

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN  
UNSAM INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS SOCIALES – IDAES

**Los sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad:  
Estrategias empresariales y mediaciones estatales en la industria de  
bebidas, artículos de línea blanca y calzado.**

**Tesis para aspirar al título de Magíster**

**Autor: Federico Daniel Nasplesa**

**Director: Juan Francisco Grigera**

**Codirector: Guido Starosta**

## **Resumen**

Durante los años de la Argentina de posconvertibilidad (2002-2012), los debates en torno a la evolución industrial dados en sociedad y, específicamente, en el ámbito científico fueron claves, convirtiéndose en pilares argumentativos destacados que expresaban diferencias en relación a las virtudes y deficiencias del nuevo modo de acumulación. El tema de por sí es de suma importancia porque de su correcta evaluación depende el estadio de desarrollo que se le asigne al país. Dichos debates en el ámbito académico han originado variadas interpretaciones sobre el crecimiento industrial de la etapa reciente centradas en dos polos: continuidad de la estructura productiva previa versus cambio.

Si bien la estructura industrial presenta más elementos de continuidad, los cambios no son menores, y es oportuno profundizar el análisis sobre dichas tendencias para evaluar la forma particular que adoptó este proceso y sus límites. Es por esto por lo que los objetivos de la presente investigación se centran en la necesidad de abordar, desde un nuevo enfoque metodológico, económico, y sobretodo propio de la sociología económica, los principales cambios de la industria argentina respecto del conjunto de sectores que la componen en los años de la posconvertibilidad, siendo nuestro objeto de análisis los nuevos sectores dinámicos en la posconvertibilidad y no dinámicos en la convertibilidad.

Más específicamente en este trabajo se analiza la dinámica de crecimiento de la industria manufacturera en la posconvertibilidad comparándola con la convertibilidad, estudiando al conjunto de los sectores que la componen, e identificando los sectores cuyo crecimiento resulta novedoso, los que continúan incrementándose, y los que crecen por debajo de la media industrial. Siguiendo este camino aportamos al conocimiento del tema investigando las tendencias al cambio formadas por los nuevos sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad: los sectores Bebidas, Electrodomésticos o Artículos de Línea Blanca y Calzado. Para la comprensión de su evolución se realiza un estudio socio-económico sobre las estrategias de las empresas que los integran en el marco de un mercado competitivo a nivel nacional, regional e internacional, y las políticas estatales directas e indirectas que actuaron sobre las mismas.

# Índice

Introducción.....	6
Capítulo I. La industria en la posconvertibilidad: una construcción metodológica a partir del estado de la cuestión.....	13
1.1. Consideraciones metodológicas a partir de los principales estudios sobre el tema.....	14
1.2. Armado metodológico para el estudio de la industria en la posconvertibilidad: el problema de la periodización y las variables para el análisis dinámico y estructural.	18
Capítulo II. Los sectores industriales dinámicos y no dinámicos en la posconvertibilidad. Análisis de la acumulación industrial argentina.....	24
2.1. La industria en la posconvertibilidad. Aspectos generales.....	24
2.2. Recuperación industrial en la posconvertibilidad (2002-2005).....	28
2.3. La fase de crecimiento industrial (2005-2012). Cambios y continuidades.....	30
Capítulo III. Los sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad: bebidas, artículos de línea blanca y calzado. Concentración e internacionalización de la producción local y aumento de la presión competitiva internacional.....	43
3.1. El Sector Bebidas en la Argentina de la posconvertibilidad.....	46
3.1.1. Concentración, internacionalización y división internacional del trabajo y la producción en la industria de bebidas. Aspectos generales.....	49
3.1.2. Casos de estudio: Sistema <i>Coca-Cola</i> , AB InBev (CMQ) y CCU.....	61
3.1.3. Conclusiones del sector Bebidas.....	86
3.2. La industria de artículos de línea blanca.....	87
3.2.1. Tendencias generales de la industria de línea blanca en la posconvertibilidad: la internacionalización de la producción local y la sustitución de importaciones limitada.....	90
3.2.2. La dinámica de las empresas internacionales de línea blanca en la Argentina de la posconvertibilidad: los casos Whirlpool, Electrolux y Mabe. Estrategias de base productiva en Brasil, y la sustitución de importaciones subordinada.....	100
3.2.3. La dinámica de las empresas locales de línea blanca en la Argentina.....	109
3.2.4. Conclusiones del Sector de Línea Blanca.....	113
3.3. El Sector Calzado en la posconvertibilidad.....	115
3.3.1. Características generales de la acumulación de la industria del calzado a nivel mundial, regional y en la Argentina.....	116
3.3.2. Incremento de la competencia global y reactivación de la producción local con acelerado incremento de importaciones (2002-2008).....	123
3.3.3. Incremento de la competencia global y sustitución de importaciones limitada y dependiente de las empresas de origen brasileño y de importaciones (2008-2012).	126
3.3.4. Conclusiones del Sector Calzado.....	130
3.4. Conclusiones del capítulo y su relación con importantes tendencias de la industria a nivel general.....	133
Conclusiones.....	137

Bibliografía.....	150
Fuentes consultadas.....	152

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1: Evolución del PBI, PBI manufacturero (PBI <sub>m</sub> ) y de la participación del PBI <sub>m</sub> en el PBI (%PBI <sub>m</sub> /PBI) 1993-2012.....	26
Gráfico 2: Ampliación y utilización de la capacidad instalada 2002-2012.....	26
Gráfico 3: Participación en el total de la industria de los sectores dinámicos y no dinámicos en términos del valor bruto de producción (VBP), empleo registrado (empleo), exportaciones e importaciones, 2005-2012 (en porcentaje).....	37
Gráfico 4: Evolución de las ventas de Bebidas 1990-2012 (en miles de hectolitros).....	47
Gráfico 5: Relación entre las ventas y la participación en el mercado de las empresas más importantes de la industria cervecera y las totales en Argentina, 1991-2012 (en miles de hectolitros, y en porcentaje eje derecho).....	51
Gráfico 6: Evolución de los artículos de línea blanca en Argentina, 1992-2012 (en unidades de producción para los artículos de línea blanca eje izquierdo, en unidades de producción respecto al total industrial eje derecho).....	89
Gráfico 7: Participación de mercado de las compañías de línea blanca, 2013.....	100
Gráfico 8: Producción y consumo aparente de calzado en Argentina, 1991-2012 (millones de pares).....	119

### **Índice de Cuadros**

Cuadro 1: Tasa anual acumulativa -TAA- de los sectores que componen la industria argentina en la crisis de la convertibilidad y en la fase de recuperación de la posconvertibilidad, 1998-2005 (en porcentaje, y según la estructura esquemática por grupos -literal más tres dígitos de la CIU-).....	29
Cuadro 2: Tasa anual acumulativa -TAA- de los Sectores dinámicos y no dinámicos en el crecimiento de la convertibilidad (1993-1998) y de la posconvertibilidad (2005-2012) (1997=100, y según la la estructura esquemática por grupos -literal más tres dígitos de la CIU-).....	33
Cuadro 3: Participación en el total industrial de los sectores competitivos en términos del valor bruto de producción (VBP), 1998-2012 (en porcentaje).....	37
Cuadro 4: Índices de salario real (SR) -general, sector privado registrado, sector privado no registrado) deflactado por IPC 9 provincias -CIFRA (2001-2013). (Diciembre de cada año. Diciembre 2001=100.....	46
Cuadro 5: Participación en el mercado mundial de las ventas por volumen de las empresas internacionales de cerveza 1998,2003 y 2010 (en porcentaje).....	51
Cuadro 6: Plantas y capacidad de elaboración de las empresas de cerveza en Argentina 2001 (en miles de mililitros y porcentaje).....	54
Cuadro 7: Plantas y capacidad de elaboración de las empresas de cerveza en Argentina, 2012 (en miles de mililitros y porcentaje).....	54

Cuadro 8: Participación de las empresas multinacionales en el mercado argentino de cervezas 2001 (en porcentajes).....	56
Cuadro 9: Participación de las empresas multinacionales en el mercado argentino de cervezas 2010 (en porcentajes).....	56
Cuadro 10: Composición del mercado de bebidas en Argentina 2003-2011 (en porcentaje).....	59
Cuadro 11: Empresas embotelladoras del Sistema Coca-Cola en Argentina según plantas, Origen del capital, zona en las que operan, inicio de actividad 2001.....	79
Cuadro 12: Empresas embotelladoras del Sistema Coca-Cola en Argentina según plantas, Origen del capital, zona en las que operan, inicio de actividad 2012.....	80
Cuadro 13: Principales empresas de la industria de línea blanca en Argentina, 2008. ....	93
Cuadro 14: Evolución de las exportaciones, importaciones y saldo comercial de la industria de línea blanca*, y participación de las importaciones brasileñas 1993-2012 (en millones de dólares de 2012, y en porcentaje).....	96
Cuadro 15: Principales productores mundiales de calzado.....	117
Cuadro 16: Principales países exportadores de calzado en Sudamérica (2012).....	118
Cuadro 17: Industria del calzado en la Argentina de la posconvertibilidad, Importaciones, Exportaciones, Saldo Comercial, Origen de las importaciones y Consumo per cápita en pares, 2002-2012.....	119
Cuadro 18: Principales empresas del sector calzado en Argentina, 2010.....	128
Cuadro 19: Empresas productoras de calzado de origen brasilero, 2010.....	128

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1: Disposición estratégica de las plantas globales de la industria de línea blanca, 2008.....	104
---	-----

## Introducción

Los estudios en torno a la evolución industrial de un país se destacan por ser claves para evaluar los estadios de desarrollo que ha alcanzado y puede alcanzar una nación y el sistema capitalista a nivel regional y global. Es en este sentido que autores de diferentes concepciones teóricas tales como Adam Smith, Marx, Schumpeter y Keynes encontraron en el análisis social, político y económico de la industria un lugar destacado.

El tema en Latinoamérica se ha desarrollado de manera particular siguiendo las experiencias de los países de la zona, y como resultado, existen teorías paradigmáticas. Tal es el caso del *estructuralismo* –fundado por Prebisch y al cual adhieren otros teóricos como Furtado, Pinto Noyola y Sunkel–, cuyo aporte principal radica en formular una estrategia para el desarrollo industrial de un país periférico centrado en la planificación estatal (Prebisch, 1950 y Rodríguez, 2001). Otro importante paradigma lo han conformado los estudios de Azpiazu Basualdo y Schvartzer sobre el transcurso histórico, político-económico y social de la Argentina del siglo XX hasta los inicios del siglo XXI, en el cual la trayectoria de la industria juega un papel central para explicar el derrotero del país, que es comprendida, a su vez, por la dinámica de las disputas e intereses entre las diversas fracciones de clase y los sectores económicos (Basualdo, 2010 y 2011, Azpiazu y Schorr, 2010, y Schvartzer, 1996).

Durante los años de la Argentina de la posconvertibilidad (2002-2012), los discursos en torno al diagnóstico de la evolución industrial fueron claves; se erigieron como importantes pilares destacados tanto en el discurso oficial como en las principales controversias dadas en sociedad, y por medio de ellos, se expresaban las virtudes y deficiencias del tipo de desarrollo alcanzado o por alcanzar en el periodo.

Entrando en su análisis, dos tendencias contradictorias caracterizan la evolución de la industria durante la posconvertibilidad: presenta un claro crecimiento respecto de su acumulación en las últimas décadas, pero en su interior, los sectores industriales que la componen se comportan de manera desequilibrada. En el ámbito académico, dichas tendencias han originado debates en torno a la interpretación del crecimiento industrial de la etapa reciente centrados en dos polos: continuidad de la estructura productiva previa versus cambio.

Frente a estas posturas, en este estudio contribuimos a la idea de que enfatizar

acerca de la continuidad de la estructura productiva característica de la convertibilidad o centrar la atención en las características progresivas del nuevo modelo industrial es forzar la complejidad del tema hacia uno de los lados opuestos. Si bien la estructura industrial presenta más elementos de continuidad, los cambios no son menores, y es oportuno profundizar el análisis sobre dichas tendencias no para “encontrar el justo medio”, sino para evaluar la forma particular que adoptó este proceso y sus límites.

De los cambios y continuidades, surgen contradicciones que perduran a lo largo de un extenso periodo y le otorgan al ciclo una identidad propia: la posconvertibilidad no es simplemente la convertibilidad, sino que “lleva en sus hombros”, durante todo el periodo, la carga del pasado.

Los objetivos de la presente investigación giran principalmente en torno a la necesidad de abordar, desde un nuevo enfoque tanto metodológico como propio de la sociología económica, los principales cambios de la industria argentina respecto del conjunto de sectores que la componen en los años de la posconvertibilidad, siendo nuestro objeto de análisis los *nuevos sectores dinámicos en la posconvertibilidad* y no dinámicos en la convertibilidad.

Más específicamente, en este trabajo se analiza la dinámica de crecimiento de la industria manufacturera en la posconvertibilidad, comparándola con la convertibilidad, estudiando al conjunto de los sectores que la componen e identificando los sectores cuyo crecimiento resulta novedoso, los que continúan incrementándose y los que crecen por debajo de la media industrial. Siguiendo este camino, contribuiremos al conocimiento del tema investigando, principalmente, las *tendencias al cambio formadas por los nuevos sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad*, sin sobrestimarlas, sino que las situaremos respecto a las *tendencias de continuidad*; estas últimas no forman parte del objeto de estudio, pero son tenidas en cuenta al incluir importantes contribuciones académicos sobre el tema. El estudio de las transformaciones durante el nuevo ciclo aporta una novedad al problema de la industria en estos años, lo cual nos permite detenernos más profundamente en las características principales que exhibe la acumulación entre los *nuevos sectores industriales dinámicos*. En este sentido la comprensión del modo de acumulación general y las especificidades del modo de acumulación de los sectores que integran la industria nos permiten encontrar importantes particularidades que caracterizan la época y son consideradas por los grandes estudios realizados por autores referentes del tema, así como también por el curso que adoptó nuestra

investigación.

Para tal tarea, en primer lugar, hemos realizado un balance metodológico de los principales estudios contemporáneos sobre industria argentina con el fin de seleccionar la metodología que más se adecua a nuestro objeto de estudio y de tal forma analizar los cambios que se sucedieron durante el nuevo periodo en los sectores que componen la industria.

En segundo lugar, con el aparato metodológico definido, pasamos al análisis empírico, y de esta manera, tales novedades en la industria las encontramos en los *sectores dinámicos en la posconvertibilidad*, es decir, los que tienen una tasa de crecimiento de su volumen físico de producción superior al promedio de la industria y que, en el anterior modo de acumulación de convertibilidad, tuvieron una tasa de crecimiento por debajo del promedio industrial.

En tercer lugar, es preciso considerar la poca cantidad de aportes académicos que estudian las características en el interior de sectores industriales particulares en Argentina, en función de las estrategias de las empresas que los componen y en conexión con las mediaciones políticas que los afectan desde el punto de vista de sus desarrollos (Rougier 2014). Las iniciativas del autor antes mencionado y de su grupo de investigación, y de otros como Schorr (2013) y Rivas y Stumpo (2013), consisten en profundizar los *estudios industriales sectoriales* combinando el análisis macro, el estudio de las firmas, y los diseños de política económica, que en su conjunto permiten entender lógicas de acumulación específicas que se “borran” en el análisis holístico de la industria.

Estos trabajos dan cuenta de dimensiones claves para el análisis industrial, y, para comprender, de manera más completa, el modo de acumulación de los *sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad*, es necesario incluir un nivel de análisis micro basado en el estudio de las estrategias de las empresas que los integran en el marco de un mercado competitivo a nivel nacional, regional e internacional. A fin de completar tal análisis, es preciso relacionar las estrategias de las empresas que componen los sectores industriales con la incidencia de las políticas estatales sobre estas, al ser el estado un actor fundamental en la elaboración, continuidad e incluso interrupción de dichas estrategias. La subestimación de la dimensión *micro* respecto al análisis *macro* puede llevar a no visualizar las estrategias de las empresas y los efectos de la *competencia* desatada en el interior de un sector industrial y cómo ella altera la acumulación y, en muchos casos, es la fuente de desequilibrios existentes en la dinámica de la acumulación de los sectores que componen al conjunto industrial,



como veremos a lo largo del presente estudio.

Es por esto por lo que, para realizar un estudio completo sobre los cambios del modo de acumulación industrial, vemos necesario vincular el análisis *macro* al nivel *micro*; se entiende el último como un análisis *socioeconómico y económico* que busca comprender las acciones de las empresas, basadas en *estrategias* intencionalmente racionales, puestas en juego en un mercado competitivo sobre el cual el estado, en muchos casos, incide de manera directa e indirecta. La dimensión *micro* nos permite comprender las reglas de juego estructuradas en los mercados – como es el caso principal de la competencia entre empresas a través de la baja de precios de los productos–, y las acciones estratégicas elaboradas por las empresas en respuesta a la competencia, ya sean de concentración e internacionalización de su empresa, *join venture*, especialización productiva, re-localización de su producción en países de “bajo costo laboral”, entre otras.

