas del proceso de producción textil. Fabril financiera, con un objetivo de origen bastante diferente, se concentró también en concretar grandes inversiones en maquinaria y equipos para poder abastecer de un insumo clave como el pabito a la compañía matriz y atender, al mismo tiempo, la demanda local de textiles que crecía notablemente. Este proceso se dio en coincidencia con la modernización y ampliación de todas las plantas pertenecientes al *holding* que integraba la Hilandería Bernal. Cabe destacar que ambas empresas del sector textil tuvieron la necesidad de adaptar la mano de obra local, menos eficiente y estable que en otros mercados globales, al modelo de producción implementado en la Argentina para hacer posible el funcionamiento del negocio.

La falta de mano de obra capacitada fue también un elemento central en el desarrollo tecnológico de la Cristalería Rigolleau. En este sentido, ante un mercado local incipiente que no contaba con una oferta laboral y tecnológica acorde, los dueños del emprendimiento sumaron a su negocio artesanos experimentados del viejo continente (*know how*), tecnología de alta gama importada desde Europa y patentes de producción de origen estadounidense. Fue así como a partir de los saberes adquiridos y las fuertes inversiones en maquinarias y equipos con los más elevados estándares de productividad, fueron adaptando y desarrollando un rubro por entonces casi inexistente en la Argentina. Esté énfasis por la diferenciación fue arraigándose el propio ADN de la empresa: a lo largo de toda esta etapa los dueños de la cristalería mantuvieron como filosofía de negocio la producción de bienes de calidad, la modernización de sus plantas y la búsqueda constante de cambio técnico el cual, en muchos casos, se llevó adelante a través del desarrollo interno de maquinarias, equipos instrumentos, matrices y materiales que sustituían bienes importados. Por su parte, los hermanos Cattorini, quienes se radicaron completamente en el negocio del vidrio varios años después que los Rigolleau,

iniciaron la producción de botellas con bienes de capital de origen nacional con una oferta que se caracterizaba en sus comienzos por la escasa diferenciación de producto, rasgo típico de la producción fordista dominante en la época. En efecto, la tecnología instalada inicialmente sólo le permitía vender botellas de color verde y ámbar. No obstante, en la medida que el negocio fue creciendo, los Cattorini fueron forjando una política empresarial en la cual la reinversión de utilidades para actualizar y ampliar la capacidad tecnológica de la planta se constituyó como un pilar fundamental.

Al momento de analizar el **modelo de organización industrial y de desarrollo del negocio** imperante durante esta etapa, tal como se mencionó en el párrafo anterior, se destaca un esquema de producción del tipo fordista. En este sentido la estrategia general de las empresas estuvo asociada a procesos de elevada integración horizontal y vertical, junto con la búsqueda activa del control de recursos críticos del negocio -en especial por las limitaciones para acceder al mercado internacional-. Sin embargo, más allá de los beneficios en lo que refiere a la diversificación de la oferta nacional, este sistema terminó por consolidar un mercado con escaso desarrollo de proveedores locales, con ausencia de proveedores independientes de partes, piezas o subconjuntos y un tejido productivo inmaduro cuyo impacto se hizo notar en los elevados costos de transacción. Asimismo, esta situación convivía con información escasa y con equipos y conocimiento organizacionales atrasados en comparación con la frontera técnica internacional. Todo ello, sumado a la escala insuficiente del mercado, generó en la mayoría de los casos un *output* industrial poco competitivo para los términos que imponía el mercado global. En cuanto al modelo de gestión de las firmas, el mismo se caracterizó por el fuerte predominio del *management* familiar en el que resaltaba la figura paternalista de los dueños de las compañías. Finalmente, es importante mencionar que se trató de una etapa en la cual, más allá de los diferentes matices dentro de este extenso periodo, existió una política activa de financiamiento y apoyo estatal orientada a alentar el desarrollo y la diversificación industrial.

En línea con las prácticas empresariales de la época, la Cervecería y Maltería Quilmes avanzó rápidamente con una estrategia de integración vertical y horizontal que tenía como objetivo asegurar el manejo de gran parte de los activos críticos de la actividad: la malta, la levadura, el agua y el encapsulado de botellas. Todo ello se complementaba con el control indirecto de otros activos, como por ejemplo las botellas de vidrio, el cual era posible gracias a su posición dominante y su estrecha relación con proveedores instalados en la localidad. De este modo, ya sea a través de su planta de gran tamaño radicada en Quilmes o de su política voraz de adquisiciones de competidores locales, la cervecería se aseguraba el dominio sobre todos los eslabones de la cadena valor. Con esta estrategia fue concentrando progresivamente la oferta nacional, hecho que le permitió no sólo asegurarse una porción importante del *market share* sino también construir una amplia red de distribución a lo largo y a lo ancho del país. Esta expansión, asimismo, no se limitó a las fronteras del negocio de la cerveza, sino que también fue incluyendo en su paso actividades de otros rubros como el sector lácteo (Estancia Santa Rosa). Más allá de estos rasgos, un aspecto interesante de la empresa es que durante gran parte de esta etapa el *holding* Quilmes fue gestionado de forma exclusiva por la

familia fundadora, los Bemberg. De este modo, la relación casi personal de los dueños con los empleados generaba un compromiso adicional y una identificación con la firma que acompañaba e incentivaba el crecimiento del negocio. Al analizar esta categoría también es importante resaltar que, a diferencia de muchas otras empresas del rubro y de otros sectores, Quilmes incluyó desde su concepción una marcada importancia al marketing como herramienta fundamental para ampliar el mercado objetivo. Finalmente, en lo que refiere al financiamiento del proceso de expansión de la firma, se destaca tanto el uso de recursos propios generados a partir del éxito del negocio como así también capitales obtenidos en el mercado internacional. Para entender un poco más esta estrategia es importante considerar el nacimiento de la compañía a partir de la radicación de la *Brasserie Argentine Société Anonyme en Paris*, la temprana asociación con empresas globales y la suscripción del *holding* en Luxemburgo en los años 60.

La Bernalesa, por su parte, se caracterizó por una notable expansión de su planta la cual alcanzó rápidamente enormes dimensiones. De este modo, con un modelo de producción completamente integrado que abarcaba desde el “*fardo hasta a la tela*” se convirtió con sus instalaciones de más de 12.000 metros cuadrados y 5.000 empleados en el primer polo textil de LATAM y el tercero a nivel global. En lo que refiere al modelo de gestión, si bien al igual que el resto de las empresas analizadas se trató un emprendimiento donde emergía la figura paternalista del fundador, en caso de la firma de Gaby Salomón las decisiones estuvieron basadas más en su intuición que en esquemas funcionales de análisis estratégico. Esto hizo que, a pesar del enorme crecimiento de la firma, la gestión mantuviera características similares a las presentes en una PYME. Por último, en lo que refiere a los medios de financiamiento, La Bernalesa mantuvo durante este periodo una relación estrecha con el crédito público. En efecto, no sólo apeló a la banca estatal para financiar inversiones (en menor medida) y capital de trabajo (en mayor medida), sino que también ante problemas financieros que la dejaron al borde de la quiebra debió recurrir a la ayuda ofrecida bajo el amparo de la ley 17.507.

La otra empresa del sector, la Hilandería Bernal, tal como se remarcó anteriormente surgió a partir de una estrategia de integración vertical de la firma matriz dedicada al rubro de los fósforos; proceso que incluyó, a su vez, la instalación de una planta algodonera en Chaco para proveer a la empresa textil de su principal insumo crítico. De este modo, la planta de la hilandería alcanzó rápidamente los 10.000 metros cuadrados con el objetivo de abarcar todos los pasos productivos y abastecer la demanda exponencial de un mercado local cautivo ante la situación macroeconómica imperante. Sin embargo, esta estrategia elegida por el *holding* de Fabril Financiera no se limitó al sector textil: durante gran parte de esta etapa llevó adelante un proceso de expansión hacia múltiples actividades que conformaban eslabonamientos productivos hacia atrás y hacia adelante en las ramas papeleras, química, gráfica y la propia textil. Todas las empresas del grupo, jurídicamente independientes, funcionaban a su vez dentro de este esquema y eran administradas por un selecto grupo de familiares, muchos de los cuales habían formado parte incluso de la empresa que dio origen a todo el negocio, la Compañía General de Fósforos. El financiamiento de las actividades, por su parte, presentaba un rasgo distintivo respecto al comportamiento general de las empresas argentinas y, más

aún, del resto de las firmas del sector textil. Es que el *holding* llevó adelante su proceso de expansión a partir de recursos propios los cuales eran distribuidos entre todas las unidades de negocio que lo conformaban.