Teniendo en cuenta las dos partes mencionadas, consideramos que, para evaluar los cambios y continuidades de la industria argentina, es imprescindible relacionar el análisis general con los estudios de caso, esto es, en los sectores industriales, pues cada polo -lo general y lo particular- tiene lógicas explicativas diferenciadas: no se puede diluir el examen industrial a la forma general que presenta su acumulación, como tampoco es posible entender los cambios considerando las formas particulares y la evolución de un sector en especial. Entre ambas formas encontramos lógicas específicas que juntas nos ayudan a comprender los problemas propios de la estructura industrial del periodo.

De esta manera, a grandes rasgos la presente tesis se estructura de la siguiente forma: un primer capítulo de elección metodológica para el estudio industrial que sigue un estado de la cuestión realizado con la bibliografía más importante sobre el tema; un segundo capítulo, en donde se aplica la metodología seleccionada a la industria en general y a los sectores que la integran, y se identifican *los sectores dinámicos en la posconvertibilidad*; y un tercer capítulo, donde se aplica el análisis socioeconómico y económico de dimensiones *macro* y *micro* para los casos de *los sectores dinámicos en la posconvertibilidad*.

Más específicamente en el Capítulo I, se hace una revisión de las propuestas metodológicas utilizadas en los principales estudios del tema, con el fin de extraer consideraciones adecuadas al presente trabajo de investigación. De esta manera, se selecciona una metodología específica para su examen considerando las formas de periodización de la posconvertibilidad dividida en fases –de recuperación y

crecimiento–, y se toman las variables más significativas para medir la acumulación en la industria y de los sectores que la integran.

En cambio, el Capítulo II parte de las consideraciones y justificaciones metodológicas realizadas en el Capítulo I, y se las emplea para el examen empírico de la industria en general y de los sectores industriales. Se toma como referencia el estudio de CENDA (2011) y su método para medir los *sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad* empleando para ello una comparación de la tasa de crecimiento del conjunto de las ramas industriales con el promedio del sector en función del volumen físico de producción. Consideramos este método como el más apropiado para los objetivos de la tesis, pero creemos que los periodos elegidos por los autores son problemáticos. En este sentido, retomamos el trabajo de Grigera y Eskenazi (2011) para definir las fases de posconvertibilidad en función de una *fase de recuperación (2002-2005)* y otra *fase de crecimiento (2005-2012)*. Sumamos a esta metodología la utilizada por Schorr y Azpiazu (2010), la cual tiene un criterio estructural basada en la participación de cada sector en el total del valor bruto de producción (VBP).

Así se analizan los problemas del impacto de las distintas fases en el interior de la posconvertibilidad acorde a cómo la acumulación fue evolucionando en el ámbito de la economía y de la industria, argumentando que, para este estudio, lo más pertinente es dividir la posconvertibilidad en una fase de *recuperación (2002-2005)* y otra de *crecimiento (2005-2012)* para no sobrestimar ni subestimar el crecimiento industrial en el periodo y poder compararlo con el correspondiente al de la convertibilidad (1993-1998). La comparación de las fases de la posconvertibilidad y de la convertibilidad nos permite encontrar los nuevos sectores industriales que crecen en el último periodo.

Así, para identificar los nuevos *sectores dinámicos en la posconvertibilidad* – nuestro objeto de análisis– y no dinámicos en la convertibilidad, aplicaremos la metodología de CENDA y compararemos la dinámica de los sectores industriales entre las dos fases de crecimiento.

A su vez, a modo de hacer un balance entre las tendencias de continuidad y las novedades y tener una referencia general respecto de los casos particulares de estudio, con los datos obtenidos y teniendo en cuenta los principales trabajos sobre el tema, se examina el carácter general de la estructura industrial y sus principales inclinaciones, sobre todo la persistencia de la *heterogeneidad estructural* a causa de la *continuidad* y mayor concentración de un grupo reducido de sectores industriales

*competitivos* y debido a la dependencia estructural del crecimiento de una mayoría de sectores económicos a la dinámica de los *sectores competitivos* y a las importaciones.

En el Capítulo III, teniendo como base los resultados de los Capítulos I y II, se analiza nuestro objeto de estudio de manera directa, es decir, la comprensión socioeconómica de los *nuevos sectores dinámicos en la posconvertibilidad*, entre ellos: bebidas, artículos de la llamada “línea blanca”, y calzado. El estudio correspondiente abarca, tanto en el nivel *macro* como en el *micro*, las formas que adoptaron las relaciones entre las empresas del rubro a nivel nacional e internacional basadas en la *competencia*. También hace hincapié en las distintas mediaciones entre las empresas y el estado, que afectaron la acumulación de cada sector de la industria, ya sean medidas directas –*antidumping*, regulaciones sobre las importaciones, etc.– o indirectas – medidas atinentes a mejorar la distribución del ingreso, etc.–.

Es importante destacar que, para evaluar el conjunto de las relaciones, se utilizan teorías de la sociología económica y de la economía, referidas al concepto de *estrategia*, que atienden a la comprensión de la acción empresaria y que se basan en la explicación de las estructuras de mercado nacionales, regionales y globales que resultan de la *competencia*. Retomando los aportes de distintos autores que teorizaron la idea de estrategia, fundamentaremos la necesidad de recuperar, a partir de ellos, dos dimensiones de las estrategias: a) el poder de mercado y b) la acción empresaria como *intencionalmente racional*, aplicable al concepto de *concepciones de control* aportado por Fligstein. La articulación de los puntos a) y b) nos acerca a la idea de *estructuralismo constructivista* de Bourdieu (Wilks 2004), según el cual pueden asimilarse esquemas explicativos tanto en el ámbito de las estructuras sociales como en el de las percepciones de los individuos. Es por esto por lo que nos proponemos partir de una noción micro y macro de las estrategias de las empresas, comprendiendo la dimensión nacional y la global.

Como principal consecuencia de las estrategias de las empresas de bebidas, artículos de línea blanca y calzado, y de la acción del estado sobre estas, vemos que, en un contexto de incremento del consumo y de relativo aumento de la redistribución del ingreso, existe una profundización de los procesos de concentración e internacionalización de las empresas que actúan en el mercado argentino. Este fenómeno se inscribe en un proceso más vasto tanto a nivel nacional como global, el cual revisaremos más adelante.

Hemos expuesto las principales líneas de investigación que atraviesa la presente tesis. Dejamos en claro la necesidad de abordar nuestro objeto de estudio desde una revisión metodológica, a través de un análisis de la industria en general, y de un estudio socioeconómico de los sectores industriales en particular. Así, abarcaremos las dimensiones macro y micro, los aspectos generales y particulares, y los niveles estructurales y específicos, e incluiremos las diferentes lógicas que atraviesa el modo de acumulación para el caso de los nuevos sectores industriales en la posconvertibilidad.

## **Capítulo I. La industria en la posconvertibilidad: una construcción metodológica a partir del estado de la cuestión**

La industria argentina en la posconvertibilidad ha mostrado un crecimiento destacado, lo que la constituye en objeto de interés respecto a las características propias del modelo de acumulación de la posconvertibilidad. Este hecho, lejos de facilitar los problemas metodológicos dados en términos de ponderar su alcance, abre distintas preguntas. El presente trabajo aborda esta cuestión al proporcionar una metodología específica para su examen a partir de una revisión analítica de las formas de periodización y las variables más significativas que se han utilizado en otros trabajos.

En este sentido, numerosos son los debates académicos que se han dado en torno al actual modo de acumulación en la Argentina sobre el crecimiento de la industria. A estos se los puede ubicar en dos polos opuestos: nuevo patrón de acumulación vs. continuidad de la estructura industrial heredada.

A grandes rasgos, podemos identificar, por un lado, a los investigadores que, de diferentes maneras, señalan como característica principal del modo de acumulación de la posconvertibilidad un proceso determinado por la continuidad o profundización de la estructura industrial de los años noventa, reforzada por la devaluación y por la falta de políticas estatales que posibilite su transformación. Por otro, tenemos un conjunto de autores que señalan la existencia de un nuevo modelo productivo caracterizado por cambios progresivos –como el rápido crecimiento económico y de un conjunto importante de sectores productores de bienes– y regresivos –como la ausencia de complementariedades e innovación en la industria–. En este grupo, un sector encuentra en dicho proceso un camino hacia la transformación de la estructura productiva con sustitución de importaciones y fortalecimiento del mercado interno, mientras que los más críticos plantean la necesidad de una mayor planificación en relación a sostener las fortalezas y a modificar las debilidades del modelo.

A través del examen crítico de estos y otros estudios, el objetivo de este capítulo es construir una línea metodológica que nos permita en el Capítulo II examinar la acumulación de los sectores industriales. Nos proponemos dos metas para tal tarea: la primera de ellas es repensar la forma que adoptó la periodización de la acumulación industrial y sus fases en la Argentina de la posconvertibilidad, delimitando que una parte corresponde a una fase de recuperación y la otra a una de

crecimiento novedoso por fuera del alcanzado en el modo de acumulación anterior de convertibilidad. La segunda meta es tomar de la crítica metodológica las variables más representativas y operacionalizables de la convertibilidad y de la posconvertibilidad para discriminar los sectores industriales que más crecieron en el último periodo, y que nos permitan comprender características importantes que aporten al estudio del nuevo modo de acumulación.

Estos objetivos son esenciales en términos de no sobrestimar ni subestimar la acumulación y el crecimiento correspondiente a la industria. De esta manera, podemos comparar las etapas de crecimiento de la convertibilidad y de la posconvertibilidad y apreciar sus diferencias, sobre todo en la dinámica de los sectores que componen la industria, evaluando los cambios y continuidades entre ambas etapas y delimitando cuáles son los nuevos sectores industriales en la posconvertibilidad.

A continuación se presenta el debate académico anteriormente señalado que identifica las posturas de *continuidad vs. cambio*.

### **1.1. Consideraciones metodológicas a partir de los principales estudios sobre el tema**

En el centro de la primera postura –de *continuidad*–, tenemos el trabajo de Azpiazu y Schorr (2010) y Schorr (2013), donde se analiza la posconvertibilidad como un proceso de re-industrialización basado en el crecimiento de sectores productores de *commodities* –sobre todo agro-industria, elaboración de hidrocarburos y de productos químicos– por encima de sectores cuyos bienes se orientan al mercado local. Los primeros, en su mayoría, resultan ser sectores manejados por grandes compañías y conglomerados empresarios extranjeros con escasa articulación interna en el plano productivo, de poca demanda de mano de obra y que otorgan salarios bajos. Azpiazu y Schorr evalúan las continuidades en la estructura manufacturera respecto de los años noventa –sobre todo atendiendo al valor bruto de producción, las importaciones y exportaciones y el grado de concentración económica–, marcadas a su vez por la ausencia de políticas industriales activas que dinamicen al conjunto de las ramas industriales. Siguiendo la misma línea de pensamiento, Schorr (2013) plantea lo siguiente:

En primer lugar, a pesar de la notable expansión fabril que se verificó desde mediados del 2002 (que, hasta 2007/08, “dólar alto mediante se

difundió, con sus más y sus menos, a lo largo de todo el tejido manufacturero), casi no se manifestaron tendencias a un cambio estructural en el perfil de especialización e inserción internacional de la industria doméstica respecto del periodo de vigencia del neoliberalismo. Se trata de una matriz productiva con un predominio marcado y creciente de ramas afianzadas en el procesamiento de recursos naturales (por lo general, con bajo valor agregado) y unos pocos ámbitos privilegiados de acumulación, como la armadura automotriz y el enclave ensamblador de productos electrónicos de Tierra del Fuego. (Schorr, 2013:13).

Por su parte, Porta y Fernandez Bugna (2011), también se inclinan más por la tesis de la continuidad de la estructura productiva actual respecto a los noventa:

Los determinantes estructurales del crecimiento en la industria argentina tienden a ser débiles y, por tanto, la expansión de este sector, por un lado, no se traduce en suficientes economías externas de escala que puedan tener efectos acumulativos y garantizar la competitividad sistémica al tiempo que se genera un flujo creciente de importaciones sin dar lugar a mayores efectos multiplicadores por el lado de la demanda. Por el otro, el proceso de crecimiento no se sustenta en actividades innovadoras con demanda dinámica, altas tasas de inversión y capaces de generar derrames tecnológicos y de información hacia el resto del aparato productivo. (Porta y Fernandez Bugna, 2011:108).

Lo que implica un desarrollo manufacturero ligado a ventajas comparativas de recursos naturales –especialmente de productos agropecuarios y petróleo–, con baja elasticidad entre exportaciones y empleo, y sobre todo con debilidades para formar encadenamientos y desarrollos tecnológicos. Para el análisis del periodo 2002-2005 los autores concluyen lo siguiente:

En síntesis, en esta etapa, se ha instalado un nuevo régimen de crecimiento pero no ha habido un proceso de cambio estructural en el sector manufacturero; completado el ajuste de racionalización y modernización impulsado por el programa de reformas, el modelo productivo industrial heredado de esa transformación permanece invariable. No hay cambios significativos en los coeficientes de empleo ni en los requerimientos de insumos y componentes importados, no ha avanzado en un proceso de sustitución en intermedios y finales, no aparecen nuevos sesgos intersectoriales, no ha habido modificaciones importantes en la composición de la producción local y no se ha alterado la (débil) conducta innovadora de las firmas. (Bugna y Porta, 2005:101).

En la segunda postura, la que centra su análisis en el crecimiento industrial característico del nuevo modelo de acumulación, tenemos un conjunto de trabajos que orientan su mirada sobre la tensión existente entre elementos progresivos y regresivos, pero que marcan, sobre todo, las deficiencias presentes en la transformación de la estructura productiva mas no en la dinámica de acumulación al

interior de los sectores industriales. A los autores que se encuadran bajo esta postura los agrupamos en los trabajos de CENDA (2011), Herrera y Tavosnanka (2011) y Rivas y Stumpo (2013). El estudio de la dinámica industrial que realizan les permite identificar los cambios respecto de los sectores que más crecen en la posconvertibilidad a diferencia de la convertibilidad; esta transformación, según dichos autores, parte de un nuevo proceso de acumulación.

En el análisis de la industria que propone CENDA (2011), encontramos el examen de un modelo político-económico de crecimiento configurado en la posconvertibilidad –basado principalmente en la devaluación, la contracción de los salarios reales y la nueva estructura de precios relativos– no solo como promotor de la recomposición de los sectores productores de bienes, sino que convierte a estos en los sectores que impulsaron la economía en su conjunto. Según su estudio, el impulso del modelo de posconvertibilidad se observa en el periodo 2002-2007, en el cual se destaca el crecimiento novedoso de un conjunto importante de sectores industriales en comparación al modelo de acumulación anterior de convertibilidad (1991-2001). Estos últimos son clasificados como *sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad* y están integrados por 24 sectores sobre una estructura industrial conformada, en su totalidad, por 49 sectores, que son en su mayoría mercado internistas, con amplia incidencia en los empleos y en las importaciones, pero de bajas exportaciones. Por último, para los investigadores de CENDA, aunque ven un incremento del peso en la estructura industrial de los sectores industriales *dinámicos en la convertibilidad* –los productores de *commodities*, capital-intensivos, orientados al mercado mundial y con baja incidencia en la generación de empleo–, no se puede subestimar el desempeño y el potencial de los sectores *dinámicos en la posconvertibilidad*.

Por su parte, Rivas y Stumpo (2013) basan su perspectiva de esta manera:

Muchos sectores manufactureros se han beneficiado del fuerte aumento de la demanda doméstica que ha caracterizado la fase de crecimiento de 2002 en adelante y que ha permitido que la industria en su conjunto retomara un cierto protagonismo, lo cual interrumpió, de alguna manera, una larga tendencia de muchos años. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para que el balance comercial mejorara en los rubros relacionados con bienes intensivos en tecnología, y en aquellos intensivos en trabajo. (Rivas y Stumpo, 2013:53).

Dicho protagonismo lo adjudican tanto a nivel general de la industria como en su interior respecto al crecimiento que presentaron los sectores intensivos en tecnologías y algunos en mano de obra, en detrimento de los intensivos en recursos



naturales para el periodo 2002-2010. Además, las insuficiencias de la balanza comercial son aspectos vinculados a la brecha tecnológica presente entre la Argentina y otros países. Y finalizan su análisis con la caracterización del Plan 2020 de la Argentina como un espacio de construcción de importantes cambios cualitativos en la matriz productiva.

Por último, Herrera y Tavošnanka comparten el análisis previo al estimar que:

En definitiva, y pese a que aún resulta prematura la pretensión de establecer la existencia de cambios sustantivos en la estructura sectorial de la industria, se hace manifiesto un giro en el patrón de crecimiento, más sesgado hacia los sectores metalmeccánicos o intensivos en ingeniería, contrastando así con el proceso de concentración y “primarización” por el que atravesó la economía argentina durante la convertibilidad. (Herrera y Tavošnanka, 2011:108).

Sin embargo, los autores afirman lo siguiente:

En resumen, el nuevo régimen logró impulsar un veloz crecimiento de la producción y el empleo industrial, que promovió la recuperación del entramado productivo y del avance de la industria hacia los mercados externos, pero se mostró insuficiente a la hora de recomponer encadenamientos y recuperar líneas de producción perdidas –iniciando un proceso de sustitución gradual de importaciones–, y de impulsar un cambio en la inserción internacional del país avanzando hacia productos de mayor valor agregado... (Herrera y Tavošnanka, 2011:121).

En consecuencia, los tres trabajos comparten una caracterización que identifica como elementos distintivos del nuevo patrón de acumulación la presencia de nuevos sectores industriales dinámicos diferentes a los sectores intensivos en recursos naturales. Si bien estos últimos, según los autores, crecen, lo hacen en menor medida que un conjunto de sectores mercado internistas y aportan más a la generación de empleo. Pero marcan como condición estática de la estructura industrial la poca o nula inserción de sectores en el mercado mundial por fuera de los “tradicionales”; y esta condición está marcada por las brechas tecnológicas de la producción argentina respecto a otros países.

Así, en conjunto, la tesis de la continuidad del modo de acumulación industrial durante la posconvertibilidad en comparación con la convertibilidad y la tesis que basa su análisis en los cambios muestran sus diferencias respecto al examen que realizan del estadio y la dinámica del entramado industrial y del peso de las transformaciones que se sucedieron en la posconvertibilidad. En definitiva, para estos autores, por una parte, si lo que hay es *continuidad*, nos encontramos en una situación inversa al desarrollo industrial; por otra parte, si existen *cambios*, lo que se

evalúa es una situación más favorable para las transformaciones estructurales de la industria argentina. Ahora bien, de diferentes maneras, ambas tesis denuncian la insuficiencia de políticas económicas necesarias para el impulso de sectores estratégicos en el actual modelo económico.

La problemática que nos impone el tema, al existir diferentes direcciones y perspectivas que fundamentan una u otra posición, nos obliga a preguntarnos: ¿Cuáles son las principales diferencias metodológicas que presentan estos estudios al momento de evaluar la evolución industrial en los años de la posconvertibilidad? Y en este sentido, ¿cuáles son las consideraciones metodológicas más importantes que debemos atender para el estudio del crecimiento industrial y de la dinámica de los sectores que la integran? ¿Cómo podemos realizar un estudio en función de las *continuidades* y *novedades* presentes entre el modo de acumulación de la convertibilidad y posconvertibilidad?, y en relación directa a nuestro objeto de estudio, ¿bajo qué metodología es posible identificar los nuevos sectores dinámicos en la posconvertibilidad y no dinámicos en la convertibilidad? Es que estas posturas entrañan una dificultad puesta en la raíz del asunto: cuando se siguen los diferentes caminos, ellos nos conducen muchas veces a una sobrestimación o subestimación de los resultados del crecimiento industrial. En este trabajo, se intenta contribuir a una respuesta satisfactoria sobre estos problemas metodológicos, y para ello se consideran dos puntos centrales: a) La periodización y b) las variables dinámicas y estructurales con que se mide el crecimiento.

Así, nos proponemos atender al conjunto de los elementos presentados con el fin de encontrar una medida que nos sirva para evaluar correctamente las dos posturas.

## **1.2. Armado metodológico para el estudio de la industria en la posconvertibilidad: el problema de la periodización y las variables para el análisis dinámico y estructural**

En primer lugar, uno de los problemas más importantes por considerar para el análisis de la acumulación industrial en la posconvertibilidad es el de los diferentes periodos que se utilizan para medir, en términos cuantitativos y cualitativos, su evolución político-económica. Todos estos trabajos consideran, de manera general, la posconvertibilidad como un momento de crecimiento de la industria en general, con excepción de los años 2008 y 2009 que, si bien fueron marcados por la crisis

económica mundial, posteriormente se reanudó el crecimiento mencionado.

Respecto a este punto, tomando los trabajos que se mencionaron anteriormente, nos encontramos con divergencias en los criterios de selección de los años que componen la fase de crecimiento y es por esto por lo que se expondrán dichas discrepancias para finalmente fundamentar el criterio de selección en este trabajo. Las divergencias surgen principalmente en el momento de seleccionar el año en que comienza el crecimiento en la posconvertibilidad –año base–, y sobre todo, al tener en cuenta o no diferentes etapas internas, marcadas por las formas que asume el desarrollo económico.

Entonces encontramos como primera divergencia que varios trabajos tienen en cuenta el año base 2002 como elemento central en sus estudios del crecimiento industrial: CENDA (2010), Fabris y Villadeamigos (2011), Rivas y Stumpo (2013). En el estudio de Rivas y Stumpo, la mayoría de sus resultados sobre la industria son tomados considerando el periodo 2002–2010. Así: “En efecto, entre 2002 y 2010, la industria creció a tasas elevadas, superiores al Producto interno Bruto (PIB); y su participación en el total de la economía, que iba cayendo desde los años noventa, se volvió a incrementar y llegó al 18% en 2010” (Rivas y Stumpo, 2013:27). Entonces dichos autores, para distinguir el crecimiento industrial respecto del resto de los sectores y para analizar, asimismo, el empleo total, la productividad relativa, la estructura de la producción industrial, el balance comercial, las exportaciones, entre otros datos estructurales de la industria argentina, lo hacen teniendo en cuenta el periodo 2002-2010. Es importante destacar que el estudio observa una reducción de la heterogeneidad de la estructura productiva a partir de la disminución en las diferencias de productividad entre el 2002 y el 2010.

En relación a esta forma de periodización, el estudio de CENDA (2011) da cuenta de los *sectores industriales dinámicos* –los que impulsaron el crecimiento– y no dinámicos en la posconvertibilidad, lo que muestra un conjunto de características novedosas del modelo de acumulación actual. Toman como periodo de análisis de la industria principalmente el de 2002-2007 y, así, obtienen como resultado principal el crecimiento de un vasto conjunto de sectores por encima del promedio industrial de características relativamente novedosas respecto a la convertibilidad, sobre todo, por ser sectores mercado internistas, con amplia incidencia en los empleos y en las importaciones, pero de bajas exportaciones, que anteriormente estaban estancados o incluso venían decreciendo. También Fabris y Villadeamigos toman como año base de análisis el 2002 para sostener que la industria manufacturera fue el de mayor

crecimiento respecto a los sectores productores de bienes entre el 2002 y el 2007. Por último, Azpiazu y Schorr (2010) examinan el afianzamiento de la estructura productiva de los años noventa en la posconvertibilidad, tomando como año base el 2002, en particular para sostener que, en este nuevo periodo, se afianzó la estructura productiva previa, y analizando el PBI industrial 2002-2007 o las principales ramas de actividad según su aporte al crecimiento del PBI industrial 2001-2007. En función de este último periodo, los autores afirman lo siguiente:

“... un segundo tema se asocia a las consideraciones precedentes sobre el perfil sectorial, que, remontándose a los años noventa... tendió a consolidarse en la reciente fase expansiva industrial. Con la salvedad de la fabricación de maquinaria y equipo [...] fueron las agroindustrias [...], la automotriz [...] y las productoras de *commodities* las que realizaron una mayor contribución al crecimiento industrial verificado entre 2001 y 2007.”<sup>1</sup> (Azpiazu y Schorr, 2008:238 y 239).

El trabajo de Fernandez Bugna y Porta (2012) tiene en cuenta principalmente dos periodizaciones. Por un lado, utilizan la periodización 2002-2008 para dar cuenta de la expansión generalizada de los distintos sectores de la industria en la posconvertibilidad en contraposición a la convertibilidad; así, según ellos:

... la contribución de los sectores intensivos en ingeniería y en trabajo, habiendo dado cuenta sólo del 20% del incremento del producto industrial entre 1993 y 1998, contribuyeron al este en un 43,7 % entre los años 2002 y 2008. El complejo textil y la industria metal mecánica, en particular, se convirtieron en destacados vectores del crecimiento industrial luego de reducir sus volúmenes de producción en la fase expansiva anterior (su contribución al crecimiento industrial fue de 5,9% y 13% entre 2002 y 2008 frente a -1,9% y 1,2% en el período 1993-1998). (Porta y Fernandez Bugna, 2011:91).

Ahora bien una parte importante de su trabajo periodiza la etapa, de manera distinta, en términos de los niveles relativos de innovación, aprendizaje y encadenamiento de los sectores industriales según los años 2005–2007, y los autores lo justifican de la siguiente manera: “Se tomaron los años que se corresponden ya no con la fase de recuperación, sino la de crecimiento, hasta antes de que la crisis mundial desatada en 2008 tuvieran algún impacto en la producción industrial.” (Fernandez Bugna y Porta (2012), 2011:106). La distinción entre crecimiento y recuperación es un tema central para el estudio de la industria que a continuación revisaremos.

En definitiva, vemos que los trabajos más importantes sobre la industria en la posconvertibilidad para examinar su crecimiento tienen en cuenta tres años base, el

---

<sup>1</sup>Es entendible que los autores no dividan la posconvertibilidad en periodos porque el estudio era “reciente” en términos del desarrollo total del modo de acumulación de la posconvertibilidad, aunque es interesante la vigencia de su tesis de continuidad.

de 2002, 2003 y 2005. El sentido de utilizar el año 2002 está dado al ser el año en que se devaluó la moneda, cuestión que marca el paso del modelo de convertibilidad al de posconvertibilidad, mientras que el año 2003 es considerado de manera institucional a partir del cambio presidencial.

Solamente en el trabajo de Fernandez Bugna y Porta encontramos el uso de una periodización diferenciada en el centro de la posconvertibilidad a partir de un periodo de recuperación (2002-2004) y otro de crecimiento (2005-2007), aunque utilizado de manera parcial para medir los niveles de innovación, aprendizaje y complementariedades –y en otros trabajos, si bien es mencionada la diferencia entre recuperación y crecimiento, vemos que no se tiene en cuenta como un elemento central–.

Como uno de los objetivos de este trabajo es encontrar una periodización que ni subestime ni sobrestime variables esenciales de la acumulación, tendremos en cuenta esta última forma de periodización. Es que los inconvenientes de tomar los años 2002 y 2003 sin ninguna subdivisión de fases llevan a no considerar los problemas que arrojó la crisis de convertibilidad (1998-2001), y, a su vez, las comparaciones entre puntas como 2002-2012 siempre tienen sesgos.

Siguiendo este razonamiento, Grigera y Eskenazi (2013) son los primeros autores en marcar como una necesidad fundamental la de diferenciar fases de la posconvertibilidad en dos momentos del proceso de acumulación del capital: un primer momento, cuyo límite superior iguala a los niveles ya alcanzados en la convertibilidad (2002-2004), y una segunda instancia de crecimiento por encima de los niveles anteriores (2005-2011), donde, para estos autores el PBI, el PBI industrial y la utilización de la capacidad instalada son las principales variables que distinguen la fase de *recuperación* de la *fase de crecimiento*. Si no tenemos en cuenta esto y tomamos un solo periodo de referencia, se sobrestima el crecimiento industrial al considerar años donde los incrementos del sector se deben, sobre todo, a la utilización de la capacidad instalada.

Es por esto por lo que, tomando la caracterización que proponen los autores para analizar la *fase de crecimiento* de la economía, se utiliza, como principal periodo por examinar, el de 2005-2012 para la industria en la posconvertibilidad. De esta manera, podemos comparar las etapas de crecimiento de la convertibilidad y de la posconvertibilidad, apreciando sus diferencias, especialmente en la dinámica de los sectores que componen la industria, evaluando los cambios y continuidades entre ambas etapas y delimitando cuáles son los *nuevos sectores industriales en la*

*posconvertibilidad*.

En segundo lugar, los estudios de CENDA (2011) nos muestran un método para seleccionar los *sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad* a partir del análisis del conjunto industrial y su comparación con los sectores dinámicos en la convertibilidad, utilizando para ello una comparación de la tasa de crecimiento de las ramas industriales con el promedio del sector en función del volumen físico de la producción (VFP). Si bien este método es uno de los más apropiados para los objetivos del trabajo –el de entender la dinámica de la acumulación de la industria–, los periodos elegidos por los autores son problemáticos. Por lo expuesto en el anterior apartado metodológico, los periodos antes mencionados (1993-1998 y 2005-2012) son más pertinentes, puesto que no están atravesados por los años de crisis económica y parten de niveles de crecimiento ya alcanzados en el modelo anterior, lo cual permite evaluar el crecimiento real.

La definición de sectores económicos propuesta por CENDA se ajusta al sistema de cuentas nacionales y a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), y a otras elaboradas por el INDEC, lo que permite una amplia factibilidad para la construcción y estudio del objeto de análisis. Tienen en cuenta, principalmente, un nivel de agregación: la estructura esquemática por grupos (literal más tres dígitos de la CIIU) a partir del cual se examina el caso de los sectores de la industria dinámicos y no dinámicos.

Por otra parte, en el estudio de Azpiazu y Schorr (2010), se evalúan, entre otras cosas, las continuidades en la estructura manufacturera respecto a los años noventa, considerando la contribución de cada rama industrial al valor bruto de producción total; cuestión que también se tiene en cuenta al contemplar una variable más estructural.

Cabe agregar que Porta y Fernandez Bugna (2011) construyen una metodología para medir, en los sectores industriales, sus niveles relativos de innovación, aprendizaje y encadenamiento, y lo comparan con los casos de Brasil y Alemania para calificar la especialización argentina y compararla con un caso de economía en desarrollo y otra desarrollada. Si bien esta consideración nos resulta importante, no forma parte de esta investigación.

Se han expuesto las consideraciones más importantes respecto al armado metodológico para el estudio de la industria en la posconvertibilidad. Es así que en el Capítulo II se las utiliza como base para el estudio de la industria y de los sectores industriales que la integran en función de las fases de *recuperación (2002-2005)* y

*crecimiento (2005-2012)*, y se presta atención a la evolución de sus variables dinámicas y estructurales. La comparación entre las fases de crecimiento de la posconvertibilidad respecto a la convertibilidad (1993-1998) nos permite comprender los cambios presentes en la matriz industrial y encontrar los *sectores dinámicos en la posconvertibilidad siendo los que son dinámicos en la posconvertibilidad y no dinámicos en la convertibilidad* y de esta manera obtendremos nuestro objeto de estudio cuyo examen será expuesto en el capítulo III.

Por esto, a partir del armado metodológico expuesto, pasamos al siguiente capítulo de examen empírico, donde respondemos, sobre todo, las siguientes preguntas: ¿Es posible separar la industria en la posconvertibilidad en una fase de recuperación y otra de crecimiento?, si es así, ¿qué características presenta dicha separación? Teniendo en cuenta la totalidad de los sectores que integran la industria argentina, ¿cuáles son los nuevos sectores industriales dinámicos que emergen en la posconvertibilidad respecto a la convertibilidad? ¿Y particularmente cuáles son los más importantes?



## **Capítulo II. Los sectores industriales dinámicos y no dinámicos en la posconvertibilidad. Análisis de la acumulación industrial argentina**

Como vimos en el Capítulo I, la construcción de la metodología acorde al análisis de la estructura y dinámica del conjunto de sectores que conforman la industria requiere, a su vez, de la elección crítica de importantes consideraciones metodológicas realizadas en los principales trabajos sobre el tema. Tanto la construcción de una periodización que no subestime ni sobrestime la acumulación industrial de la posconvertibilidad como la elección del conjunto de variables que den cuenta de las tendencias dinámicas y estructurales de la industria se desprenden del capítulo anterior, y su puesta en práctica será el objeto del presente capítulo.

Es así que, en este apartado, se analiza la acumulación de la totalidad de los sectores que integran la industria en la posconvertibilidad siguiendo, principalmente, el objetivo de identificar los sectores más importantes de la industria *dinámicos en la posconvertibilidad* y no dinámicos en la convertibilidad; se trata de los sectores Bebidas, Artículos para el Hogar y Calzado. Para ello, se realiza un estudio del comportamiento macroeconómico de la Argentina en la posconvertibilidad (2002-2012), centrado en la fase de crecimiento de la industria (2005-2012), la cual está delimitada por la fase de *recuperación* (2002-2005). De esta manera, aportamos al conocimiento del tema y ponemos en evidencia las *tendencias al cambio*, sin sobrestimarlas, sino situándolas respecto a las *tendencias de continuidad*, lo que nos permite encontrar nuevos aportes.

Del correspondiente estudio, a su vez, se desprenden otros análisis secundarios que sirven para complementar el objetivo de estudio, tales como el examen de la industria en general y de los sectores que crecen tanto en la convertibilidad como en la posconvertibilidad. Definidos como *competitivos*, dichos sectores sustentan un futuro estudio sobre las características principales de la estructura y dinámica de las manufacturas en la Argentina: el carácter dual y heterogéneo de la estructura industrial y la dependencia global.