En el caso de las empresas pertenecientes al sector del vidrio, la Cristalería Rigolleau también llevó adelante una rápida expansión de sus plantas, que pasaron de emplear 70 trabajadores a 4.500 en el transcurso de pocos años. Este crecimiento representó asimismo una significativa ampliación de las instalaciones, las cuales fueron sumando distintas secciones productivas. De este modo, además de la construcción de nuevos hornos, el negocio incluyó nuevos bienes, como por ejemplo cristalería artística en su nueva fábrica de Parque Patricios, envases para otros segmentos, productos para iluminación e incluso artículos de vidrio para bazar. En paralelo, la cristalería fue consolidando una extensa red de proveedores locales, muchos de ellos surgidos del desprendimiento de trabajadores experimentados de la propia empresa y a partir bienes de capital que ésta les facilitaba, que no sólo eran de utilidad porque le aseguraban insumos, matrices, partes y piezas sino también porque en muchos casos cubrían la demanda que la Rigolleau no llegaba a atender. En lo que refiere a la cartera de clientes, es de destacar que desde sus inicios la cristalería mantuvo un valioso vínculo como proveedor local de grandes firmas nacionales y extranjeras que se desempeñaban en el mercado local, como es el caso de Quilmes. La gestión de la empresa, por su parte, tal como sucedió con gran parte de las compañías en esta etapa, se caracterizó por la figura fuerte de los dueños quienes lideraban el negocio y tenían una relación casi personal con los trabajadores. Finalmente, en materia de financiamiento, más allá de recursos que pudiera haber obtenido la empresa de sus socios globales o a través del crédito estatal, es de destacar que se trató de una de las compañías más antiguas en cotizar en la bolsa de Bs. As.

La fábrica de Cattorini, por el contrario, surgió por la necesidad de los hermanos de contar con envases de vidrio para su producción de bebidas, en una coyuntura signada por un mercado con muy poca oferta por la gran demanda local. De este modo, en una primera instancia el negocio abarcaba varios eslabones de la cadena de pertenencia, es decir, no sólo generaban una amplia gama de licores, ginebra, fernet y refrescos, sino también el recipiente que los contenía. Sin embargo, en la medida que el emprendimiento de los envases fue creciendo, abandonaron la producción de bebidas. Fue así como fueron construyendo a lo largo de esta etapa valiosos vínculos tanto con pequeños como con grandes clientes nacionales e internacionales a quienes abastecían con botellas para la distribución de sus productos en el mercado argentino. El modelo de gestión, por su parte, si bien no se caracterizó por la estrecha relación entre dueños y empleados que tenían otros emprendimientos, mantuvo los rasgos de la época. Asimismo, existió un fuerte sesgo hacia el financiamiento con recursos propios, los cuales utilizaron para desarrollar y expandir el negocio.

Otra categoría analítica para tener en cuenta está vinculada al **impacto de la localidad** en el desarrollo del negocio. Al respecto, el hecho de que esta etapa represente el nacimiento de gran parte del tejido industrial de la Argentina, en paralelo con la consolidación de las ciudades, implicó naturalmente un fuerte arraigo

de la empresa en la localidad. Es que, para este periodo del ciclo evolutivo de las firmas, no sólo era necesario el crecimiento de los negocios sino también del entorno en el cual estaban emplazadas. En otras palabras, para que las empresas pudieran florecer debían contar con mano de obra adecuada, tierras, obras de infraestructura, financiamiento, etc., motivo por lo cual es imposible entender el desarrollo de los negocios sin contemplar el crecimiento de la localidad. Se trató entonces de un espacio de temporal en el cual se puede visualizar, en especial durante los primeros años, un auge conjunto de las empresas y la ciudad; relación que excedió en muchos casos lo meramente laboral. Quilmes, por ejemplo, no sólo contó con la cesión de las tierras por parte del municipio, sino que también aprovechó y, en muchos casos participó, de la construcción y desarrollo de bienes públicos locales como el transporte, recursos naturales, humanos, etc. Asimismo, en la medida que la compañía fue creciendo, cada vez más mano de obra de distintas partes del país se veía atraída tanto por la fuente de trabajo como por la capacitación o por los beneficios que aportaba la firma en términos de vivienda, educación y ascendencia social, entre otros. En el caso de la fábrica Rigolleau, que tuvo una relación con la localidad bastante similar a la desarrollada por la cervecera, se destaca la capacitación de mano de obra local a partir de la transferencia de saberes artesanos transmitidos por los nuevos ciudadanos que habían inmigrado desde Europa. Se fue creando, de este modo, un oficio en el país que se iría transmitiendo de generación en generación. A su vez, es importante destacar el peso significativo de la localidad en la concepción del negocio dado que, por ejemplo, la planta se instaló en el partido de Quilmes motivada por el caudal de negocios que significaba ser proveedor de la Cervecera y Maltería. La Bernalesa, por su parte, mantuvo también un vínculo estrecho con la localidad que no sólo le aportó recursos humanos sino también un sentido de pertenencia. Por el contrario, tanto en la Hilandería Bernal como en la fábrica Cattorini Hermanos, el impacto del municipio en el negocio fue mucho menor. En el primero de los casos esto pareció estar asociado en mayor medida a la propia naturaleza del *holding*, el cual tenía unidades de negocios multisectoriales y con distintas localizaciones, mientras que en la experiencia de los hermanos dedicados a la producción del vidrio, el énfasis pareció orientarse más hacia el desarrollo del negocio que al vínculo con la localidad.

El **desempeño sectorial**, asimismo, es una categoría analítica adicional para comprender las acciones que fueron tomando cada una de las empresas testigo. En este sentido, esta etapa que se caracterizó por un crecimiento universal de las actividades motivado por la sustitución de importaciones, se presentó favorable para el conjunto de las firmas locales. En paralelo, en la medida que el tejido industrial iba creciendo, y con ello los ingresos de la población en general, se consolidó una demanda que alimentó el proceso de expansión del mercado interno y favoreció especialmente a las empresas orientadas a la venta de productos de consumo masivo. De este modo, el auge del segmento de alimentos y bebidas no sólo benefició a empresas productoras como Quilmes sino también a firmas proveedoras de envases para el segmento como Rigolleau y Cattorini Hnos. En el caso de Rigolleau le permitió además ampliar su oferta de productos destinadas al consumo final, como es el caso de la vidriería artística. Misma situación se dio para el caso

de las empresas textiles, que no sólo se vieron beneficiadas por no tener que competir con firmas internacionales con mayores niveles de productividad, sino que aprovecharon también los mayores ingresos de la clase trabajadora cuya demanda crecía en simultáneo con su participación en la distribución de los ingresos.

La última esfera analítica para contemplar durante esta etapa tiene que ver con los **procesos de internacionalización** adoptados por las firmas. Para ello vale la pena recordar que en este periodo predominó una economía cerrada que si bien dio lugar a un desarrollo industrial local también incentivó que los esfuerzos de las compañías se orientaran al mercado interno. Este fenómeno tuvo como contrapartida una escasa vocación exportadora de los hombres y mujeres de negocios del país y, por ende, la producción de bienes poco competitivos en relación con los estándares del mercado internacional. Tal situación motivo también la radicación de empresas internacionales en el país con el objetivo de sortear la barrera arancelaria y abastecer al mercado interno. En este sentido, como se analizó previamente, si bien no trasladaron por completo el *know how* de las casas matrices, hicieron aporte significativo para la modernización del aparato productivo local. Otro elemento para considerar es que la propia restricción externa, que tan favorable fue para el proceso de desarrollo, afectó asimismo la provisión de bienes, equipos e insumos importados fundamentales para llevar adelante los procesos de producción nacional.

En este punto existen diferencias bastante marcadas entre las empresas analizadas, muchas de las cuales fueron subrayándose en las categorías descriptas previamente dada la transversalidad de los procesos de internacionalización. Tanto Quilmes como Rigolleau se destacaron por la implementación temprana de estrategias con enfoque internacional. En el primero de los casos, además de los lazos de la empresa, primero con París y luego con Luxemburgo, se destaca la alianza con Heineken, la adquisición de marcas regionales y europeas y, a diferencia del comportamiento general de las firmas de la época, un enfoque productivo orientado no sólo a abastecer el mercado interno sino también otros países del continente. En el segundo de los casos, los vínculos con actores globales fueron también una constante desde sus inicios. Esto incluye tanto la mano de obra como los saberes importados desde Europa, como los contratos iniciales con la compañía europea Boucher y la americana Corning Glass Work para adquirir patentes y tecnología de punta. Cabe resaltar que la relación entre Rigolleau y esta última empresa estadounidense era de tal magnitud que, al final de esta etapa, fue quien adquirió el paquete accionario de la cristalería. A todo ello debe sumarse el acuerdo de aprovisionamiento con un gigante como PepsiCo, clave para el desarrollo del negocio local y que la generación de productos de calidad internacional le permitió, también, destinar parte de su stock al mercado sudamericano. Por el contrario, los procesos de internacionalización parecieron tener menor relevancia para La Bernalesa y la Hilandería Bernal. Fue así como, más allá del aporte inicial de capitales extranjeros o la importación de maquinaria y equipos, ante la incapacidad de generar bienes de calidad para la exportación se orientaron exclusivamente al mercado local. Los Cattorini, por su parte, si bien también se enfocaron en esta etapa a abastecer la demanda nacional, se destacaron por iniciar vínculos con empresas globales como Fratelli Branca o

Gancia, con el fin de proveerle los envases requeridos para el desarrollo de sus negocios en la Argentina; característica del modelo de negocios que se acentuaría aún más en la próxima etapa analítica.

3.2. Etapa 2: Liberal/Convertibilidad (1970-2001)

Durante la etapa definida como liberal, que tiene como elemento icónico el sistema de convertibilidad implementado en la última parte del siglo, el cambio del modelo productivo, tanto a nivel interno como a escala global, trajo consigo nuevos patrones de **desarrollo tecnológico** en las firmas locales. No obstante, tal como se detalló en el primer capítulo y a diferencia de la etapa anterior, el comportamiento de las firmas fue bastante dispar. Por un lado, encontramos aquellas empresas “*ganadoras*” del nuevo orden, las cuales llevaron adelante un fuerte proceso de modernización que incluyó la adquisición de tecnología en los límites de la frontera técnica internacional. En efecto, durante esta etapa realizaron grandes inversiones en maquinarias y equipos importados e implementaron una renovación acelerada de sus activos tecnológicos tanto de procesos como de producto. Todo ello las convirtió rápidamente en empresas destacadas en sus respectivos mercados globales. Por otro lado, encontramos un enorme grupo de firmas “*perdedoras*” que, para sobrevivir ante la nueva situación, se vieron obligadas a continuar con sus operaciones mediante la articulación de diversas tecnologías que incluían tanto equipamiento básico de notable antigüedad como bienes de capital “*usados*” con pequeñas modificaciones. Este atraso tecnológico que puso a los esfuerzos de producto (importaciones) por sobre los de procesos, provocó un deterioro en la calificación de los recursos humanos, interrupción de los procesos de *learning by doing* y pérdida de desarrollo de capacidades tecnológicas endógenas.

Las empresas testigo estudiadas en el presente trabajo de tesis, también pueden ser divididas según esta denominación en base a la estrategia de desarrollo tecnológico implementada durante esta etapa. Quilmes, por su parte, intensificó el fuerte proceso de inversiones en plantas y equipos que había iniciado post nacionalización de la firma con el objetivo de modernizar toda la estructura productiva del grupo. En el caso de Rigolleau, el proceso de actualización de la planta con la incorporación de bienes de capital y capacitación de recursos humanos que había comenzado cuando el control de la firma pasó a manos de la americana Corning Glass Work, continuó durante esta etapa motivado por la mayor competencia y las exigencias de mayor productividad de parte de su principal cliente, Quilmes. Este proceso, a su vez, se intensificó aún más cuando el otro gigante del vidrio en el país, la fábrica Cattorini Hermanos, compró a finales de la década la mítica cristalería y la incluyó en su ambicioso plan de modernización para enfrentar la competencia de la apertura económica y de nuevos materiales como el plástico. Por el contrario, las dos empresas pertenecientes al rubro textil, La Bernalesa y la Hilandería Bernal, tuvieron un comportamiento afín a los denominados “*perdedores*” de la época. Es decir, respondieron ante los bajos incentivos para la modernización tecnológica que les imponía la nueva situación

económica con la continuidad de la producción a partir de maquinarias y equipos desarrollados durante la etapa anterior.

Los cambios en el comportamiento de las firmas también se presentaron en los **modelos de organización industrial y de desarrollo del negocio**. En este sentido, el predominio del fordismo de la etapa previa dio lugar a un nuevo esquema de producción en línea con las premisas del toyotismo y, al igual que lo ocurrido con los senderos de desarrollo tecnológico, es posible definir dos categorías diferentes en base a la forma de proceder de las empresas. Un primer grupo está compuesto por aquellas firmas que implementaron cambios organizacionales profundos en el modelo productivo, accedieron a las mejores prácticas globales y, en efecto, alcanzaron aumentos notables de productividad. Estas compañías, a su vez, fueron conformando con gran velocidad eslabonamientos productivos con socios internacionales quienes, además de nuevos mercados y tecnología, les aportaban capitales (IED) para financiar los procesos de expansión y desarrollo. El otro grupo, por el contrario, estaba integrado por empresas que mantuvieron una escala de producción reducida (por lo menos un 10% menor a los niveles óptimos), escasas economías de especialización derivada de la excesiva integración y el limitado desarrollo de proveedores, y que redujeron el valor agregado al interior de la planta a partir del incremento de insumos, parte y piezas importadas con el objetivo de disminuir costos y resistir los embates de las empresas internacionales.

En este contexto, los Bemberg iniciaron un proceso intensivo de profesionalización de la Cervecería que incluyó como cambio más radical la cesión, después de casi un siglo, del *management* de la empresa a CEOs con vasta experiencia previa en firmas multinacionales. Este hecho, más allá de lo práctico, representó simbólicamente el paso de un modelo de “dueño” al de “accionista” y de “empleado familiar” a “profesional”. En paralelo se puso en marcha una racionalización de la firma que implicó una fuerte reducción de las unidades de negocios del grupo, que ahora pasaba a concentrarse en el segmento de bebidas, rama de mayor rendimiento y potencial. Pero los cambios no se limitaron a estas cuestiones, sino que también abarcaron el sistema interno de gestión. Se establecieron manuales de procedimientos, planes de compensación, profesionalización de los cuadros, nuevos sistemas de distribución y un recambio de la planta con empleados más *aggiornados* a la nueva lógica del negocio, todo ello sin perder los valores de los obreros que acompañaron el crecimiento inicial de la cervecería. Asimismo, el ya valorado departamento de marketing amplió aún más su peso relativo al interior del negocio y se constituyó como la principal herramienta para ampliar el mercado donde se desempeñaba la empresa. En otras palabras, no se buscaba sólo ganar *market share* sino también de crear más y mejor mercado. Por otra parte, el *holding* se dividió en dos empresas, dando lugar a una unidad dedicada exclusivamente al sector bebidas, QUINSA, y a otra orientada a inversiones, Quilvest. La “renovación” de la empresa también incluyó acuerdos con gigantes globales cuyos productos se encargó de distribuir en el mercado local. De este modo, el foco del negocio de QUINSA pasó de la producción a la distribución, consolidando *de facto* una de las mayores cadenas logísticas del país.

La Cristalería Rigolleau, con el inicio del nuevo ciclo económico en la Argentina, readaptó su modelo de negocios a partir de la reducción de las unidades de negocios (cierra, por ejemplo, el taller artístico radicado en CABA), del tamaño óptimo de la planta y de los costos laborales. A su vez, ante la feroz competencia de los productos importados y, en especial del plástico, reconfiguró su estrategia dándole mayor importancia a los canales de distribución como vehículo para la venta de bienes de menor costo que provenían del extranjero. No obstante, el cambio más significativo, tal como se mencionó en el análisis de la categoría anterior, tuvo que ver con la venta de sus acciones al grupo de Cattorini Hermanos. Al respecto, cabe destacar que no se trató de un hecho aislado sino más bien de un avance más de la estrategia de la empresa de origen italiano, la cual encaró durante esta etapa un proceso intensivo de adquisición de firmas competidoras de todos los tamaños. Esto le permitió concentrar la oferta, ampliar la escala de producción, obtener mayor productividad y, por ende, ganar competitividad en un mercado cada vez más disputado. Asimismo, durante este periodo los Cattorini ampliaron su cartera de clientes incorporando empresas internacionales del rubro de gaseosas, a quienes le proveían las botellas para distribuir sus productos en la Argentina.

La historia de la Bernalesa y Fabril Financiera, por el contrario, fue bastante distinta durante los años que transcurren en este ciclo. La Bernalesa, ante su incapacidad de adaptación a las nuevas circunstancias, fue consolidando un atraso relativo cada vez mayor en las formas de gestión que se caracterizó por mantener un sistema similar al implementado durante la etapa de la ISI. Inclusive, ante sucesivas crisis internas, pasó a un esquema de administración público-privada que poco éxito tuvo a la hora de mejorar las condiciones del negocio. En el caso de Fabril Financiera, se intensificó el proceso de búsqueda de eficiencia y productividad iniciado a finales de la etapa anterior, cuyo objetivo central era mitigar las pérdidas del *holding* a través de la reducción de las unidades de negocio menos rentables. Fue así como el grupo pasó, en el transcurso de pocos años, de controlar 18 firmas a sólo 7 al final del proceso.

El peso de la globalización, característica típica de esta etapa liberal, incidió notablemente para que un aspecto tan relevante de la ISI como **el impacto de la localidad**, deje de ser fundamental para el desarrollo de las firmas durante estos años. Es así como, salvo por la complementación de estrategias ofensivas y defensivas de Quilmes y Rigolleau que le permitió a esta última sobrevivir a este ciclo, o incluso la compra de los Cattorini de la Cristalería con la cual compartían localidad, en términos generales las empresas estudiadas, al igual que el resto del tejido industrial nacional, no evidenciaron gran influencia de la localidad en sus estrategias productivas.