### **2.1. La industria en la posconvertibilidad. Aspectos generales**

Varias tendencias contradictorias caracterizan la evolución de la industria en la posconvertibilidad. Por un lado, la acumulación industrial presenta un fuerte crecimiento, sobre todo en los primeros años; por otro, este hecho es matizado si se



incluye un examen relativo respecto a otros modelos económicos, si seguimos los diferentes periodos de la posconvertibilidad y si observamos el carácter dual y heterogéneo del entramado industrial por la continua concentración de una minoría de sectores que componen la industria. Es por esto por lo que hacer énfasis en la continuidad de la estructura productiva característica de la convertibilidad o centrar la atención en las características progresivas del nuevo modelo industrial es forzar la complejidad del tema hacia uno de los lados opuestos: si bien la estructura industrial presenta mayores elementos de continuidad, los cambios alteran el desarrollo industrial previo, lo que hace oportuno profundizar sobre dichas tendencias para evaluar la forma particular que adoptó la producción en el nuevo modo de acumulación. De los cambios y continuidades, surgen nuevas contradicciones que perduran a lo largo del periodo, el cual pasaremos a examinar, primero en su forma general para luego adentrarnos en su interior.

Tal como concluimos en el Capítulo I, la referencia del año base 2002 utilizada por varios autores en sus análisis de la posconvertibilidad, nos permite entender cierta lógica de la acumulación, pero debemos tener cuidado con el modo en que observamos el desarrollo a partir de esos años. Lo que podemos afirmar, considerando la evolución en el largo plazo 2002-2012 según el Gráfico 1, es que nos encontramos ante una nueva etapa. En términos cuantitativos, el crecimiento es constante, y observamos una tasa de crecimiento anual acumulativa del PBI y del PBI manufacturero del 7 % y del 8 %. A su vez, el PBI manufacturero creció en el último año de la posconvertibilidad un 50,7 %, respecto al valor máximo alcanzado en la convertibilidad en 1998. Frente a estos hechos, es poco probable que la explicación de dicho crecimiento se deba a un viento pasajero favorable.

Ahora bien, la participación del PBI manufacturero en el PBI durante la posconvertibilidad no se recompuso respecto a la convertibilidad, pese al gran crecimiento que presentó en los primeros años hasta el 2004, en el cual llega al 16,4 %, y mostró una regresión al finalizar el periodo en 2012 con un 15,9 %, lo cual hizo que quedara lejos del máximo alcanzado en los años de crecimiento de la convertibilidad con el 18,2 % en 1993.

Es necesario, para alcanzar mayor profundidad en el examen industrial, adentrarnos en la lógica de la dinámica y estructura de su acumulación y ver la relación que guardan los sectores de la industria entre sí y situar los cambios y continuidades que presentan respecto al periodo anterior de convertibilidad.

Gráfico 1. Evolución del PBI, PBI manufacturero (PBI<sub>m</sub>) y de la participación del PBI<sub>m</sub> en el PBI (%PBI<sub>m</sub>/PBI) 1993-2012 (en millones de pesos de 1993 eje izquierdo y en porcentaje eje derecho).

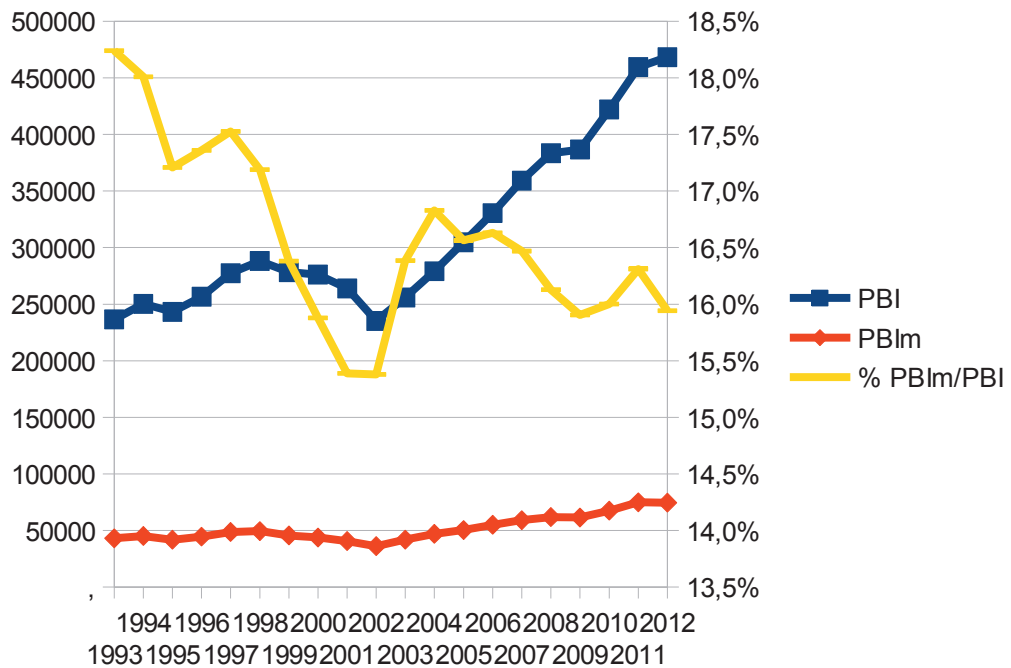
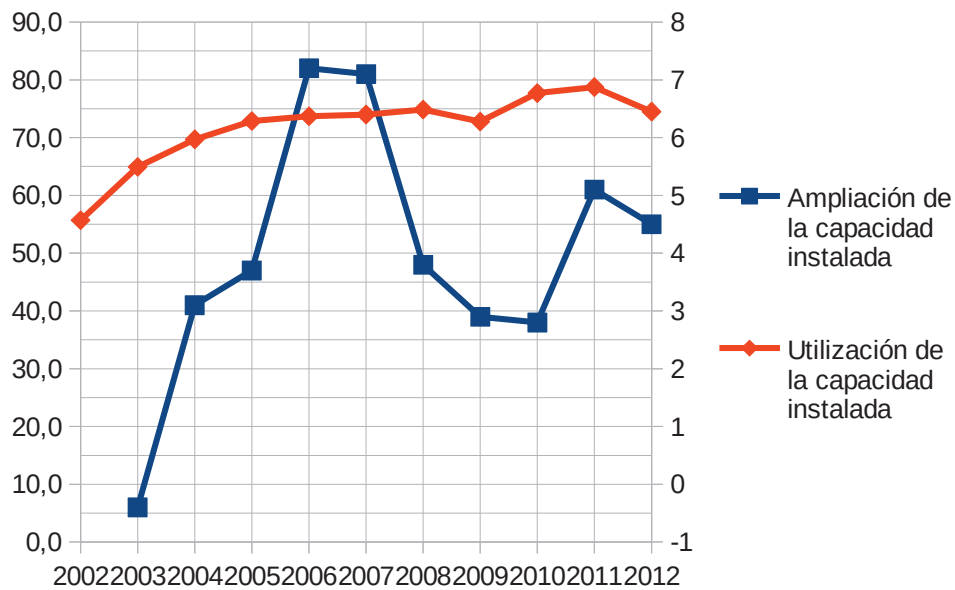


Gráfico 2. Ampliación y utilización de la capacidad instalada 2002-2012 (en porcentaje).



A partir de los Gráficos 1 y 2, vemos la necesidad de considerar la evolución industrial en la posconvertibilidad subdividida en dos periodos: una *fase de recuperación* (2002-2005) y otra de *crecimiento* (2005-2012). Es que recién en el año 2005 se produce un cambio cualitativo en el cual el crecimiento del PBI y del PBI manufacturero (Gráfico 1) sobrepasa el nivel máximo anteriormente alcanzados en el

modo de acumulación de convertibilidad –en el año 1998–, lo que inicia, a partir de dicho año, un ciclo de crecimiento novedoso. A su vez, la utilización de la capacidad instalada (*Gráfico 2*) tiene un ciclo de fuerte ascenso hasta el año 2005, que crece un 72,8 % y luego la pendiente cambia, disminuyendo el crecimiento; en cambio, la ampliación de la capacidad instalada tiene años de gran crecimiento relativo en el periodo, sobre todo a partir de los años 2005, 2006 y 2007, con un 3,7 %, un 7,2 % y un 7,1 % respectivamente, que luego cae, aunque se mantiene en niveles positivos. Ello implica que, antes del 2005, existe una fase sostenida de recuperación en base a la capacidad instalada, mientras que, en los años siguientes, se produce un proceso de ampliación de la capacidad instalada que, si bien no es continua en su ascenso, es significativa. Este rasgo muestra que, en términos relativos, las manufacturas siguen regularidades diferenciadas en dos periodos: el primero es 2002-2005, de gran aumento en su participación respecto al PBI, y el segundo, 2005-2012, presenta una caída que llega, en el 2012, a representar el 15,9 %.

Otras consideraciones importantes se desprenden del análisis de los gráficos. En el *Gráfico 1*, observamos una caída de la participación industrial en el PBI en el año 2005, marcada por un punto de inflexión cuyo ciclo dura hasta el año 2009, cuando se recupera levemente para luego descender en el último año (2012) y quedar a niveles cercanos al año 2003. Por una parte, este hecho pone en evidencia la caída relativa del crecimiento de la industria respecto del conjunto de la economía y marca un protagonismo de la industria en la *fase de recuperación* y una notable pérdida de participación en la *fase de crecimiento*. Por otra parte, siguiendo la evolución en la *fase de crecimiento* industrial 2005-2012, vemos que se abre un subperiodo a partir del año 2008, en el que se detiene el crecimiento de la capacidad instalada y no así la utilización de la esta. A pesar de que es importante tener en cuenta este fenómeno para los fines de la tesis, tomaremos la fase de crecimiento de manera uniforme.

Entonces, en función de las variables anteriormente analizadas, tenemos dos periodos en el medio de la posconvertibilidad: a) 2002-2005, *fase de recuperación*, y b) 2005-2012, *fase de crecimiento*.

A continuación se examinan ambas fases de acuerdo a nuestro objetivo principal de encontrar los *nuevos sectores dinámicos* en la *fase de crecimiento* de la posconvertibilidad (2005-2012). Antes de ello, analizaremos la *fase de recuperación* (2002-2005) para dar cuenta de importantes características del periodo que aportan al examen del conjunto, sobre todo al vínculo entre crisis de convertibilidad y recuperación. Por último, se señala un grupo de sectores que se destacan por ser

*competitivos* en todos los periodos que darán cuenta de la *estructura industrial dual y heterogénea*, una importante característica de la acumulación industrial.

## **2.2. Recuperación industrial en la posconvertibilidad (2002-2005)**

Siguiendo el *Cuadro 1*, podemos afirmar que el *periodo de recuperación* de la industria presenta las siguientes tendencias para los 49 sectores que la integran:

I. En términos generales, la industria en la crisis de convertibilidad (1998-2002) retrocedió un  $-8,39\%$  anual, que convierte este ciclo en uno de deterioro muy profundo en términos históricos; sin embargo, se vio acompañado de una rápida recuperación – cuestión que es reforzada si se tiene en cuenta los *Gráficos 1 y 2*–. La recuperación (2002-2005) fue *general y acelerada* para los sectores que la componen, a grandes rasgos, del  $13,4\%$  anual, y el ciclo de estudio de crecimiento fue más acelerado. A excepción de un solo sector, el de Fabricación de fibras y manufacturadas (243), el resto, en total 48, crece aunque de manera desigual.

II. Es destacable la relación entre *crisis de la convertibilidad y recuperación en la posconvertibilidad*, ya que muchos de los sectores que crecieron, sobre todo en este último periodo, venían de una profunda caída en relación a sus volúmenes de producción: 38 sectores cayeron más de un  $5\%$  anual, y 45 se recuperaron por encima del valor anteriormente señalado, mientras que 38 crecieron por encima del  $10\%$  anual. Sin embargo, los que presentaron una menor caída o crecieron con menor intensidad tuvieron una tasa de crecimiento menor en los primeros años de la posconvertibilidad.

III. Un conjunto menor de sectores presentaron un crecimiento sostenido en ambos periodos, como es el caso de fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno, plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario (24a), productos de metales no ferrosos (272), curtido y terminación de cueros y fabricación de productos de marroquinería y talabartería (191), y producción de sustancias químicas básicas, excepto abonos (241).

*Cuadro 1. Tasa anual acumulativa -TAA- de los sectores que componen la industria argentina en la crisis de la convertibilidad y en la fase de recuperación de la posconvertibilidad, 1998-2005 (en porcentaje, y según la estructura esquemática por grupos -literal más tres dígitos de la CIU-).*

SECTORES DE LA INDUSTRIA	TAA 1998-2002	TAA 2002-2005
Fabricación de tubos, válvulas y otros componentes electrónicos, y transmisores de radio y televisión y aparatos de telefonía (32A).	-47,33%	46,09%
Fabricación de motocicletas, bicicletas y de sillones de ruedas ortopédicos (359).	-36,54%	62,80%
Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques (342).	-31,01%	56,77%
Fabricación de hilos y cables aislados (313).	-30,48%	23,68%
Fabricación de ropa de cama, toallas, mantelería, tapices y alfombras, cuerdas y redes (172).	-27,21%	27,16%
Fabricación de muebles, somieres y colchones (361).	-26,80%	23,09%
Fabricación de cocinas, calefones, artículos eléctricos, y otros de uso doméstico (293).	-26,20%	52,13%
Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática (300).	-25,01%	16,86%
Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos, y aparatos de distribución y control de la energía eléctrica (31A).	-23,85%	41,03%
Fabricación de acumuladores, pilas y baterías primarias, lámparas eléctricas y equipo de iluminación (31B).	-23,18%	22,65%
Joyas, instrumentos de música, artículos de deporte, juegos y juguetes y otras industrias manufactureras n.c.p. (369).	-22,89%	15,40%
Fabricación de receptores de radio y televisión, aparatos de grabación y reproducción de sonido y video (323).	-21,51%	60,03%
Fabricación de vehículos automotores (341).	-21,14%	26,35%
Fabricación de hilados y tejidos; acabado de productos textiles (171).	-20,54%	18,06%
Fundición de hierro y acero, y de metales no ferrosos (273).	-19,94%	34,04%
Fabricación de tejidos de punto y artículos de punto y ganchillo (173).	-19,37%	32,24%
Fabricación de productos de minerales no metálicos (269).	-19,14%	24,93%
Fabricación de maquinaria de uso especial (292).	-18,69%	30,64%
Fabricación de material de locomotoras y material rodante para ferrocarriles y tranvías, y fabricación de aeronaves (35A).	-18,43%	18,53%
Procesos de acabado de superficies metálicas (289).	-18,18%	19,69%
Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor (281).	-17,99%	30,71%
Instrumentos médicos, ópticos y de precisión, y de relojes (33A).	-17,72%	29,11%
Confección de prendas de vestir y de artículos de piel (18A).	-15,31%	20,42%
Construcción y reparación de buques y embarcaciones (351).	-13,78%	14,59%
Edición de folletos, libros, periódicos y producción de discos, compactos, etc. (221).	-13,56%	16,91%
Fabricación de productos químicos agroquímicos- (242).	-11,07%	12,37%
Fabricación de calzado y sus partes (192).	-10,82%	27,99%
Fabricación de fibras manufacturadas -artificiales y sintéticas- (243).	-10,82%	-6,73%
Elaboración de bebidas gaseosas, vinos, cerveza, aguas minerales, jugos de frutas y bebidas espirituosas(155).	-7,84%	18,07%
Productos de caucho (251).	-7,53%	13,55%
Productos de hierro y acero (271).	-6,68%	8,22%
Fabricación de madera y sus productos (excepto muebles), corcho, y artículos de paja (20a).	-6,49%	11,65%
Elaboración de productos lácteos (152).	-6,36%	10,50%
Fabricación de productos de hornos de coque (23a).	-6,21%	23,43%
Impresión y servicios conexos (222).	-6,18%	15,19%
Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores (343).	-6,10%	9,75%
Elaboración de productos de panadería, azúcar, chocolate, pastas frescas y secas, café, té, yerba mate y especias. (154)	-5,74%	11,38%
Fabricación de vidrio y productos de vidrio (261).	-5,11%	17,05%
Fabricación de papel y productos de papel (210).	-4,80%	11,01%
Molienda de trigo, legumbres y cereales. Preparación de arroz, alimentos para animales y almidones (153).	-4,76%	9,49%
Fabricación de productos de plástico (252).	-2,03%	11,04%
Preparación de hojas del tabaco, elaboración de cigarrillos, picadura o hebras para pipa(160).	-1,70%	-1,27%
Producción de combustibles líquidos, gaseosos y grasas lubricantes (232).	-1,16%	3,12%
Fabricación de maquinaria de uso general (291).	-0,12%	9,66%
Productos alimenticios (151).	-0,05%	9,73%
Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos (241).	3,05%	4,90%
Curtido y terminación de cueros y fabricación de productos de marroquinería y talabartería (191).	5,98%	3,83%
Productos de metales no ferrosos (272).	7,19%	6,53%
Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno; plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario (24a).	10,02%	15,72%
<b>Total industria</b>	<b>-8,39%</b>	<b>13,49%</b>

Fuente: elaboración propia en base a CEP.