La apertura económica que vino de la mano con la etapa liberal representó, por su parte, un cambio importante en las rentabilidades sectoriales relativas al interior de la estructura productiva argentina. De este modo, ante el abandono definitivo de la protección comercial casi universal, el mercado inclinó naturalmente la balanza en favor de aquellas actividades con ventajas comparativas, que fueron testigos de una notable mejora de su **desempeño sectorial**. Si bien es posible identificar ganadores en todos los sectores, los beneficios se concentraron

principalmente en empresas dedicadas a la producción de insumos básicos, procesamiento de recursos naturales, el complejo automotor y bienes diferenciados de consumo como alimentos y bebidas. Por el contrario, esta situación generó un sinfín de perdedores en aquellos sectores poco competitivos respecto del mercado global, generando, en la gran mayoría de los casos, el cierre de las compañías. Finalmente, cabe destacar que esta redistribución de rentas en manos del mercado también provocó una notable concentración de la riqueza en un número reducido de firmas. Fue así como, durante esta etapa, la oferta nacional que previamente estaba bastante atomizada fue reemplazada por un sistema compuesto por una menor cantidad de compañías de mayor tamaño relativo.

En este marco, Quilmes, empresa perteneciente a un rubro con ventajas comparativas como el de bebidas, experimentó durante estos años un notable crecimiento y expansión regional a partir aprovechar los beneficios que generaban las nuevas condiciones comerciales. En los casos de Rigolleau y Cattorini, a pesar de la caída de la demanda local de vidrio por la presencia de nuevos competidores, la mayor concentración del sector y el vínculo estrecho con empresas nacionales y globales del segmento de bebidas les permitió no sólo sobrevivir a este periodo sino también expandirse. Distinta fue la situación para las empresas pertenecientes al sector textil. Es que, a pesar de las notables inversiones en bienes de capital realizadas en sus etapas iniciales, los créditos subsidiados y las distintas formas de administración público-privadas como en el caso de La Benalesa, su pertenencia a un sector con escasa competitividad local hizo imposible su subsistencia en un entorno de mayor competencia. Más aún, en el caso de Fabril Financiera, la mayor incidencia en el resultado del negocio de los sectores menos rentables abarcados por el *holding* fue un aspecto fundamental a la hora de definir su destino.

Finalmente, en relación con los **procesos de internacionalización** de las firmas durante estos años, como se fue dejando entrever en las categorías analizadas previamente, se trató de una etapa en la cual existió un fuerte dinamismo exportador de los sectores más competitivos de la economía argentina, en especial a nivel regional. Asimismo, esto fue acompañado por un aumento notable del ingreso al país de bienes importados, los cuales utilizaron las redes de comercialización, distribución y asistencia técnica al cliente de las empresas nacionales, anteriormente productoras, como instrumento para conectarse con la demanda local. Todo esto, además de un déficit estructural de la cuenta corriente, fue generando una mayor inclusión de las empresas con presencia en el mercado argentino en las cadenas globales de valor. Por último, es de destacar que esta etapa se caracterizó, por lo menos en los primeros años, por la gran cantidad de capitales internacionales que se trasladaron al país para concretar operaciones de privatizaciones de activos públicos, fusiones y adquisiciones de las firmas nacionales de mayor potencial.

Al respecto, tal como se viene repitiendo durante el análisis de las categorías en esta etapa, el comportamiento de las empresas estudiadas en términos de sus procesos de internacionalización presenta diferencias bastante marcadas. Quilmes, por su parte, se apoyó en su “*refundación*” en la alianza previa con Heineken, la cual le proporcionó no sólo capital para invertir en tecnología e infraestructura sino

también nuevos conocimientos. En paralelo, amplió el proceso de expansión regional de la firma en países como Paraguay, Chile, Bolivia y Uruguay sobre las bases construidas en las etapas anteriores, al tiempo que selló los ya mencionados acuerdos de distribución con empresas globales como PepsiCo y Nestlé. En este sentido, cabe resaltar como antecedente el acuerdo existente en la etapa previa con Coca Cola en Paraguay. Rigolleau, además del *management* inicial de la empresa por parte de una firma americana, al momento de pasar a formar parte del grupo de los Cattorini, se sumó a la estrategia de exportaciones al mercado sudamericano que puso en marcha el nuevo coloso local del vidrio durante esta etapa. Del otro lado, nuevamente, se encuentran La Bernalesa y Fabril Financiera, las cuales se caracterizaron principalmente por su enfoque casi exclusivo hacia el mercado interno y por su escasa relación con actores globales, en especial en el caso de La Bernalesa.

3.3. Etapa 3: la post-convertibilidad (2002-2019)

Si bien el periodo de la historia económica argentina que se inicia con la salida de convertibilidad presenta rasgos más heterogéneos que sus predecesores, es posible también hacer determinadas estilizaciones respecto a las categorías analíticas estudiadas en este capítulo. Asimismo cabe aclarar que, a diferencia de los apartados previos, por el propio proceso de destrucción y concentración de empresas de la etapa liberal, la descripción estará acotada a las dos firmas testigo vigentes en estos años, la Cervecería Quilmes y el grupo Cattorini Hermanos.

Durante los dos primeros ciclos que componen esta etapa, los senderos de **desarrollo tecnológicos** seguidos por las firmas locales se caracterizaron por la recreación de ciertos aspectos típicos de la etapa de sustitución de importaciones. En este sentido, en la medida que el crecimiento excepcional del PIB se sostenía en el tiempo y mejoraban con ello las expectativas de los agentes económicos, las empresas nacionales fueron poniendo en marcha planes de modernización de sus plantas y la ampliación de la oferta mediante la inversión en maquinaria y equipos. En paralelo fueron desarrollando, tal como ocurrió en el pasado, capacidades endógenas a partir de la generación interna de nuevos procesos de producción que hicieron su aporte en el aumento de la tasa de productividad alcanzado. Al respecto, es importante resaltar que el ritmo de inversiones no fue del todo homogéneo, principalmente, por la diferencia relativa en el entramado industrial heredado de la etapa liberal. Es que aquellas firmas que tuvieron un mejor desempeño tecnológico durante periodo previo requerían lógicamente menores esfuerzos de “*catch up*” en comparación con el grupo de compañías más rezagadas. A su vez, vale la pena considerar el impulso a las políticas públicas de ciencia y tecnología implementadas durante gran parte de esta etapa, el cual tuvo como símbolo la creación de un ministerio específico en la materia. Finalmente, en la medida que el modelo de desarrollo económico se fue agotando y estancando, lo mismo sucedió con el nivel de inversiones y los incrementos de productividad al interior de las firmas, hecho

que se hizo aún mas evidente en la crisis de los últimos años que coincidió con políticas económicas con un mayor sesgo pro-mercado.

En este periodo, Quilmes llevó adelante un nuevo proceso de modernización el cual fue consecuencia principalmente de la cesión del control de la empresa a un gigante global, la firma belga Anheuser-Busch InBev. De este modo, el desarrollo tecnológico de la compañía quedó atado a la estrategia de la empresa controlante que fijó sus objetivos en base a las necesidades de sus operaciones en el continente. Los Cattorini, por su parte, continuaron con la filosofía de reinversión de utilidades en pos de consolidar su posición en el mercado sobre la base de la modernización. En este marco, llevaron adelante ampliaciones de las plantas de producción y la construcción de nuevos hornos para abastecer la creciente demanda. Es para destacar que, ya sea por la concentración del mercado que ostentan estas compañías o por la pertenencia a una cadena empresarial con base global, ambas firmas mantuvieron, a pesar de los vaivenes del periodo, anuncios de inversión casi constantes. Esto les permitió contar en sus activos con plantas de las más modernas de Sudamérica en términos de tecnología y equipos de última generación.

Por otra parte, el estallido económico y social que generó la salida de la convertibilidad marcó en buena medida el modelo de **organización industrial y de desarrollo del negocio** seguido por grueso del entramado industrial local durante la primera parte de esta etapa. En líneas generales las empresas nacionales aprovecharon el margen de expansión casi inmediato asegurado por la enorme capacidad instalada disponible, el saneamiento patrimonial producto de la pesificación de las deudas nominadas en dólares y los costos operativos deprimidos (como, por ejemplo, salarios bajos y servicios públicos subsidiados) para impulsar el proceso de despegue extraordinario posterior a la crisis. Asimismo, en tanto el tejido industrial iba creciendo en línea con la economía, se fueron desarrollando proveedores locales que garantizaban la sustitución de importaciones de partes, insumos, piezas e incluso bienes de capital, en un contexto con un tipo de cambio alto que encarecía las compras internacionales. Tal situación, que permitió recomponer cadenas locales de valor, se vio representada en el gran número de nacimientos de empresas en todos los sectores que tuvo lugar durante estos años. A pesar de todo ello, cabe resaltar que el proceso de crecimiento de las firmas no estuvo limitado simplemente a estas cuestiones de base. Por el contrario, en la medida que el funcionamiento económico entró en un verdadero círculo virtuoso se fueron multiplicando las inversiones y, con ello, la capacidad instalada y la productividad de las firmas locales. No obstante, tal como se detalló en el primer capítulo, cuando se fueron agotando los resortes del modelo de desarrollo implementado, el comportamiento de las firmas locales se fue acoplado a las nuevas circunstancias: las inversiones cayeron al igual que la productividad, mientras que la falta de divisas se convirtió en un verdadero problema ante la creciente dependencia de bienes importados para el funcionamiento de los procesos productivos. En efecto, los últimos 8 años en los cuales la economía argentina alternó entre el estancamiento y la crisis, se acentuaron aún más las concentraciones sectoriales generadas durante la etapa previa. Finalmente, es para destacar que, ya sea por el *default* o por las limitaciones del mercado de crédito

local, durante este periodo el grueso de las empresas financió su proceso desarrollo principalmente a través del uso de recursos propios (salvo contadas excepciones en la gestión del último gobierno que coincidió con el regreso del país al mercado internacional de capitales).