A continuación nos detendremos en el segundo periodo de la posconvertibilidad: el de *crecimiento* (2005-2012), en el que analizaremos su

relación con todos los periodos, y específicamente haremos su comparación respecto a la fase de *crecimiento* de la convertibilidad.

### **2.3. La fase de crecimiento industrial (2005-2012). Cambios y continuidades**

Llegamos, en este apartado, a uno de los puntos centrales de nuestra investigación: la determinación empírica de nuestro objeto de estudio, centrado en los nuevos sectores industriales dinámicos durante la posconvertibilidad en comparación con la convertibilidad.

En primer lugar, antes de pasar a comparar ambos modos de acumulación mencionados, relacionamos las fases en el centro de la posconvertibilidad y, de esta manera, encontramos otro importante apoyo empírico al argumento de dividir al periodo en estas dos fases. Siguiendo los *Cuadros 1 y 2*, vemos que la *fase de crecimiento* está atravesada por un proceso de desarrollo desigual y novedoso de los sectores que componen la industria nacional, incrementos presentes en los volúmenes de producción. En términos generales, podemos afirmar que el *periodo de crecimiento* (2005-2012) respecto al *periodo de recuperación* (2002-2005) marca un claro contraste, pues se encuentra por encima de la media industrial solo 12 sectores dentro de los *dinámicos y dinámicos en la posconvertibilidad*, frente a 38 sectores *no dinámicos y dinámicos solo en la convertibilidad*. 27 sectores que crecieron a “tasas chinas” –mayores al 8 % anual– en la primera fase se desacelerarán en la *fase de crecimiento*<sup>2</sup>. Así, en esta última etapa, vemos que se origina una *desaceleración*

---

<sup>2</sup> A partir del *Cuadro 2*, estos son: fabricación de material de locomotoras y material rodante para ferrocarriles y tranvías, y fabricación de aeronaves (35A); productos de hierro y acero (271); fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno; plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario (24a); elaboración de productos lácteos (152); fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques (342); fabricación de hilos y cables aislados (313); fabricación de fibras manufacturadas -artificiales y sintéticas- (243); molienda de trigo, legumbres y cereales; preparación de arroz, alimentos para animales y almidones (153); fabricación de papel y productos de papel (210); fabricación de madera y sus productos (excepto muebles), corcho y artículos de paja (20a); fabricación de ropa de cama, toallas, mantelería, tapices y alfombras, cuerdas y redes (172); edición de folletos, libros, periódicos y producción de discos, compactos, etc. (221); fabricación de maquinaria de uso general (291); fundición de hierro y acero, y de metales no ferrosos (273); fabricación de productos de minerales no metálicos (269); fabricación de maquinaria de uso especial (292); Productos de caucho (251); procesos de acabado de superficies metálicas (289); fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores (343); fabricación de tubos, válvulas y otros componentes electrónicos, y transmisores de radio y televisión y aparatos de telefonía (32A); fabricación de tejidos de punto y artículos de punto y ganchillo (173); fabricación de motocicletas, bicicletas y de sillones de ruedas ortopédicos (359); fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos y aparatos de distribución y control de la energía eléctrica (31A); impresión y servicios conexos (222); confección de prendas de vestir y de artículos de piel (18A); fabricación de productos de hornos de coque (23a); fabricación de acumuladores, pilas y baterías primarias, lámparas eléctricas y equipo de iluminación (31B); joyas, instrumentos de música, artículos de deporte, juegos y juguetes, y otras industrias manufactureras n. c. p. (369); instrumentos médicos,

*generalizada* de la producción de un número importante de sectores industriales, mientras que, respecto al promedio industrial, se destacan las fabricaciones de, por un lado, un conjunto de *sectores competitivos* –identificados así al aventajar su crecimiento tanto en la convertibilidad como en la posconvertibilidad, como veremos más adelante– y, por el otro, de una reducida cantidad de *nuevos sectores dinámicos en la posconvertibilidad*.

Estos tres comportamientos sectoriales diferenciados entre fases de la posconvertibilidad –desaceleración generalizada y crecimiento de *sectores competitivos* y de *nuevos sectores industriales dinámicos*– son tendencias claves para entender lo específico de la industria en la posconvertibilidad y, a su vez, las continuidades presentes entre los dos modos de acumulación. Las asimetrías presentes dan cuenta de ciertos límites a los que llega la mayoría de los sectores industriales en términos de no alcanzar un proceso de crecimiento sostenido, mientras que una minoría de sectores competitivos, asociados con la producción de *commodities*, presentan, en general, un crecimiento más leve pero continuo. Por último, el comportamiento de un pequeño grupo de *sectores dinámicos en la posconvertibilidad*, que no eran dinámicos en la convertibilidad, da cuenta de un crecimiento acelerado y distintivo presente en el nuevo periodo., que por cierto examinaremos a continuación en comparación con la convertibilidad.

En segundo lugar, pasamos al estudio que comprende la totalidad de los sectores de la industria para identificar nuestro objeto de estudio. Para ello, como especificamos en el capítulo I, se sigue con la metodología aplicada en CENDA (2011), donde se define los *sectores dinámicos* como aquellos cuya tasa de crecimiento es mayor respecto al promedio industrial en función del Volumen Físico de la Producción (VFP), y no dinámicos en el caso de los sectores cuyo crecimiento durante un periodo sea inferior al promedio industrial, y la aplicamos para el caso de las etapas de crecimiento de la convertibilidad (1993-1998) y la posconvertibilidad (2005-2012). De su comparación, seleccionamos los sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad y no dinámicos en la convertibilidad. Recordemos que, como mencionamos en la Introducción, con su selección y comprensión no pretendemos explicar la totalidad del funcionamiento industrial de la época mediante estos casos de estudio, sino comprender un aspecto importante del desarrollo específico del modo de acumulación que no ha sido estudiado hasta ahora.

---

ópticos y de precisión, y de relojes (33A); fabricación de hilados y tejidos, y acabado de productos textiles (171); fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor (281); construcción y reparación de buques y embarcaciones (351).



Siguiendo la metodología adoptada en esta nueva etapa, podemos identificar cuatro grupos:

- ***Los dinámicos en la posconvertibilidad*** y no dinámicos en la convertibilidad. En este grupo se encuentran tres sectores que componen nuestro objeto de estudio.
- Los dinámicos en la convertibilidad y no dinámicos en la posconvertibilidad, a los que denominaremos ***dinámicos en la convertibilidad*** para simplificar.
- ***Los dinámicos*** en ambos periodos.
- Los ***no dinámicos*** en ambos periodos.



**Cuadro 2. Tasa anual acumulativa -TAA- de los Sectores dinámicos y no dinámicos en el crecimiento de la convertibilidad (1993-1998) y de la posconvertibilidad (2005-2012) (1997=100, y según la estructura esquemática por grupos -literal más tres dígitos de la CIIU-).**

SECTORES DE LA INDUSTRIA	1993	1998	2005	2012	TAA (1993-1998)	TAA (2005-2012)
<b>Dinámicos en la posconvertibilidad</b>						
Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática (300).	155,9	105,5	53,3	104,8	-7,5%	10,1%
Fabricación de vidrio y productos de vidrio (261).	99,0	93,9	122,0	220,8	-1,1%	8,8%
Elaboración de bebidas gaseosas, vinos, cerveza, aguas minerales, jugos de frutas y bebidas espirituosas(155).	97,0	98,9	117,4	260,0	0,4%	12,0%
Fabricación de cocinas, calefones, artículos eléctricos, y otros de uso doméstico (293).	90,6	99,7	104,1	273,2	1,9%	14,8%
Fabricación de calzado y sus partes (192)	88,6	98,0	130,0	369,5	2,0%	16,1%
<b>Dinámicos</b>						
Fabricación de productos químicos agroquímicos- (242).	89,0	103,2	91,6	193,0	3,0%	11,2%
Productos alimenticios (151).	78,8	97,3	128,4	209,8	4,3%	7,3%
Elaboración de productos de panadería, azúcar, chocolate, pastas frescas y secas, café, té, yerba mate y especias. (154)	95,4	103,7	113,1	235,4	1,7%	11,0%
Fabricación de vehículos automotores (341).	71,4	90,4	70,5	180,2	4,8%	14,3%
Fabricación de receptores de radio y televisión, aparatos de grabación y reproducción de sonido y video (323).	71,0	94,9	147,6	345,5	6,0%	12,9%
Fabricación de productos de plástico (252).	77,6	106,5	134,3	222,7	6,5%	7,5%
Fabricación de muebles, somieres y colchones (361).	68,2	103,7	55,5	90,1	8,7%	7,2%
<b>Dinámicos en la convertibilidad</b>						
Fabricación de material de locomotoras y material rodante para ferrocarriles y tranvías, y fabricación de aeronaves (35A).	45,7	144,3	106,4	42,3	25,8%	-12,4%
Productos de hierro y acero (271).	64,6	107,3	103,2	145,9	10,7%	5,1%
Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno; plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario (24a).	61,8	100,2	227,5	270,1	10,1%	2,5%
Elaboración de productos lácteos (152).	72,7	111,0	115,2	147,4	8,8%	3,6%
Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques (342).	77,5	111,4	97,3	120,3	7,5%	3,1%
Fabricación de hilos y cables aislados (313).	86,2	116,6	51,5	66,5	6,2%	3,7%
Fabricación de fibras manufacturadas -artificiales y sintéticas- (243).	84,8	109,2	56,0	48,5	5,2%	-2,0%
Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos (241).	78,5	100,4	130,7	142,5	5,0%	1,2%
Molienda de trigo, legumbres y cereales. Preparación de arroz, alimentos para animales y almidones (153).	85,7	109,1	117,8	163,7	4,9%	4,8%
Productos de metales no ferrosos (272).	79,1	99,1	158,1	161,9	4,6%	0,3%
Fabricación de papel y productos de papel (210).	84,2	101,9	114,5	165,9	3,9%	5,4%
Fabricación de madera y sus productos (excepto muebles), corcho, y artículos de paja (20a).	84,7	102,5	109,0	119,7	3,9%	1,3%
Fabricación de ropa de cama, toallas, mantelería, tapices y alfombras, cuerdas y redes (172).	92,2	110,5	63,8	86,1	3,7%	4,4%
<b>No dinámicos</b>						
Edición de folletos, libros, periódicos y producción de discos, compactos, etc. (221).	91,9	102,9	91,8	92,9	2,3%	0,2%
Curtido y terminación de cueros y fabricación de productos de marroquinería y talabartería (191).	72,8	81,2	114,6	115,6	2,2%	0,1%
Fabricación de maquinaria de uso general (291).	87,3	97,2	127,5	151,7	2,2%	2,5%
Fundición de hierro y acero, y de metales no ferrosos (273).	82,3	90,0	89,1	135,6	1,8%	6,2%
Preparación de hojas del tabaco, elaboración de cigarrillos, picadura o hebras para pipa(160).	96,9	102,8	92,3	136,0	1,2%	5,7%
Fabricación de productos de minerales no metálicos (269).	100,4	102,1	85,1	129,3	0,3%	6,2%
Fabricación de maquinaria de uso especial (292).	93,4	93,1	90,8	70,2	-0,1%	-3,6%
Productos de caucho (251).	96,3	95,2	101,9	124,7	-0,2%	2,9%
Procesos de acabado de superficies metálicas (289).	95,3	93,9	72,2	93,3	-0,3%	3,7%
Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores (343).	95,6	93,9	96,5	128,8	-0,3%	4,2%
Producción de combustibles líquidos, gaseosos y grasas lubricantes (232).	97,9	95,8	100,3	100,1	-0,4%	0,0%
Fabricación de tubos, válvulas y otros componentes electrónicos, y transmisores de radio y televisión y aparatos de telefonía (32A).	108,2	104,7	25,1	22,2	-0,7%	-1,8%
Fabricación de tejidos de punto y artículos de punto y ganchillo (173).	94,3	89,8	87,8	98,9	-1,0%	1,7%
Fabricación de motocicletas, bicicletas y de sillones de ruedas ortopédicos (359).	88,6	83,8	58,6	55,3	-1,1%	-0,8%
Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos, y aparatos de distribución y control de la energía eléctrica (31A).	107,7	98,8	93,2	130,7	-1,7%	5,0%
Impresión y servicios conexos (222).	106,0	94,4	111,7	137,2	-2,3%	3,0%
Confección de prendas de vestir y de artículos de piel (18A).	99,2	88,3	79,3	86,6	-2,3%	1,3%
Fabricación de productos de homos de coque (23a).	98,8	87,0	126,7	157,2	-2,5%	3,1%
Fabricación de acumuladores, pilas y baterías primarias, lámparas eléctricas y equipo de iluminación (31B).	116,1	102,3	65,7	89,2	-2,5%	4,5%
Joyas, instrumentos de música, artículos de deporte, juegos y juguetes y otras industrias manufactureras n.c.p. (369).	108,7	93,4	50,8	65,6	-3,0%	3,7%
Instrumentos médicos, ópticos y de precisión, y de relojes (33A).	107,2	91,0	89,8	123,9	-3,2%	4,7%
Fabricación de hilados y tejidos; acabado de productos textiles (171).	102,7	80,8	53,0	80,6	-4,7%	6,2%
Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor (281).	206,5	110,9	112,0	119,8	-11,7%	1,0%
Construcción y reparación de buques y embarcaciones (351).	241,1	92,3	76,7	42,0	-17,5%	-8,3%
<b>Total industria *</b>	<b>88,3</b>	<b>99,6</b>	<b>102,6</b>	<b>165,4</b>	<b>2,4%</b>	<b>7,1%</b>

Fuente: elaboración propia en base a CEP.

Siguiendo el Cuadro 2, identificamos los **sectores dinámicos en la posconvertibilidad**:

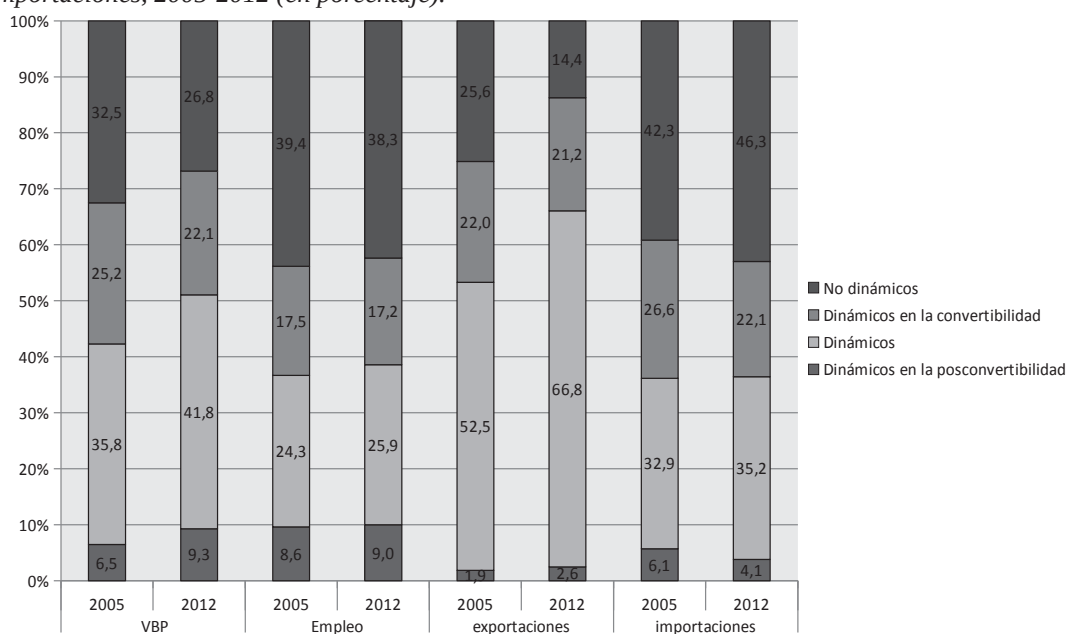
- Elaboración de bebidas gaseosas, vinos, cerveza, aguas minerales, jugos de frutas y bebidas espirituosas (155).
- Fabricación de cocinas, calefones, artículos eléctricos, y otros de uso doméstico (293), que serán nombrados como *artículos de línea blanca*.
- Fabricación de calzado y sus partes (192).

Si bien la *fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática (300)* y la *fabricación de vidrio y productos de vidrio (261)* son sectores que, por la metodología propuesta, son dinámicos en la posconvertibilidad, no solo no tienen relevancia en términos de lo que aportan al valor bruto de producción industrial, sino que también disminuyen su participación respecto del total industrial al pasar, en el primero caso, de 0,1 % al 0,02 %, y, en el caso del segundo, del 0,5 % al 0,4 % –según CEP–; por último, los volúmenes de producción del primer sector en el 2005 no vienen de un proceso de recuperación como vemos en el Cuadro 2. Es por esto por lo que los sectores mencionados no son tenidos en cuenta como objeto de investigación.

Respecto a la convertibilidad, observamos importantes cambios, puesto que 42 sectores crecen en la posconvertibilidad con una tasa anual acumulativa positiva frente a 28 en la convertibilidad, lo que muestra una tendencia hacia la interpretación de la formación de un nuevo régimen de crecimiento en la posconvertibilidad más “general”. Los sectores que más se destacan en el actual modo de acumulación –los *dinámicos en la posconvertibilidad y los dinámicos*– son 11 de un total de 49, frente a 19 de 49 en la convertibilidad. Así, a simple vista, podemos afirmar que existe una mayor concentración en términos relativos.

Aquí surge un importante contraste respecto al trabajo de CENDA (2011), porque al considerar, en el presente trabajo, otra *fase de crecimiento (2005-2012)*, nos encontramos con *cinco sectores* que integran los *sectores dinámicos* en la posconvertibilidad, y CENDA, al evaluar el periodo 2002-2007 como el de *crecimiento*, sobrestima la expansión y agrupa bajo esta categoría a *veinticuatro sectores*; cuestión que marca la relevancia de separar el modelo de acumulación de la posconvertibilidad en un periodo de *recuperación* y otro de *crecimiento*.

Gráfico 3. Participación en el total de la industria de los sectores dinámicos y no dinámicos en términos del valor bruto de producción (VBP), empleo registrado (empleo), exportaciones e importaciones, 2005-2012 (en porcentaje).



Fuente: elaboración propia a partir de CEP.

En tercer lugar, ampliando el análisis de la fase de crecimiento de la posconvertibilidad. Siguiendo el *Gráfico 3*, vemos como rasgo central el afianzamiento de los *sectores dinámicos* en ambos modos de acumulación de convertibilidad y de posconvertibilidad, según su participación en el valor bruto de producción (VBP) y las exportaciones. Estos logran un marcado superávit comercial frente al resto y constituyen una importante fuente de generación de empleo. Están compuestos, principalmente, por sectores productores de *commodities*, con ventajas comparativas, de promoción industrial y, en menor medida, mercado internistas. En relación con este punto, es necesario comparar los *sectores dinámicos* respecto de los nuevos sectores que más crecieron en el periodo –los *dinámicos en la posconvertibilidad* y no dinámicos en la convertibilidad–; los últimos modifican levemente la estructura productiva previa y tienen una balanza comercial deficitaria, y no es menor su contribución en la formación de empleo.

Frente a estos hechos, podemos reforzar en el análisis general de la industria la idea antes mencionada de que, si bien no puede subestimarse el crecimiento industrial a lo largo de la posconvertibilidad, no podemos evidenciar una transformación importante en términos de la estructura productiva previa.

Otra característica importante es la inestabilidad e inercia de los *sectores no dinámicos* al evidenciarse una fuerte desaceleración de la mayoría de los sectores que

crecieron en la etapa de *recuperación*, esto es siendo dinámicos solo en un momento particular. Estos sectores son relevantes en función de aportar más en términos relativos a la formación de empleo y al déficit de la balanza comercial.

En síntesis en el análisis de los grupos individuales se observa:

- a) *Los sectores dinámicos* en ambos periodos son los que mejor reforzaron su posición en términos estructurales. No solo mostraron el incremento en la participación del VBP respecto al último año de la posconvertibilidad, alcanzando un 41,8%, sino que fueron los que más ganaron terreno en este sentido, creciendo un 6%. A su vez son los sectores que más contribuyeron a las exportaciones industriales y finalizaron su desempeño con un 66,8 % del total, lo que muestra el mayor crecimiento del conjunto –del 14,3 % en estos años–. Su contribución a las importaciones totales es baja, teniendo en cuenta la evolución de sus exportaciones, aunque ocuparon el segundo grupo de mayor nivel, alcanzando 35,2 %, lo cual los convierte en el grupo que contribuye más al superávit comercial. Por último, son el segundo sector que más aporta a la formación de empleo, un 25,9 %, y son el que más creció en el periodo con un 1,6 %.
  
- b) *Los sectores dinámicos en la posconvertibilidad* y no dinámicos en la convertibilidad son los que menos aportan a la participación del VBP, con un 9,3 % al finalizar el periodo, y a su vez, son los segundos en crecimiento con un 2,8 %. Son los sectores que menos aportan a la formación de empleo y a la participación en las exportaciones e importaciones en el 2012: no superan el 10 % en el primer caso, el 5 % en el segundo y el 6 % en el tercero. Sin embargo, muestran un crecimiento en la formación de empleo y en las exportaciones, 0,4 % y 0,6 %, respectivamente.
  
- c) *Los sectores no dinámicos*, en ambos modos de acumulación, son los que más participación relativa tienen en relación al empleo y a las importaciones, con un 38,3 % y un 41,9 %, respectivamente, al final del periodo. Es lógico que hayan sido los que más perdieron terreno en términos de su contribución al VBP: cayeron un 5,7 %, situación que los afectó en la participación relativa del empleo y las exportaciones al disminuir su representación en un 1,1 % y 8,3 %, correspondientemente.

d) Los *sectores dinámicos en la convertibilidad*, si bien tienen un importante aporte al VBP, 25,2 % respecto al total, cayeron un 3,1 % en el periodo; situación que muestra la pérdida de su contribución a las importaciones totales, habiendo caído un 1,2 % en el periodo, aunque se mantienen como el tercer sector demandante de importaciones con un 19,8 %. Son el segundo grupo que más exporta, con un 14,8 %. Su contribución al empleo lo lleva a ser el tercer grupo, con un 17,2 % en el último año respecto al total.

*Cuadro 3. Participación en el total industrial de los sectores competitivos en términos del valor bruto de producción (VBP), 1998-2012 (en porcentaje).*

Sectores industriales	1998	2002	2005	2012
Productos alimenticios (151)	13,5	18,1	15,2	16,0
Producción de combustibles líquidos, gaseosos y grasas lubricantes (232)	8,2	11,2	10,5	9,0
Elaboración de productos de panadería, azúcar, yerba mate...(154)	6,3	6,9	5,8	7,7
Fabricación de productos químicos (242)	7,6	6,6	5,7	7,3
Fabricación de vehículos automotores (341)	4,8	3,2	3,8	5,7
Elaboración de bebidas gaseosas, vinos, cerveza, aguas minerales...(155)	4,1	3,7	4,0	5,4
Productos de hierro y acero ( 271)	2,9	4,2	5,4	5,0
Fabricación de productos de plástico (252)	4,0	3,6	4,1	3,8
Fabricación de papel y productos de papel (210)	2,7	3,4	2,9	3,4
Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos (241)	2,5	5,1	4,8	3,2
Elaboración de productos lácteos (152)	3,4	3,3	3,0	3,0
Total	59,9	69,3	65,2	69,5

*Fuente: elaboración propia en base a CEP.*

Por último, un aspecto contundente a la hora de pensar las continuidades entre la convertibilidad y la posconvertibilidad lo proporciona el análisis de la participación en el valor bruto de producción de los *sectores que más crecen tanto en la convertibilidad como en la posconvertibilidad; estos son los sectores competitivos*. Se trata de 11 sectores de un total de 49 que, en conjunto, acaparan más de  $\frac{2}{3}$  del total del valor bruto de producción correspondiente al año 2012 con un 69,5 %, habiendo llegado, en 1998, a un 59,9 %. Estos son: productos alimenticios; producción de combustibles líquidos, gaseosos y grasas lubricantes; fabricación de productos químicos, agroquímicos, productos de hierro y acero; fabricación de bebidas gaseosas, vinos, cervezas, etc.; elaboración de productos de panadería, azúcar, yerba mate...; fabricación de vehículos automotores; fabricación de papel y productos de papel; productos de plástico; y elaboración de productos lácteos. Dichos sectores crecerán, de manera menos acelerada, en los primeros años de la posconvertibilidad –con la excepción de fabricación de vehículos automotores y la

elaboración de productos de panadería, azúcar, yerba mate...– lo cual representa un 65,2 % del total del valor bruto de producción, pero sin haber sufrido un duro golpe en los años de crisis de la convertibilidad.

En cuarto lugar, si tenemos en cuenta todos los puntos anteriormente señalados, del análisis de los *sectores dinámicos y no dinámicos* y de los *sectores competitivos*, se desprenden cuatro tendencias:

- I. Por un lado, se refuerzan los liderazgos de *sectores competitivos* estructurados en las etapas previas –tanto en la convertibilidad, en su crisis, como en los inicios de la posconvertibilidad–, manifiestos en el *Cuadro 3*.
- II. Se evidencia una fuerte desaceleración de la mayoría de los nuevos sectores que crecieron en la *fase de recuperación* (2002-2005). Un amplio conjunto de sectores industriales agrupados como *no dinámicos* solo mostraron un crecimiento destacado en un periodo breve de tiempo y luego, en general, crecen por debajo de la media industrial; sus características principales son las de aportar más a la participación relativa del empleo y al déficit de la balanza comercial. Estos sectores muestran una clara inestabilidad en su comportamiento y una inercia en su participación respecto al total industrial en el largo plazo.
- III. Un reducido número de nuevos sectores *dinámicos en la posconvertibilidad* continúan expandiéndose en la *fase de crecimiento* (2005-2012) en comparación con la de *recuperación*, todos ellos relacionados al mercado interno. Los más importantes son: elaboración de bebidas gaseosas, vinos, cerveza, aguas minerales, jugos de frutas y bebidas espirituosas (155); fabricación de cocinas, calefones, artículos eléctricos y otros de uso doméstico (293); fabricación de calzado y de sus partes (192).
- IV. Se mantiene un ritmo general de crecimiento mayor, que difiere de la dinámica de crecimiento en la convertibilidad.

En este sentido, la producción y acumulación a nivel de las manufacturas se sostiene, en primer lugar, por las continuidades presentes en el proceso iniciado en la fase de apertura económica y, en menor medida, por el crecimiento desigual en la posconvertibilidad de un conjunto de sectores más orientados al mercado interno.

Entonces podemos decir que la estructura industrial resultante es en base a dos tipos de industria, presenta una mayor tendencia a la *continuidad* entre la convertibilidad y posconvertibilidad, y está conformada por:

- a) *Sectores competitivos* –ver Cuadro 3– que se consolidaron tanto en la convertibilidad como en la posconvertibilidad y pudieron competir en el mercado local y mundial, tanto por el proceso de reestructuración productiva anterior como por la continuidad de sus incrementos en la producción, de sus inversiones y productividad; todo esto, en definitiva, hizo que pudieran soportar los niveles mundiales de competitividad.
- b) Sectores cuya acumulación presenta procesos ligados a desarrollos más *dinámicos, de aceleración y desaceleración*, y no de afianzamiento estructural, de crecimiento más orientado al mercado interno; sectores que, a su vez, se dividen entre los que están más limitados respecto a la capacidad ociosa existente y a las importaciones, y, por otro, a un conjunto de sectores muy reducidos que mantendrán su crecimiento destacado a lo largo de la posconvertibilidad.

En relación con esto, Piva (2015) explica la estructura industrial heterogénea de la posconvertibilidad a partir de los cambios mayormente iniciados en la hiperinflación de 1989. Se destacan dos aspectos:

I. Un proceso de reestructuración en el interior de la industria, fuertemente desarrollado en los años noventa, pero con fuertes continuidades en la posconvertibilidad:

... el rasgo dominante de este proceso fue la reestructuración productiva y, su corazón, la reestructuración industrial. La apertura comercial y el tipo de cambio fijo supusieron la subordinación de la reproducción del capital local a la acción de la ley del valor a escala mundial y, con ello, la intensificación de la competencia. Dicha intensificación indujo un proceso de reestructuración en la industria que se caracterizó por la pérdida de peso, y en muchos casos la directa desaparición, de la producción industrial de mayor valor agregado y la orientada al mercado interno, y un aumento del peso de las MOA y de las MOI en las exportaciones. (Piva, 2015:56).

II. Lo específico de la posconvertibilidad viene dado por una limitada sustitución de importaciones, que es acotada en dos sentidos: no se revierte la propensión a la baja del peso de la industria en la economía, como verificamos en el *Gráfico 1*, y en segundo lugar, porque la sustitución de importaciones se



desarrolló, fundamentalmente en los primeros años, bajo el paraguas del tipo de cambio alto, y se encontraba articulada/subordinada a una estrategia de acumulación que profundizó la reorientación del gran capital industrial (Piva 2015:60). A esto cabe agregar las características de industria en las fases de la posconvertibilidad, según la cual, durante la *recuperación industrial* (2002-2005), se observa un límite en el desarrollo productivo de varios sectores cuyo umbral se sitúa en niveles cercanos a la capacidad instalada ya alcanzada en los años de convertibilidad, que tuvo como consecuencia una desaceleración vista en el proceso de *crecimiento industrial*.

En definitiva, esto marca un comportamiento **dual y heterogéneo** en los agrupamientos sectoriales de la industria y muestra importantes rasgos que asume esta al considerar todos los periodos en estudio: Por un lado, un conjunto de *sectores competitivos* de crecimiento continuo –incluso en la crisis– y relativamente más lento, con una continua presencia en los liderazgos a nivel estructural, frente a una mayoría de sectores cuyo desempeño se encuentran mayormente restringidos por los cambios de la economía nacional y, por ende, a los condicionamientos de la apertura económica en los años de convertibilidad, a la crisis de dicho modelo y a la devaluación. En relación a este comportamiento dual, es oportuno el comentario de Schorr (2013), donde se plantea que:

En primer lugar, a pesar de la notable expansión fabril que se verificó desde mediados del 2002 (que hasta 2007/08, “dólar alto” mediante, se difundió, con sus más y sus menos, a lo largo de todo el tejido manufacturero), casi no se manifestaron tendencias a un cambio estructural en el perfil de especialización e inserción internacional de la industria doméstica respecto del periodo de vigencia del neoliberalismo. Se trata de una matriz productiva con un predominio marcado y creciente de ramas afianzadas en el procesamiento de recursos naturales (por lo general, con bajo valor agregado) y unos pocos ámbitos privilegiados de acumulación, como la armadura automotriz y el enclave ensamblador de productos electrónicos de Tierra del Fuego. (Schorr, 2013:13).

Hasta aquí hemos realizado el estudio empírico a nivel macro de la industria, propuesto bajo la revisión metodológica elaborada en el Capítulo I. Respecto a este, encontramos, como conclusión fundamental del diseño de esta investigación, un nuevo orden de la totalidad de los sectores industriales en función de su carácter dinámico o no dinámico y, de esta manera, identificamos a *los nuevos sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad y no dinámicos en la*



*convertibilidad*, que son las bebidas, los artículos para el hogar y el calzado. Con su identificación a nivel macro, encontramos un apoyo fundamental, el cual nos habilita a comprender un aspecto de la lógica del desarrollo industrial de posconvertibilidad desatendido hasta ahora, debido a que son sectores no estudiados bajo dicha relación –si bien existen algunos trabajos específicos de cada sector aislado–. Por supuesto, el presente trabajo no pretende abarcar todos los aspectos que explican la política económica y la lógica de la evolución industrial en la posconvertibilidad, sino realizar un importante aporte al tema.

De este modo, el nivel de análisis macro nos permitió avanzar sobre la identificación de los sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad, pero por sí mismo este nivel no nos permite comprender las lógicas específicas de la acumulación, propias de cada sector en particular y de las empresas que participan en ellos; este es un elemento esencial que explica el desempeño industrial de la posconvertibilidad.

Más específicamente, como mencionamos en la Introducción, para comprender de manera más completa el modo de acumulación de los *sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad*, es preciso incluir un nivel de análisis *micro*, basado en el estudio de las estrategias de las empresas que los integran en el marco de un *mercado competitivo* a nivel nacional, regional e internacional. A su vez, es imprescindible incluir en el estudio las políticas estatales directas e indirectas que actuaron sobre estas, pues el estado es un actor fundamental en la elaboración, continuidad e incluso interrupción de dichas estrategias. La subestimación de la dimensión *micro* respecto al *macro* puede llevar a desatender las estrategias de las empresas en un campo cuya relación social fundamental es la *competencia*, y, como el resultado de ella altera la acumulación y en muchos casos es la fuente de desequilibrios existentes en los sectores que componen al conjunto industrial, se ve solo su efecto a nivel macro.

Es por esto por lo que, para realizar un estudio completo de los cambios del modo de acumulación y de la producción industrial, es necesario relacionar la dimensión macro y micro desde un enfoque socioeconómico y económico que busque comprender las acciones de las empresas basadas en estrategias intencionalmente racionales, puestas en juego en un mercado competitivo, sobre el cual el estado, en muchos casos, incide de manera directa e indirecta.

Si tenemos en cuenta estas consideraciones, nos encontramos con un conjunto de importantes preguntas por responder respecto de la trayectoria de los *sectores*

*dinámicos en la posconvertibilidad* identificados en este capítulo: ¿Cuáles son las estrategias que tuvieron las principales empresas de cada sector industrial para competir en el mercado Argentino? ¿Cómo se relacionaron competitivamente entre sí? *Grosso modo*, ¿qué vínculo hay entre la estrategia realizada en la Argentina respecto a las realizadas en otros países? ¿Cómo actuaron las empresas frente a las fases de recuperación y crecimiento? ¿Qué relaciones directas e indirectas tuvieron con el estado? Para responder estas preguntas, pasamos a analizar, en el Capítulo III, la evolución de los nuevos sectores *dinámicos en la posconvertibilidad*, tanto a nivel macro como micro, y de las empresas que los componen.