En este marco, el modelo de organización industrial y de desarrollo del negocio de Quilmes post convertibilidad estuvo marcado, al igual que su desarrollo tecnológico, por la cesión de las acciones a la empresa de origen belga destacada previamente. Este proceso en el cual mucho tuvo que ver incidencia de un mercado global de cervezas cada vez más concentrado, generó que la mítica cervecería argentina se convirtiera en un eslabón más de la cadena de productiva de Anheuser-Busch InBev en Sudamérica. En consecuencia estos años coinciden con la expansión tanto local como regional de la firma que consolidó su rol como distribuidor de distintos tipos de bebidas de marcas globales que operan en estos mercados. En la actualidad, con más de 6.000 empleados, 10 plantas productivas, 9 oficinas de venta, 9 centros de distribución y 170 distribuidores exclusivos en el país se encarga de la elaboración, distribución y comercialización de todo tipo de bebidas: cervezas, gaseosas, aguas minerales, jugos, energizantes, isotónicos y vinos (última unidad adquirida en el periodo 2015-2019). Por su parte, los Cattorini, consolidaron durante esta etapa su *causi-monopolio* como proveedores de botellas de las principales marcas multinacionales de bebidas que operan en la Argentina. En la actualidad el grupo concentra el 60% del *market share* local de envases de vidrio, la planta más grande del país (en Quilmes), 8 hornos de fusión (en Bs. As., San Juan y Mendoza) y la antigua Rigolleau.

Otro elemento para considerar es que durante esta etapa los municipios revalorizaron su rol asumiendo nuevas funciones por encima de los tradicionales servicios de “alumbrado, barrido y limpieza”, vinculadas sobre todo a la promoción económica en el territorio a partir de la administración de los activos locales. Esto estuvo motivado, no sólo por profundas necesidades sociales que dejó la crisis de la convertibilidad sino también por una creciente demanda ciudadana para con los niveles de gobierno más cercanos a las comunidades. No obstante, más allá de este cambio de concepto, el **impacto de la localidad** en el desarrollo de las firmas durante estos años se mantuvo lejos de los niveles de incidencia registrados durante la ISI. Ya sea por el cambio de contexto, por el agotamiento o por la escasa renovación de los bienes públicos que brindó el municipio, por las restricciones presupuestarias o por la incapacidad de las unidades locales de adaptarse a las nuevas necesidades productivas de las firmas del territorio, el aporte en este periodo fue poco relevante y pareció estar orientado más que nada a la consolidación de redes de trabajo municipales que a procesos virtuosos de promoción industrial. En línea con este panorama, la influencia de la localidad tanto en Quilmes como en el grupo Cattorini fue poco significativa durante esta etapa.

En relación con **desempeño sectorial**, la devaluación inmediata que tuvo lugar al momento de la salida de la convertibilidad generó un cambio en las rentabilidades entre las distintas actividades en favor de los bienes transables vinculados a los recursos naturales y aquellos rubros trabajo intensivo. Asimismo, si bien en paralelo con la recomposición del funcionamiento virtuoso de la economía argentina se produjo un crecimiento universal de las actividades industriales, tal

como se detallo en primer capitulo, algunos sectores crecieron mucho más que otros en términos relativos. Entre los rubros más dinámicos se destacan aquéllos que habían experimentado la mayor caída productiva durante la crisis y que se beneficiaron del nuevo contexto de demanda creciente tanto interna como externa. Por otro lado, aquellas actividades que ostentan actualmente el mayor peso relativo en la estructura industrial, como las vinculadas a los recursos naturales y la producción de *commodities* (insumos básicos, metales, químicos básicos, papel, combustible, alimentos y bebidas), si bien superaron sus máximos históricos durante esta etapa, tuvieron un menor crecimiento relativo. Esta situación se mantuvo de tal manera hasta que, en el año 2012, la economía ingresó en un periodo de estancamiento. Durante estos años, si bien el desempeño de todos los sectores industriales fue bastante magro, las políticas de sostenimiento público de la demanda interna permitieron que las firmas vinculadas al consumo masivo registraran un rendimiento superior al resto. No obstante, cuando en los últimos años de este ciclo el letargo económico se transformó en caída sostenida del PIB, el deterioro productivo se volvió universal: 23 de las 24 ramas de la industria bajaron su nivel en comparación con el año 2015. En este contexto, tanto Quilmes como Cattorini, tuvieron un desempeño en sintonía con los vaivenes económicos característicos de este periodo: crecieron al ritmo del aumento del mercado interno (aunque en menor término relativo por los argumentos expresados previamente), mantuvieron su nivel de ventas en la etapa de estancamiento y debieron adaptar sus ofertas en última etapa dada la caída generalizada de los ingresos.

Finalmente, en lo que refiere a los **procesos de internacionalización** de las firmas durante esta etapa, también es necesario definir subperiodos con características particulares. Como ya se hizo referencia previamente, la devaluación inicial generó un aumento notable de la competitividad vía precios de los productos argentinos; hecho que manifestó a partir del incremento y la diversificación de las exportaciones nacionales. Pero este dinamismo exportador no se limitó a aquellos sectores con ventajas comparativas de la Argentina, sino que también alcanzó a muchos empresarios industriales que accedieron a nuevos mercados, en especial en la región. Asimismo, se registró durante estos años un crecimiento notable de la inversión extranjera directa, la cual se veía atraída por el rendimiento superlativo de la economía local. Sin embargo, ante la ausencia de un proceso de cambio estructural, cuando las condiciones externas cambiaron y el tipo de cambio dejó de ser competitivo por las inconsistencias internas del modelo, la situación comenzó a revertirse. Este ciclo se condice entonces con cambios importantes en los procesos de internacionalización de las firmas, en especial las PYMES, que en muchos casos no sólo dejaron de exportar, sino que también dependían cada vez más de las importaciones para el funcionamiento de sus aparatos productivos. De este modo, la mayor demanda de bienes importados junto con la pérdida de peso relativo de las exportaciones como motor de la economía terminó por consolidar un déficit externo en el sector manufacturero. Esta compleja situación terminó por complicarse en los últimos, cuando la crisis económica provocó una caída generalizada del comercio tanto por el menor registro de exportaciones como por la reducción de las compras externas derivada del derrumbe de la actividad.

En el caso de Quilmes el elemento más significativo de esta categoría analítica durante esta etapa fue, sin lugar a duda, la venta de la empresa al coloso internacional Anheuser-Busch InBev. Este proceso, que fue contemporáneo a la llegada de capitales extranjeros al país en el marco del éxito inicial del modelo de desarrollo argentino, se materializó con una asociación estratégica mediante la cual se ejecutaba una primera cesión de acciones en 2002 y se terminó por concretar en el año 2006 con la adquisición total de parte de la empresa belga. De este modo, la antigua empresa de los Bemberg pasó a convertirse en un centro de operaciones para el mercado sudamericano de la principal empresa de cerveza a nivel global. El grupo Cattorini, por su parte, continuó ampliando durante esta etapa el vínculo estrecho con clientes multinacionales que tienen a su cargo el manejo, producción y comercialización de distintas bebidas en el país; relación que le permitió, asimismo, exportar parte de su producción a países de la región.

REFLEXIONES FINALES

Puntos de partida similares, destinos diferentes: conclusiones a partir de las historias de las empresas testigo

El análisis de los distintos senderos de desarrollo que fueron tomando cada una de las empresas del partido de Quilmes estudiadas en el presente trabajo de tesis permite arribar a determinadas conclusiones en base a las categorías analíticas elaboradas previamente. Estas reflexiones no sólo son importantes desde el punto de histórico del municipio o las firmas, sino también porque algunos aprendizajes pueden ser aprovechados tanto por emprendedores como por hombres y mujeres hacedores de políticas industriales. Asimismo cabe aclarar que el éxito o fracaso de cada una de las compañías difícilmente puede ser entendido simplemente por las características de sólo una de las categorías analíticas trabajadas. Por el contrario, cada una de estas esferas de estudio representan aspectos íntimamente interrelacionados, cuyo entendimiento como un todo ayuda a comprender el destino de las firmas testigo.

Una primera cuestión tiene que ver con el peso relativo de los procesos de **desarrollo tecnológico** en el seno del negocio. En este sentido, a pesar de la fuerte inversión inicial y las estrategias ofensivas que llevaron adelante todas las empresas analizadas, estrategia común que en sus comienzos se caracterizó por ir incluso más allá de la reacción natural que imponía una demanda local que crecía exponencialmente en el marco del proceso de industrialización de la Argentina, lo cierto es que este comportamiento no se mantuvo de forma homogénea en todas las firmas a lo largo de las etapas estilizadas. Fue así que mientras empresas como Quilmes, Rigolleau y Cattorini mantuvieron a través de los años una marcada predilección por la modernización tecnológica, de procesos y de capacitación de los recursos humanos que terminó por consolidarse como parte del ADN de las firmas, en compañías como la Hilandería Bernal pero, por sobre todo, en La Bernalesa esta característica fue perdiendo peso relativo en las decisiones del negocio a través de los distintos ciclos estudiados. En consecuencia, cuando las condiciones que

imponía la política económica de turno eran adversas en términos de protección de la industria local, aquellas empresas con mayor sesgo tecnológico contaron con más herramientas para enfrentar la nueva situación. Esto permitió inclusive que muchas de ellas crezcan a pesar de que el entorno se presentaba menos favorable para la industria local. En este sentido, del estudio de casos se desprende que el esfuerzo constante para la acumulación de activos tecnológicos en su sentido más amplio es un pilar fundamental para la sostenibilidad de las firmas, incluso cuando la situación macroeconómica no genere los incentivos suficientes como puede ocurrir en tiempos de políticas comerciales proteccionistas. Más aún en economías con elevado índice de volatilidad y “*pendulares*” como la Argentina.

Este comportamiento, asimismo, está vinculado al **modelo de organización industrial y de desarrollo del negocio** implementado por las firmas. Es así que la capacidad de los empresarios de identificar, de forma temprana o anticipada, las necesidades impuestas por el mercado, junto con la puesta en práctica de estos cambios al interior de las organizaciones parecería ser otro elemento determinante para mantenerse en competencia. En otras palabras, esto implica desarrollar previamente capacidad de planificación para poder implementar e internalizar en tiempo y forma los cambios de rutinas y costumbres. Al respecto, la aptitud que tuvieron las firmas testigo para encarar procesos de profesionalización y racionalización también pareció tener una marcada influencia sobre el futuro de cada una de ellas. En concreto, mientras la Cervecería Quilmes se profesionalizó, logró sobrevivir y se expandió, La Bernalesa, que mantuvo un modelo de gestión al estilo PYME a pesar de su gran tamaño, tuvo un final totalmente diferente. El éxito se repite en los casos de Rigolleau y Cattorini las cuales, a pesar de iniciar sus procesos de producción sustentados sobre saberes artesanos, se fueron adaptando en base a la tecnificación y la modernización continúa. Lo mismo ocurrió respecto a la capacidad de las empresas de leer los cambios y necesidades del mercado; hecho que muchas veces les permitió migrar a tiempo dentro de la cadena de valor de pertenencia. En consecuencia, mientras Quilmes, Rigolleau y Cattorini achicaron sus estructuras y se enfocaron en nuevos eslabones de la cadena de valor (la distribución) para mantenerse activas y crecer, La Bernalesa aplicó modelos de gestión público-privados poco eficientes y Fabril Financiera pareció ser víctima de su propio tamaño alcanzado en los años de esplendor. En relación con esta última empresa, todo parece indicar que la racionalización del tamaño del *holding* se demoró más de lo conveniente, de manera tal que durante mucho tiempo las pérdidas de las actividades que se fueron haciendo menos competitivas (ejemplo textil y gráfica) fueron compensadas por las ganancias en otros rubros. En otros términos, la lenta reacción para desprenderse de unidades de negocio menos competitivas y la extrema vinculación de las empresas fue generando un “*efecto domino*” en toda la estructura del conglomerado. Una estrategia de distribución de riesgo que, si bien en los comienzos del grupo fue eficiente, cuando se hizo económicamente inviable dejó de tener sentido o viabilidad en su aplicación. Por su parte, la fusión de las dos compañías del rubro del vidrio fue otro hecho representativo de cambios en el modelo de negocios de las firmas testigo ante variaciones en el contexto. En tal caso, ante la presencia de un mercado de bebidas cada vez más concentrado, la fuerza de eslabones finales de la cadena como

Quilmes o PepsiCo también pareciera haber influido para la concentración de proveedores de un insumo crítico como las botellas. Otra conclusión interesante para resaltar en relación con la creación de bases sólidas para la sustentabilidad del negocio tiene que ver con la importancia de conformar y consolidar una cartera de clientes, tanto locales como internacionales, con capacidad de acción. El plafón de expansión que significó para los Cattorini contar con clientes como Branca, Gancia o Cinzano, el impulso que le dio Quilmes a Rigolleau en un momento difícil como la etapa liberal o incluso la demanda continúa que le garantizaron los acuerdos de provisión de las empresas vigentes en la actualidad con compañías como PepsiCo o Nestlé son algunos ejemplos concretos de esta afirmación.

Los **procesos de internacionalización** representan otra categoría relevante que en muchos casos es causa y consecuencia de los aspectos desarrollados previamente. Fue así cómo el volumen y la calidad de los vínculos con empresas internacionales que tuvieron las tres compañías “exitosas” estudiadas, en comparación con La Bernalesa y Fabril Financiera, también tuvieron mucho que ver con la implementación de los modelos organizacionales y los procesos tecnológicos eficientes mencionados anteriormente. Es que estas firmas globales no sólo fueron relevantes porque aportaron capitales, sino más importantes aún porque transfirieron *know how* y nuevas tecnologías, facilitaron el acceso a información clave respecto a las características de cambio en cada etapa, promovieron vínculos con otras empresas multinacionales e instalaron una constante necesidad de modernización que impulsó el desarrollo de las firmas. En este sentido si bien este tipo de relaciones plantean mayores dificultades y exigencias que trabajar de forma aislada y protegida, la evidencia empírica demuestra sus beneficios en términos de la promoción de un tejido industrial local más competitivo y con bases más sólidas. No obstante, es importante resaltar dos aspectos relevantes respecto a estos procesos: por un lado, que la construcción de lazos tempranos con socios globales, tal como fue el caso de Quilmes con Heineken o de Rigolleau primero con Boucher y luego con Corning Glass Work, parecieron tener incidencia directa en la construcción de un modelo de negocios enfocado en la productividad y la competitividad internacional; por otro lado que, al igual que con las dos categorías previas, estos procesos de internacionalización deben sostenerse en el tiempo e ir adaptándose en línea con el contexto local y global. Esto último explica que, a pesar de que todas las compañías estudiadas tuvieron un origen similar con fuertes lazos extranjeros, aquellas que desarrollaron y mantuvieron estos vínculos en el tiempo coinciden con las que tuvieron un mejor destino.

El cuarto aspecto para resaltar, común a todas las firmas analizadas, tiene que ver con el fuerte **impacto de la localidad** en sus procesos de desarrollo y viceversa, toda vez que se repiten características paternalistas de sus fundadores, quienes eran personas reconocidas y queridas por los vecinos del barrio. En consecuencia, con el correr de los años las familias que dieron origen a los emprendimientos no sólo fueron creando y capacitando mano de obra, sino que también fueron sobre la marcha construyendo e impulsando hospitales, escuelas, parques, medios de transporte, estaciones de bomberos e incluso barrios enteros para alojar a sus trabajadores. Por tal motivo, es casi imposible entender la configuración actual del partido de Quilmes sin tener en cuenta la historia de la

Cervecería y Maltería Quilmes, La Bernalesa, la Compañía General Fabril Financiera, la Cristalería Rigolleau y la fábrica Cattorini Hermanos. Este arraigo con lo local también está presente en los vínculos, directos o indirectos, existentes a lo largo del tiempo entre todas las compañías analizadas. Es así como, por ejemplo, el PILB tiene en la actualidad un acuerdo de formación profesional con la Universidad Nacional de Quilmes, la cual se encuentra en el predio donde funcionaba la antigua hilandería de la Fabril Financiera. Quilmes, por su parte, no sólo fue uno de los principales impulsores para la radicación de la Rigolleau en el partido sino también quien sostuvo en gran parte el negocio de los envases en la etapa denominada *liberal*. Mientras que esta última, fue adquirida por Cattorini Hermanos, la otra gran empresa del sector del vidrio de la localidad. Todo ello sin contar la gran cantidad de proveedores locales que surgieron como desprendimiento de profesionales que adquirieron su experiencia trabajando en algunos de estos gigantes del partido. Sin embargo, como se puede entrever en lo detallado previamente, estos vínculos empresariales que se configuraron en la etapa inicial de las firmas fueron mutando con el tiempo; hecho que puede transpolarse a todo el tejido industrial de la Argentina. De este modo, ya sea por el cambio de contexto, por el agotamiento o por la escasa capacidad de renovación de los bienes públicos del municipio, por las restricciones presupuestarias o por la incapacidad de las unidades locales de adaptarse a las nuevas necesidades productivas de las firmas del territorio, el aporte de la localidad fue perdiendo peso en la concepción de los negocios. Cómo renovar la riqueza del territorio para las empresas es, entonces, una materia pendiente a la hora de pensar instrumentos futuros de desarrollo industrial.