### **Capítulo III. Los sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad: bebidas, artículos de línea blanca y calzado. Concentración e internacionalización de la producción local y aumento de la presión competitiva internacional**

En el capítulo anterior, hemos comprobado que, durante la posconvertibilidad en la *fase de crecimiento* (2005-2012), si consideramos la dinámica de la totalidad de sectores que comprende la industria en Argentina, sobresalen un grupo de sectores industriales que presentan un incremento productivo novedoso respecto del modo de acumulación anterior; a estos los hemos identificado como *dinámicos en la posconvertibilidad* y no dinámicos en la convertibilidad. Los mencionados sectores son: bebidas, artículos de uso doméstico –la llamada *línea blanca*–, y calzado. La importancia de su identificación radica en el hecho de que presentan un destacado crecimiento productivo novedoso en un contexto de importantes cambios a nivel de las políticas económicas, sobre todo en lo que se refiere a un tipo de cambio real alto y a una moderada sustitución de importaciones. Es así que, siguiendo la trayectoria de estos sectores durante la posconvertibilidad se pueden observar las transformaciones más importantes de la dinámica industrial en relación a los cambios que se sucedieron en el nuevo modo de acumulación. De esto no se infiere que dichos cambios sean los elementos más importantes de la industria en este periodo. Como vimos en el Capítulo II, el peso de las *continuidades* entre los modos de acumulación es mayor, pero sí podemos decir que existieron significativas transformaciones que alteraron las formas de acumulación existentes y que no han sido estudiadas en su conjunto hasta ahora.

Por otra parte, el estudio a nivel macro elaborado en el Capítulo II nos brindó importantes herramientas, especialmente para analizar la totalidad de los sectores que componen la industria y lograr un criterio para su clasificación. En el presente capítulo, integramos al estudio macro un nivel micro que nos permite entender las lógicas específicas de la acumulación en el centro de cada sector en particular y, sobre todo, las estrategias de las empresas que participan en ellos; este es un elemento esencial que, en complemento con el nivel macro, explica el desempeño industrial de los sectores dinámicos en la posconvertibilidad. Es que, para comprender de manera más completa la trayectoria de los sectores que componen nuestro objeto de estudio, es preciso explicar tanto las estrategias de las empresas que los integran en el marco de un mercado competitivo a nivel nacional, regional e internacional, como evaluar

la importancia de las políticas estatales directas e indirectas sobre ellas. Como se verá a lo largo del capítulo, las políticas estatales y las estrategias empresariales en un mercado competitivo son factores que alteran la acumulación de un sector industrial.

Entonces, el presente capítulo tiene como objetivo principal la investigación de cada sector en particular, incluidas las dimensiones macro y micro. En el último apartado, se señalan las principales características generales que presenta la trayectoria de los tres sectores y de las empresas que los componen a lo largo de la posconvertibilidad.

Antes de adentrarnos en el objetivo principal del capítulo, brevemente se hará mención de un importante aspecto que sirve para contextualizar la trayectoria de los sectores aquí estudiados; esto es la evolución del ingreso y su distribución.

En referencia al último punto mencionado, estos sectores, sobre todo el calzado y la línea blanca, presentan características en común relacionadas a la política económica impulsada por el estado y las estrategias de acumulación de las empresas que integran cada rubro. Los sectores en estudio son mercado internistas, sensibles a la evolución positiva del ciclo económico, como del ingreso y su distribución. Es por esto por lo que su trayectoria dinámica está relacionada con la mejora del ciclo económico –vista en el apartado 2.1.– y, a su vez, con el crecimiento relativo del ingreso y su distribución respecto, principalmente, a la crisis de la convertibilidad y, en menor medida, a la convertibilidad. En lo que concierne a este último punto, es que a continuación se evidencia, *grosso modo*, las mejoras en relación al ingreso y distribución, con la intención de contextualizar la evolución de los sectores industriales, pero se deja en claro la necesidad de profundizar, en futuros trabajos, dicho tema, pues no es parte del objetivo principal de la presente investigación y existen además dificultades metodológicas para su medición. Luego, pasaremos al análisis de cada sector en particular.

Para adentrarnos en el tema de la mejora relativa del ingreso y su distribución, es importante el aporte de Piva (2015) que explica la política económica de la posconvertibilidad a partir del *desfase* existente entre la política económica y las principales tendencias de la acumulación capitalista. Dicho desfase es causado, según el autor, por la dimensión política de la política económica, explicada por la reconstitución y reproducción de la dominación política a través de la satisfacción gradual de demandas populares –en términos de las mejoras de su ingreso–, que iban en contra de las necesidades de la acumulación capitalista. De esta manera, la

estrategia de acumulación de la posconvertibilidad, impulsada por las exportaciones de bajo valor agregado y una industrialización limitada soportada por bajos costos salariales, entró en contradicción con las políticas del estado de reproducir su poder mediante las mejoras limitadas sobre las condiciones de los trabajadores y desocupados.

Siguiendo al investigador, observamos dicha limitada mejora de la situación de los trabajadores gracias a las condiciones más favorables, que supuso la caída del desempleo –la tasa de desempleo se redujo del 16,1 % en el 2003 al 7,3 % en 2011–, y se verifica en el aumento del salario real –especialmente para los asalariados del sector privado–, sobre todo a partir del 2005. Si tenemos en cuenta el *Cuadro 4*, vemos que el salario real del sector privado registrado a partir del año 2005 es el primer año de la posconvertibilidad que supera al año 2001, y a partir de ahí, en general, el salario presenta un ascenso hasta el año 2012. Si bien el 2001 no es el mayor año de crecimiento salarial del sector privado registrado en la convertibilidad, no hay datos que abarquen la convertibilidad y posconvertibilidad. Si tomamos otros datos elaborados bajo otra metodología (Basualdo 2012:452), donde la distancia entre el máximo del *salario real promedio* de la convertibilidad alcanzada en el año 1994 y el 2001 es de 9,9 %, podemos aproximarnos a la proporción de la evolución del salario en los dos periodos. De esta manera, podemos concluir de manera aproximativa que recién en el año 2006 el salario real del sector privado registrado sobrepasa el del mejor año de los noventas.

Si bien es claro que es necesario profundizar el estudio de sobre el ingreso y su redistribución, de manera aproximativa tenemos marcadas algunas tendencias. El ciclo de ascenso del salario se aproxima a la *fase de crecimiento 2005-2012*, por lo que se puede apreciar una relación entre el crecimiento del ciclo económico, de los sectores de la industria *dinámicos en la posconvertibilidad* y del ingreso.

Cuadro 4. Índices de salario real (SR) -general, sector privado registrado, sector privado no registrado) deflactado por IPC 9 provincias -CIFRA (2001-2013). (Diciembre de cada año. Diciembre 2001=100

Año	SR general	SR sector privado registrado	SR sector privado no registrado
2001	100	100	100
2002	76,3	82,9	67,2
2003	82,5	92,7	71,6
2004	85	97	75,5
2005	91,1	108,8	75,7
2006	98,8	118,5	83,3
2007	96,7	113,6	82,3
2008	96,2	109,5	92,2
2009	97,7	111,8	97,4
2010	97,9	114,5	95,3
2011	103,4	126,9	103,1
2012	104	127,9	111,2

Fuente: Piva (2015).

Dicha *fase de crecimiento*, como veremos más adelante, repercute positivamente en la acumulación de los tres sectores de estudio, sobre todo en artículos de línea blanca y calzado, y en menor medida en bebidas, que venía creciendo con anterioridad.

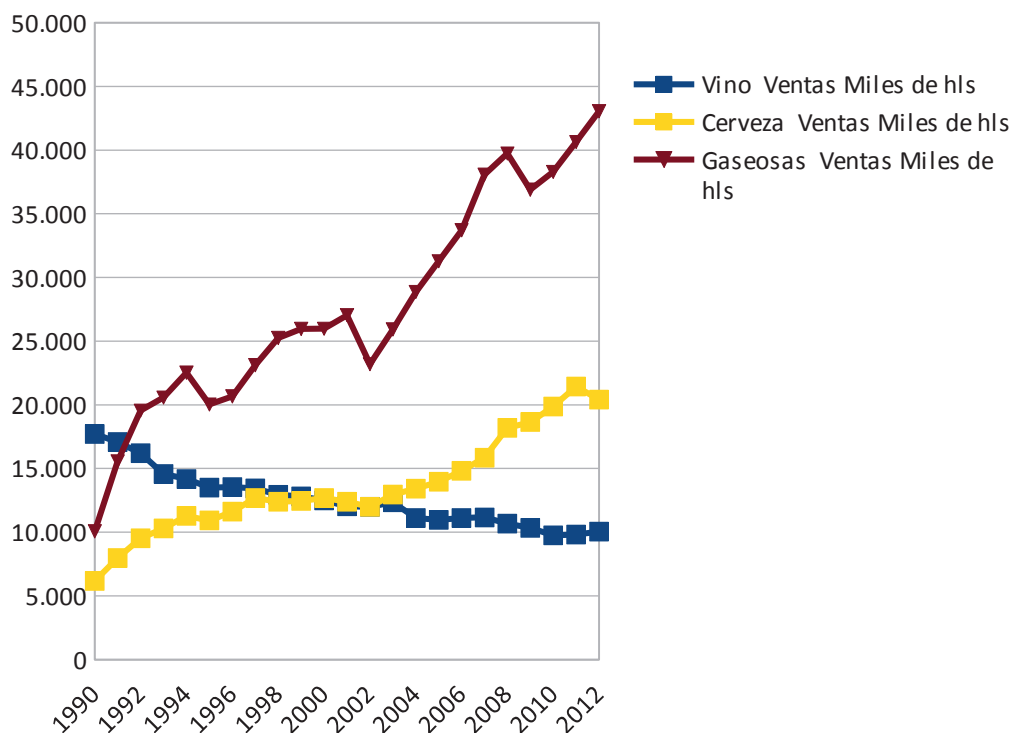
A continuación, pasamos al análisis específico de cada sector dinámico en la posconvertibilidad.

### 3.1. El Sector Bebidas en la Argentina de la posconvertibilidad

Como analizamos hasta ahora, el sector bebidas en la posconvertibilidad no solo es uno de los nuevos sectores dinámicos en los años de *crecimiento* (2005-2012), sino que, a su vez siguiendo el *Cuadro 3*, en términos estructurales se consolida en el periodo como uno de los *sectores competitivos*, esto es, de los 11 sectores más importantes en términos de su participación en el valor bruto de producción total de la industria: 4 % en 2005 y 5,4 % en 2012.

Siguiendo el *Gráfico 4*, en el interior de este sector, podemos apreciar el predominio en el crecimiento de los sectores productores de bebidas –sobre todo gaseosas, aguas saborizadas y jugos– y de cerveza en la posconvertibilidad a diferencia del vino, cuestión que nos lleva a considerar a los dos primeros como los casos de estudio.

Gráfico 4. Evolución de las ventas de Bebidas 1990-2012 (en miles de hectolitros).



Fuente: elaboración propia en base a Estadística de Productos Industriales -EPI-, INDEC.

Es necesario tener en cuenta que, a medida que pasamos del análisis macro al micro, nos encontramos con un cambio radical de la convertibilidad a la posconvertibilidad: se afianza una estructura empresarial oligopólica internacional conforme con los cambios a nivel mundial. En la Argentina de la posconvertibilidad, se asientan unas pocas empresas internacionales que controlan el mercado nacional de bebidas, prácticamente en su totalidad, y realizan actividades diversificadas, borrando las diferenciaciones de los productos en el interior del sector. Esto da cuenta de la importancia de considerar las dimensiones macro-micro en conjunto tanto en los análisis sectoriales como empresariales.

El gran peso que adquiere la internacionalización del mercado argentino es claro, por un lado, en la industria cervecera, cuyo predominio lo ejerce el nuevo líder mundial AB InBev, y otros actores consolidados en décadas recientes, CCU-Heineken y la segunda productora de cerveza a nivel mundial ABMiller -este último en menor medida-. Por otra parte, en la industria de bebidas analcohólicas, también se observa el mismo comportamiento, donde asimismo participa AB InBev y, a su vez, Sistema Coca-Cola. Un claro ejemplo es el de la Cervecería y Maltería Quilmes, filial de AB InBev, que cuenta con una participación en el mercado de

gaseosas -Pepsi- y aguas saborizadas -tiene un *joint venture* con Nestlé-; o en el caso de Sistema *Coca-Cola*, la incorporación de Cepita® y Dasani® entre otras marcas.

La forma en que se dio el proceso de transnacionalización del mercado en la Argentina es parte de un proceso más general de profundización de la competencia a nivel mundial que se desató entre las empresas del rubro en esta última década y que impactó a nivel local rápidamente. Dicha competencia fue producto de la necesidad de crecimiento de las empresas internacionales frente a un escenario marcado, por un lado, por la saturación de los mercados en los que operaban y, por el otro, por la amenaza constante que tenían respecto al ingreso en el rubro de otras empresas de mayor poder económico.

Las estrategias adoptadas por las corporaciones transnacionales –sobre todo de AB InBev y *Coca-Cola Company*-, en respuesta a la competencia, se basaron en fusiones y *adquisiciones agresivas*<sup>3</sup> de empresas del rubro en todo el mundo -como es el caso de Cervecería y Maltería Quilmes y de las embotelladoras locales de *Coca-Cola*-, mediante las cuales empresas que no tenían una participación en el mercado local pasaron a controlarlo. Así, la única forma de crecimiento que encontraron las empresas internacionales frente a la competencia de bebidas se basó en profundizar su participación en los mercados mediante fusiones y *adquisiciones agresivas*.

El claro mayor dominio del mercado mundial, regional y local que alcanzaron las empresas internacionales del rubro en estos años les permitió, a su vez, potenciar su competitividad como nunca antes, diseñando estrategias basadas en los niveles global, regional y local, por las importantes sinergias generadas, al integrar productiva y comercialmente vastas regiones; esto les produjo significativos ahorros en los costos de producción, en la compra de materias primas, en los costos de transporte y en la optimización de la administración; tercerizar áreas productivas y racionalizar su producción bajo su control, y crear plataformas para sus productos globales. De esta manera, lograron crear “alcance global con enfoque local” -en palabras de *Coca-Cola Company*- y afianzar el liderazgo del mercado de bebidas en el país y en Sudamérica, lo cual les permitió desarrollar un fuerte enlace entre las empresas, la cadena productiva y comercial.

El estado en la Argentina de la posconvertibilidad en la producción de

---

<sup>3</sup>*Adquisición agresiva* es un término acuñado por Ebneith y Theuvsen (2006) para describir la principal estrategia de AB InBev, en el mundo, de comprar las empresas locales más importantes de un país -y de sus respectivas marcas y plantas de producción- con el objetivo de rápidamente dominar un mercado local. Aquí empleamos su utilización de manera ampliada como modelo de estrategia también empleada por otras empresas, incluso teniendo en cuenta el nivel de las divisiones productivas, como es el caso de las plantas embotelladoras de *Coca-Cola*.



cerveza, por su parte, medió sobre dichas estrategias *agresivas* de las empresas internacionales profundizando la polarización del mercado existente y su correspondiente oligopolización a través de un proceso de *desinversión* sobre AB InBev, con el objetivo de impedir la monopolización del mercado, con el argumento de reducir los precios pues se encontraban ajustados por mecanismos de competencia. Esto permitió, por un lado, la apertura del mercado *de hecho* hasta el año 2007 -donde recién se aplicó la *desinversión*- y la compra total de Cervecería y Maltería Quilmes por la empresa líder mundial, y, por otro lado, la consolidación de la empresa CCU en el rubro cervecero, que en definitiva llevó al afianzamiento de empresas oligopólicas internacionales en la posconvertibilidad.

A continuación, analizaremos la evolución de los sectores productores de cervezas y bebidas analcohólicas<sup>4</sup>, en términos generales y respecto a la dinámica de las principales empresas que los comprenden -sobre todo AB InBev y Sistema *Coca-Cola*-, explicando las estrategias utilizadas según su crecimiento, siguiendo un análisis estructural del sector cervecero y de bebidas analcohólicas -principalmente gaseosas-.