Finalmente, un elemento que no puede ser pasado por alto es que, a pesar del éxito o fracaso de las decisiones que fueron tomando cada una de estas empresas, el **desempeño del sector de pertenencia** tuvo una clara incidencia en su destino final. Esto hizo posible que la Cervecería y Maltería Quilmes, empresa perteneciente a un rubro con ventajas comparativas como el de bebidas, no sólo sobreviva, sino que se expanda durante la etapa de mayor apertura comercial. En el mismo sentido, las compañías vinculadas al sector de envases se beneficiaron de su estrecho vínculo con firmas del segmento bebidas, situación que les permitió subsistir e impulsar su crecimiento a pesar de tener que lidiar con la feroz competencia del plástico. Todo lo contrario ocurrió, por ejemplo, con las representantes del rubro textil. Es que, más allá de las consecuencias de las diferentes estrategias aplicadas respecto a las firmas “*exitosas*”, y a pesar de las notables inversiones en bienes de capital realizadas en sus etapas iniciales, los créditos subsidiados y las distintas formas de administración público-privadas, su pertenencia a un sector con escasa competitividad local hizo imposible su subsistencia en un entorno de mayor competencia. En este sentido, el debate que aún se mantiene en la actualidad respecto la conveniencia de sostener determinados sectores por su importancia desde el punto de vista de la generación de empleo, versus la necesidad de encarar cuanto antes procesos de reconversión, puede nutrirse de algunos aspectos de estas experiencias. Cuestiones antagónicas cómo la posibilidad de reconvertir factores de producción, cómo sobrellevar los procesos de transición y el beneficio de los consumidores de acceder a bienes de

mejor calidad y menor precio, son algunos de los tantos aspectos que se deben analizar al respecto. Sin embargo, esto no implica que empresas de sectores que no cuentan con ventajas comparativas no puedan tener éxito en el país. Por el contrario, indica que se trata de rubros que requieren mayores esfuerzos en el desarrollo de las categorías descritas previamente. Es decir, a partir de la aplicación de modelos creativos de organización industrial, de la inversión en activos tecnológicos en todos sus espectros, de la consolidación de sociedades con empresas globales e influyentes o incluso de las migraciones hacia otros eslabones de la cadena de valor que tengan mayor potencial en base a los recursos locales.

BIBLIOGRAFÍA

Abeles, Martín (2010). "El impacto de la crisis internacional en la economía argentina". Revista de Trabajo - Nueva Época - Año 5 - N° 7

Aranda Baulero, Mónica (2012). "La empresa: comunidad de vida y relaciones humanas. El ejemplar caso de Enrique Shaw". ERASMUS Ediciones. Barcelona, 2012

Arzay, Valeria y Brau, Wendy (2019). "El péndulo en números". Publicado en <https://alquimiaseconomicas.com/2019/10/23/el-pendolo-en-numeros/>

Badoza, Silvia y Bellini, Claudio (2009), "La Compañía General de Fósforos 1889-1929: expansión y límites de una gran empresa en una economía agroexportadora", Revista Desarrollo Económico N°193, Vol. 49, Pág. 97. Buenos Aires

Badoza, Silvia y Belini, Claudio (2012). "Origen, desarrollo y límites estructurales de la industria del papel en la Argentina, 1880-1940". Revista de Historia Industrial

Badoza, Silvia y Belini, Claudio (2016). "Expansión y diversificación de la Compañía General Fabril Financiera durante la industrialización por sustitución de importaciones en Argentina, 1929-1958". América Latina en la historia económica, 23(1), 7-40

Barrera, Mariano (2012). "Las consecuencias de la desregulación del mercado de hidrocarburos en Argentina y la privatización de YPF". Cuadernos del Cendes, 29 (80), 101-129.

Basualdo, Eduardo (2006), "Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad", FLACSO/Siglo XXI, Buenos Aires

Becattini, Giacomo (1989). "El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. Los distritos industriales y las pequeñas y medianas empresas". Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Belini, Claudio (2008). "Monopolios, poder y política. Perón contra el Grupo Bemberg, 1948-1959". Secuencia, (70), 101-128.

Belini, Claudio (2010). "La Compañía General de Fósforos y los orígenes de la industria hilandera de algodón en Argentina, 1920-1935". América Latina en la historia económica, (34), 93-123.

Bellini, C (2017), "Historia de la industria en la Argentina: De la Independencia a la crisis de 2001", Ed. Sudamericana, Buenos Aires

Bezchinsky, Gabriel, Dinenzon, Marcelo, Giussani, Luis, Caino, Omar, López, Beatriz y Amiel, Silvia (2007). "*Inversión extranjera directa en la Argentina: crisis, reestructuración y nuevas tendencias después de la convertibilidad*". En Crisis, recuperación y nuevos dilemas: la economía argentina, 2002-2007 / editado por Bernardo Kosacoff. Buenos Aires: CEPAL, 2007.

Bianco, Carlos y Fernández Bugna, Cecilia (2010). "*Transformación estructural: una aproximación cuantitativa de la industria argentina 1993-2007*". Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad, nº 5(15), pp. 133-157.

Braun, Oscar y Leonard Joy (1968). "*A model of economic stagnation. A case study of the Argentine economy*". The Economic Journal 312: 868-887.

Brenner, R (1999), "El desarrollo desigual y la larga fase descendente: Las economías capitalistas avanzadas desde el boom al estancamiento, 1950-1998", CEPAL, Santiago de Chile

Breton, T y Panfieu, S. (2014). "*Los Bemberg, de 1827 a 2013*". Ediciones El Viso

Cancillería Argentina (2019): "*Inserción Inteligente: Balance 2016 – 2019*". Secretaría de Relaciones Económicas Internacionales. Disponibles en https://www.cancilleria.gob.ar/userfiles/prensa/insercion_inteligente_2016-2019_1.pdf

Canitrot, Adolfo (1975). "*La experiencia populista de redistribución de ingresos*". Desarrollo Económico Vol. 15 N° 59, oct-dic.

Cepi, Natalia(2018). "*Política energética argentina: un balance del periodo 2003-2015*". Problemas del desarrollo, 49(192), 37-60

Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G. (2010), "La cerveza y las letras", Platt Grupo Impreso, Buenos Aires

Coatz, Diego (2017). "*Sin industria no hay desarrollo*". Revista Le Monde Diplomatique. Edición Cono Sur Marzo 2017. N° 123. En <https://www.eldiplo.org/213-derechos-humanos-cuestion-de-estado/sin-industria-no-hay-desarrollo/>

Coatz, Diego, Grasso, Fernando y Kosacoff, Bernardo (2015). "*Desarrollo industrial: recuperación, freno y desafíos para el desarrollo en el siglo XXI*". Ciudad Autónoma

de Buenos Aires EDICON, Fondo Editorial Consejo, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Compañía general Fabril Financiera (1949). *“Historia de un grupo de empresas industriales en la Argentina, 1888-1948”*. Buenos Aires: CGFF.

Damill, Mario y Frenkel, Roberto (2009). *“La Argentina y la crisis internacional”*. Iniciativa para la Transparencia Financiera. Buenos Aires (disponible en: http://www.itf.org.ar/lectura_detalle.asp?id=43).

Damill, Mario y Frenkel, Roberto (2009). *“Las políticas macroeconómicas en la evolución reciente de la economía argentina”*. Buenos Aires: Documento No.65 Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES)

De Ganay, María Carolina (2015). *“Caso Cervecería y Maltería Quilmes: La importancia de la incorporación de profesionales ajenos a la familia en el éxito de la empresa”*. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Di Tella, Torcuato (1993): *“La Unión Obrera Textil, 1930-1945”*. Revista Desarrollo Económico 33, no. 129, abril-junio 1993, incluido en el volumen compilado por el autor, Sindicatos como los de antes..., Cuaderno No. 24 de la Fundación Simón Rodríguez (Buenos Aires, Editorial Biblos, 1993).

Diamand, Marcelo (1972). *“La Estructura Productiva Desequilibrada Argentina y el Tipo de Cambio”*. Desarrollo Económico N° 45.

Diamand, Marcelo (1973). *“Doctrinas económicas, desarrollo e independencia”*. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Diamand, Marcelo (1985). *“El péndulo argentino: Hasta cuándo?”* Buenos Aires, Argentina: CERE, Centro de Estudios de la Realidad Económica.

Díaz Alejandro, Carlos Federico (1963). *“A Note on the Impact of Devaluation and the Redistributive Effect”*. Journal of Political Economy 71.

Erbes, Analía, Roitter, Sonia y Kababe, Yamila (2012) *“Cambio estructural y empleo formal en la industria argentina post-devaluación”*. Universidad Nacional de General Sarmiento. Documento de trabajo n° 04. Buenos Aires, Argentina.

Fernández Bugna, Cecilia y Porta, Fernando (2007). *“El crecimiento reciente de la industria argentina. Nuevo régimen sin cambio estructural”*. En Crisis, recuperación

y nuevos dilemas: la economía argentina, 2002-2007 / editado por Bernardo Kosacoff. Buenos Aires: CEPAL, 2007.

Ferreres, Orlando (2005). *“Dos siglos de economía argentina, 1810-2004: historia argentina en cifras”*. Buenos Aires: El Ateneo

Frenkel, Roberto (2008). *“Tipo de cambio real competitivo, inflación y política monetaria”*. Buenos Aires. Publicaciones periódicas, revistas y boletines. Revista CEPAL

Gaggero, Alejandro, Gaggero, Jorge y Rúa, Magdalena (2015). *“Principales características e impacto macroeconómico de la fuga de capitales en Argentina”*. Problemas del desarrollo, 46(182), 67-90

Galbraith, John Kenneth(1995).*“Un viaje por la economía de nuestro tiempo”*. Barcelona. Editorial Ariel.

Gálvez, L (2003), *“Historias de inmigración. Testimonios de pasión, amor y arraigo en tierra argentina”*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires

García Bossio, Horacio (2001) *“Arqueología de Empresas: el complejo textil La Bernalesa y el desafío del desarrollismo”*, IV Congreso Brasileño de Historia Económica y V Conferencia Internacional de Historia de Empresas, Asociación Brasileira de Investigadores en Historia Económica, San Pablo.

Gerchunoff, Pablo (2013). *“Treinta años de economía política en democracia: la crítica, la compasión y la empatía en el método de la historia”*. Desarrollo Económico 209-210: 195-222.

Gerchunoff, Pablo y Kacef, Osvaldo. (2016) *“¿Y ahora qué hacemos? La economía política del Kirchnerismo”*. Documentos de Trabajo IELAT, N° 87.

Gerchunoff, Pablo y Llach, Lucas (2018). *“El ciclo de la ilusión y el desencanto: un siglo de políticas económicas argentinas de 1880 a nuestros días”*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Crítica, c2018

Gerchunoff, Pablo. (2006). *“Réquiem para el stop and go... ¿Réquiem para el stop and go? Presentación realizada para la Fundación PENT.*

Girbal-Blacha, Noemí (2012). *“La nacionalización de la banca y el revés de una decisión. El Banco de la Provincia de Buenos Aires (1946-1950)”*, Revista Electrónica de Fuentes y Archivos, Centro de Estudios Históricos “Prof. Carlos S. A. Segreti”, Año 3, número 3, Córdoba

Girbal-Blacha, Noemí (1999). *“Grandes y pequeños créditos a la industria textil (1946-1955)”* Buenos Aires.

Gutman, M y Hardoy, J (2007), *“Buenos Aires 1536-2006. Historia urbana del Área Metropolitana”*, Ediciones infinito, Buenos Aires

Hagman, Itai (2014). *“La Argentina Kirchnerista en tres etapas: una mirada crítica desde la izquierda popular”*. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Patria Grande

Herrera Bartis, Germán (2015). *“El ciclo de desindustrialización en la Argentina y sus consecuencias estructurales. Un análisis de la etapa 1976-2010”* Revista de Historia Industrial N.o 67. Año XXVI. 2017.1

Katz, Jorge y Kosacoff, Bernardo (1998). *“Aprendizaje tecnológico, desarrollo institucional y la microeconomía de la sustitución de importaciones”*, Desarrollo Económico, N° 148, enero-marzo.

Katz, Jorge, y Gonzalo Bernat (2013). *“Interacciones entre la macro y la micro en la postconvertibilidad: dinámica industrial y restricción externa”*. Desarrollo Económico 207-208: 383-404.

Kosacoff, Bernardo (2009). *“Marchas y contramarchas de la industria argentina (1958-2008)”*. Boletín Techint, n.330, sep./dic., Buenos Aires

Kosacoff, Bernardo [edit.] (1998). *“Estrategias empresariales en tiempos de cambio: el desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres”*. Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes / CEPAL, 1998. 211 p. (Política, Economía y Sociedad)

Kulfas, Matías (2016), *“Los tres kirchnerismos: Una historia de la economía argentina, 2003-2015”*. 1ª ed.- Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2016

Lettieri, Alberto (2003). *“La civilización en debate. Historia contemporánea: de las revoluciones burguesas al neoliberalismo”*. Editorial Eudeba.

López, Andrés (2002). *“Industrialización sustitutiva de importaciones y sistema nacional de innovación: un análisis del caso argentino”*. Redes, 10 (19), 43-85. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la UNQ: <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/590>

López, Andrés (2006). *“Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino”*. CEPAL. Oficina en Buenos Aires.

López, Andrés (2018) “¿Son los servicios el futuro del desarrollo productivo de la Argentina?”, publicado en <https://alquimiaseconomicas.com/2018/02/14/son-los-servicios-el-futuro-del-desarrollo-productivo-en-la-argentina/>

López, Sergio (2002). “Integración y especialización como estrategias empresariales: el caso de la cervecera Quilmes”. Tesis. Maestría en investigación histórica. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.

Lucarelli, Octavio (1993). “Historia de Cristalerías Rigolleau S.A. 110 años en la industria del vidrio en el país. Período 1882-1992”. Ed. por Asociación Orígenes de Berazategui, Berazategui, 1993.

Marshall, Alfred (1980). “Principles of Economics”. Traducción al castellano. Principios de Economía (1963) (4a edición). Aguilar, Madrid.

Ocampo, José Antonio (2009). “Impactos de la crisis financiera mundial sobre América Latina”. Revista CEPAL p. 9-32

Porcelli, Lucas y Martín, Schorr (2014). “La industria electrónica de consumo en Tierra del Fuego. Régimen promocional, perfil de especialización y alternativas de desarrollo sectorial en la pos-convertibilidad”. Documento de Investigación 26, IDAES-UNSAM.

Porter, Michael (1980). “The Competitive Advantage of Nations”. Free Press, New York.

Porter, Michael (1985). “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. Free Press, New York.

Porto, Alberto (1975). “Un modelo simple sobre el comportamiento macroeconómico argentino en el corto plazo”. Desarrollo Económico N° 59, oct-dic.

Rougier, Marcelo (1999). “El Banco de Crédito Industrial Argentino y la política económica del peronismo, 1944-1949”, Universidad de Buenos Aires (UBA), Buenos Aires

Rougier, Marcelo (2008). “El estado y sus empresas en el desempeño económico argentino de la segunda mitad del siglo XX. Una revisión necesaria”, Revista Investigaciones de Historia Económica, Asociación Española de Historia Económica, Salamanca

Russo, Cintia (2000). "La estructuración territorial del partido de Quilmes a fines del siglo XIX y principios del XX", Revista THEOMAI. Estudios sobre Sociedad, Naturaleza y Desarrollo, Número 2 (segundo semestre de 2000), UNQ, Quilmes

Russo, Cintia (2008), "Fábrica y localidad. La construcción de la identidad industrial: el caso de la cervecería y maltería Quilmes", Revista H-industri@. Revista de historia de la industria argentina y latinoamericana, Año 2- Nro. 2, Buenos Aires

Russo, Cintia (2008b), "Trayectoria de las Cristalerías Rigolleau", Boletín N° 8 de la Red de Estudios de Historia de Empresas (ISSN 1669- 7227), Asociación Argentina de Historia Económica, Buenos Aires

Russo, C (2010). "Identidad urbana, territorio y empresa: Un caso de la Zona Sur de la región metropolitana de Buenos Aires", Actas del XI Coloquio Internacional de Geocrítica. La planificación territorial y el urbanismo desde el diálogo y la participación, UBA, Buenos Aires

Russo, Cintia (2005). *"Reestructuración, gran industria y territorio. el caso de las cristalerías Rigolleau en la zona sur de la región metropolitana de Buenos Aires"* Anais do X Encontro de Geógrafos da América Latina – 20 a 26 de março de 2005 – Universidade de São Paulo.

Schvarzer, Jorge (1998). "Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y el 2000", en Serie Fundamentos de la Economía, Ed. A-z, Buenos Aires

Serrani, Esteban (2013). *"Transformaciones recientes en la industria petrolera argentina: el caso de Yacimientos Petrolíferos Fiscales, 1989-2012"*. Gestión Pública, II(I), pp. 247– 280.

Stiglitz, Joseph (2003). *"Los felices 90: las semillas de la destrucción"*. Editorial Taurus.

Tamames, Ramón (1999). *"Estructura económica internacional"*. Editorial Alianza

Vasilachis de Gialdino, Irene (2006). "Estrategias de Investigación Cualitativa", Ed. Gedisa, Barcelona.

Villar, Alejandro y Fidel, Carlos. (2010). *"El partido de Quilmes en el bicentenario. Una reflexión entre la formación y el desvanecimiento de las ilusiones colectivas"*. En Interpretes e interpretaciones de la Argentina en el bicentenario Gustavo E. Lugones y Jorge Flores (Comp.). Editorial: Universidad Nacional de Quilmes. ISBN: 978-987-558-199-9

Wahren Pablo, Harracá Martín y Cappa Andrés (2018). *“A tres años de Macri: balances y perspectivas de la economía argentina”*. CELAG – OCEPP

Wainer, Gastón (2018). *“Economía y política en la Argentina kirchnerista (2003-2015)”*. Revista Mexicana de Sociología Vol. 80, Núm. 2

Weissel, Marcelo y Willemsen, Pablo (2010), *“La gran espuma: arqueología industrial y arquitectura fabril cervecera en Buenos Aires”*, estudios del hábitat | N° 11 | ISSN 0328-929x, UNLP, La Plata