### **3.1.1. Concentración, internacionalización y división internacional del trabajo y la producción en la industria de bebidas. Aspectos generales**

La producción de cerveza y bebidas analcohólicas en la Argentina sigue la misma tendencia global de internacionalización y concentración de los mercados locales, donde pocas empresas dentro de un esquema mundial muy competitivo conforman oligopolios. Dos lógicas competitivas son las que predominan en el país de estudio:

1. El Sistema *Coca-Cola*, en el cual la utilización de la marca o la producción del “concentrado” de una bebida -la “materia prima”- es vendida desde la central Atlanta por *Coca Cola Company* a diferentes empresas embotelladoras que se encargan de producir y distribuir los productos al interior de los países por un sistema de franquicias.
2. El proceso de integración internacional vertical de la producción. El caso más representativo es el de la empresa Belga AB InBev (propietaria de

---

<sup>4</sup>De acuerdo con el Código Alimentario Argentino, (Res Conjunta SPyRS N° 009 y SAGPA N° 106 del 6/3/00), “se entiende por bebidas sin alcohol o bebidas analcohólicas, las bebidas gasificadas o no, listas para consumir, preparadas a base de uno o más de los siguientes componentes: jugo, jugo y pulpa, jugos concentrados de frutas u hortalizas, leche, extractos, infusiones, maceraciones, percolaciones de sustancias vegetales contempladas en el presente Código, así como aromatizantes/saborizantes autorizados.” (Ablin y Naso, 2012:1).

Cervecería y Maltería Quilmes, tiene la licencia de Pepsi, y una *joint venture* con Nestlé, entre otros), cuya estrategia se basa en la adquisición de cervecerías locales e incorporación de marcas a sus *Focus Brands*.

Juntas conforman, con las nuevas empresas líderes de aguas saborizadas -Danone y Nestlé-, lo que Di Nucci denominó como *el circuito superior de bebidas*: “(...) empresas hegemónicas del sector a escala mundial, cuyas estructuras económicas y financieras las llevan a dominar el mercado y crear el consumo, (...) organizan, participan y dirigen la división internacional del trabajo del sector, de la cual forman parte las filiales argentinas.” (Di Nucci, 2011a:71). Involucran actividades tanto productivas, tecnológicas, de distribución y comerciales, estableciendo una estrategia de localización y de uso del territorio para su funcionamiento<sup>5</sup>. De este modo, siguiendo a la investigadora, las transnacionales logran una “fluidez” necesaria para su mejor funcionamiento gracias al acceso preferencial de autopistas con el fin de concentrar los procesos de producción y desconcentrar los de comercialización, lo que les permite llegar a todo el país. Además, son parte de un proceso de concentración e internacionalización de la producción y del comercio: “Las grandes empresas de bebidas producen y venden en situación de oligopolio concentrado que es, a su vez, un oligopolio territorial, ya que alrededor de ocho empresas con aproximadamente quince plantas poseen en la actualidad cerca del 80 % del mercado.” (Di Nucci, 2012: 67 y 68). La autora lo analiza para el caso de las bebidas analcohólicas; y su relación con la producción de cerveza es aún mayor, como veremos luego.

Para identificar la dinámica de las empresas internacionales oligopólicas en relación al conjunto de las fabricas, nos adentraremos primero en el análisis propio de la estructura del mercado de cerveza y luego del de la industria de bebidas analcohólicas, ya que ambas constituyen dos lógicas diferenciadas tanto en la composición de las empresas como en su lógica competitiva y oligopólica, si bien es importante destacar que la empresa AB InBev participa en el conjunto -es por esto por lo que la última empresa mencionada será objeto de análisis más adelante-.

El mercado de cerveza en la Argentina de la posconvertibilidad presenta, como característica estructural, la consolidación oligopólica de las empresas internacionales AB InBev, Compañías Cerveceras Unidas (CCU) y, en menor medida, SABMiller. La competencia de estas empresas y otras en el plano global, y

---

<sup>5</sup> Dicho circuito en la Argentina se profundizó durante los años noventa a partir de la compra de empresas locales por parte de empresas extranjeras y de la reducción de plantas, que estuvo marcado por el “salto” tecnológico de los envases de plástico PET. Al año 2012, los PET ocupaban el 60 % de los envases utilizados y el 40 % restante eran envases de vidrio. (Ablin y Naso 2012).

la correspondiente lucha por sus mercados intensificaron el proceso de concentración en varias zonas del mundo, incluso en la Argentina. Siguiendo el *Cuadro 5*, podemos identificar la evolución de las empresas internacionales para relacionarla con el mercado argentino. De manera introductoria al análisis, vemos la evolución de AB InBev: una empresa multinacional belga, líder del mercado cervecero a nivel mundial en el 2010, que surge de la fusión entre Interbrew y Ambev (2004) y que luego, tras adquirir Anheuser-Busch, se llamará AB InBev. Los procesos de fusión no significaron la absorción total de una empresa sobre otra, sino la unificación con reparto accionario, donde el liderazgo lo ejerce la empresa belga.

Relacionado a esta empresa, Cervecería y Maltería Quilmes fue adquirida gradualmente por empresas internacionales líderes del mercado mundial. En un principio, en el año 2002, Ambev adquiere una participación accionaria importante y queda bajo su control; posteriormente en el 2006, InBev realiza la compra de casi su totalidad.

Las Compañías Cerveceras Unidas, de origen chileno, tienen, por un lado, una licencia de producción de Budwaiser con Anheuser-Busch desde los años noventa que continúa en la actualidad, y, por otro lado, después del año 2002, se asocia con Heineken, la tercera productora de cerveza a nivel mundial en el 2010. Por último SAB Miller, segunda mayor productora de cerveza a nivel global, entrará en juego en menor medida en el país con la compra de CASA Isenbeck en el año 2010. Para ese mismo año, las tres transnacionales en el país controlaban prácticamente todo el mercado nacional de cerveza. A continuación se analiza el proceso de consolidación oligopólica internacional en la Argentina.

*Cuadro 5. Participación en el mercado mundial de las ventas por volumen de las empresas internacionales de cerveza 1998,2003 y 2010 (en porcentaje).*

	<b>1998</b>	<b>2003</b>	<b>2010</b>
Anheuser- Busch	9,15	Anheuser- Busch 10,6	<b>AB Inveb 18,4</b>
Heineken	5,67	SABMiller 8,80	SABMiller 9,40
Miller	4,07	<b>Interbrew 8,25</b>	Heineken 8,60
SAB	3,31	Heineken 7,49	Carlsberg 5,70
Brahma	3,17	Carlsberg 5,59	China RE 5,00
<b>Interbrew 2,84</b>		Ambev 4,60	Tsingtao 3,40
Carlsberg	2,61	Scottish & Newcastle 3,23	Grupo Modelo 2,90
Modelo	2,30	Grupo Modelo 2,74	Beijing Yanjing 2,70
Kirin	2,23	Coors 2,57	Molson Coors 2,70
Foster's	2,07	Kirin 2,25	Kirin 1,70
<b>Total</b>	<b>37,4</b>	<b>Total 56,12</b>	<b>Total 60,5</b>

Fuente: elaboración propia a partir de Ebneht y Theuvsen (2006), y Ascher (2012).

Para constatar la oligopolización del mercado de cervezas en la Argentina, en primer lugar, presentamos los informes del Ministerio de Agricultura, según los cuales, para el año 2010, cuatro empresas productoras se reparten el mercado y, teniendo en cuenta su participación en el total, las podemos ordenar de la siguiente manera: Cervecería y Maltería Quilmes (AB InBev) 71 %, Compañías Cerveceras Unidas 16 %, la Compañía Industrial cervecera S.A. (CICSA) un 7 % y, por último, Isenbeck con un 6% del mercado (Ablin, 2012:3).

En segundo lugar, si complementamos esta información con los informes anuales de las empresas y sus páginas web, podemos agregar algunas cuestiones importantes respecto a la concentración del mercado: CICSA se convierte en una filial argentina de Compañías Cerveceras Unidas en 1993<sup>6</sup> y además: “La Compañía es el segundo productor en el mercado argentino de cervezas y tiene tres plantas de producción en las ciudades de Salta, Santa Fe y Luján. En la Argentina, la Compañía produce o distribuye, bajo licencia, las cervezas Heineken<sup>7</sup> y Budweiser, así como otras marcas de propiedad de la Compañía entre las que se encuentran: Salta, Santa Fe, Schneider, Imperial y Palermo. La Compañía también importa y distribuye, entre otras, las cervezas Negra Modelo, Corona, Guinness y Paulaner.” (CCU, 2012:125).

Otro dato que corrobora la intensificación de la competencia internacional en el ámbito local es la adquisición, en el 2010, de Isenbeck por la segunda empresa de ventas a nivel mundial del rubro, SAB Miller<sup>8</sup>, que instala su “caballito de batalla” en la Argentina.

En tercer lugar, en el *Gráfico 5*, vemos que, durante la posconvertibilidad (2002-2012), las empresas multinacionales consolidaron sus posiciones oligopólicas habiendo presentado un crecimiento continuo en términos de las ventas por volumen; de esta manera, Cervecería y Maltería Quilmes -AB InBev- se estabilizó como líder indiscutido con una tasa de crecimiento anual del 5,97 % y con una participación en el mercado superior al 70 %, exceptuando el año crítico 2002. Así, la empresa se recuperó rápidamente de su periodo crítico (1999-2002) ya en el año 2003 y superó los volúmenes máximos alcanzados en la convertibilidad. En cambio, CCU presentó un mayor crecimiento de sus ventas por volumen con una tasa anual del 6,31 % y su participación en el mercado en el mismo periodo se multiplicó un

---

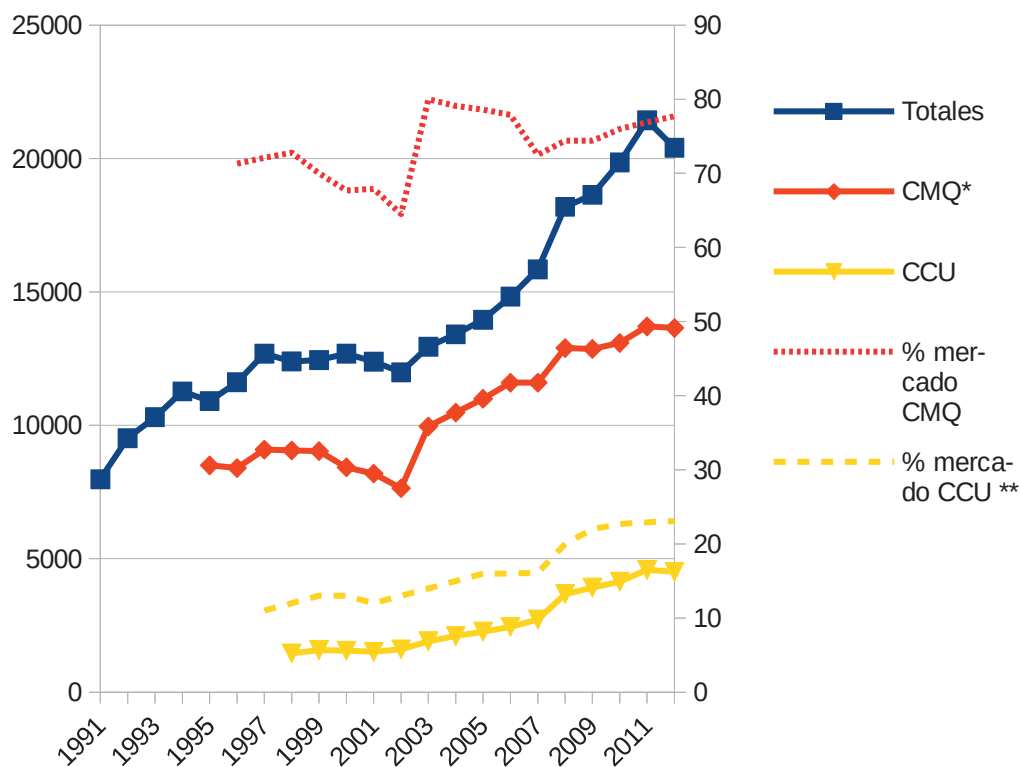
<sup>6</sup> “CCU Argentina adquiere, en 1995, una parte mayoritaria de Compañía Industrial Cervecera S.A. (CICSA)”. <http://www.ccu.com.ar/quienes-somos/historia>

<sup>7</sup> En el 2004, “se firma un acuerdo de licencia y asistencia técnica con Heineken para elaborar la cerveza holandesa con mayor presencia en el mundo”. (<http://www.ccu.com.ar/quienes-somos/historia>)

<sup>8</sup> “El acuerdo contempla el traspaso del cien por ciento de la firma CASA Isenbeck y un contrato de licencia por el cual SABMiller se hará cargo de la producción y distribución de la marca Warsteiner para el mercado argentino.” (La Nación, 25 de noviembre de 2010).

1,78 %. Otra de las ventajas de la última empresa es que no presentó crisis en la convertibilidad.

Gráfico 5. Relación entre las ventas y la participación en el mercado de las empresas más importantes de la industria cervecera y las totales en Argentina, 1991-2012 (en miles de hectolitros, y en porcentaje eje derecho).



Fuente: elaboración propia a partir de Quinsa, AB InBev, CCU y EPI.

En cuarto lugar, la oligopolización del mercado de cervezas se verifica en los cambios resultantes a nivel de las plantas que CMQ, CCA y, en menor medida, ACMiller adquirieron, como veremos en los siguientes cuadros:

Cuadro 6: Plantas y capacidad de elaboración de las empresas de cerveza en Argentina 2001 (en miles de mililitros y porcentaje).

Empresa*	Planta	Región	C.E.(hls)	% de C.I.T.
<b>CMQ (Quinsa)</b>	Lavallol**	GBA	1550000	8,3%
	Mendoza	Cuyo	2000000	10,7%
	Tucumán***	NOA	1215000	6,5%
	Corrientes	NEA	1500000	8,0%
	Zárate	Bs.As.	4400000	23,5%
	Quilmes	GBA	5050000	26,9%
<b>Subtotal</b>			<b>12950000</b>	<b>69,1%</b>
<b>CCBA (Brahma)</b>	Luján	Bs. As.	2000000	10,7%
<b>CICSA (CCA)</b>	Córdoba****	Central	350000	1,90%
	Santa Fé	Litoral	2130000	11,40%
	Salta	NOA	420000	2,20%
<b>Subtotal</b>			<b>2900000</b>	<b>15,50%</b>
<b>CASA Isenbeck</b>	Zárate	Bs.As.	900000	4,80%
<b>Total</b>			<b>18750000</b>	<b>100,00%</b>

\* las 4 empresas representan el 97% de la capacidad instalada.

\*\*en el 2001 la planta fué cerrada

\*\*\*Indica la capacidad de embotellamiento, no tiene producción

\*\*\*\*e el 2001 se desactivo la planta

Fuente: elaboración propia a partir de <http://www.ccu.com.ar/negocios/instalaciones>  
<http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/establecimientos>  
<http://www.cervezadeargentina.com.ar/reuniones-eventos/isenbeck2005/visitavirtualisenbeck2005.htm>

Cuadro 7. Plantas y capacidad de elaboración de las empresas de cerveza en Argentina, 2012 (en miles de mililitros y porcentaje).

Empresa	Planta	Región	C.E.(hls)	% de C.I.T.
<b>AB InBev</b>	Mendoza	Cuyo	1900000	
	Tucuman	NOA	1200000	5,1%
	Corrientes	NEA	2240000	
	Zarate	Bs.As.	5592000	23,8%
	Quilmes	GBA	5060000	
<b>Subtotal</b>			<b>15992000</b>	<b>68,2%</b>
<b>CCU</b>	Luján	Bs.As.	2700000	11,5%
	Santa Fé	Litoral	2750000	
	Salta	NOA	500000	
<b>Subtotal</b>			<b>5950000</b>	<b>25,6%</b>
<b>SABMiller</b>	Zárate	Bs.As.	1500000	6,4%
<b>Total</b>			<b>23442000</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaboración propia a partir de: <http://www.ccu.com.ar/negocios/instalaciones>  
<http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/establecimientos>  
<http://www.cervezadeargentina.com.ar/reuniones-eventos/isenbeck2005/visitavirtualisenbeck2005.htm>

Vemos, en las los *Cuadros 6 y 7*, que las empresas transnacionales en la posconvertibilidad, por un lado, adquirieron y conservaron las principales plantas de fabricación de cerveza existentes en la convertibilidad sin abrir otras y, por el otro, iniciaron un proceso de “racionalización”, aumentando la capacidad de producción de algunas de ellas y cerrando definitivamente dos (Lavallol y Córdoba). La dispersión regional de las plantas que perduraron en el tiempo es estratégica con fines logísticos y facilita la comercialización de los productos, debido a que varias de las fábricas mencionadas funcionan, a su vez, como centros de distribución.; es el caso de las plantas de Tucumán, Corrientes, Zárate y Quilmes (CNDC, 2002:33). Sumado a esto, AB InBev, a través de CMQ, dispone de dos de las malterías más grandes de la Argentina, “Pampa” (Ambev) y “Tres Arroyos”, siendo la única empresa integrada verticalmente en el mercado de la malta. Considerando estos últimos puntos, podemos sostener la idea de Di Nucci (2011) sobre la formación de un *circuito superior de bebidas* a través de empresas hegemónicas del sector a nivel global que organizan y dirigen la división internacional del trabajo, tanto en el ámbito productivo como de distribución, tecnológico y comercial, aprovechando el manejo de localización y uso del territorio.

En quinto lugar, los siguientes cuadros muestran la consolidación oligopólica internacional en el rubro a partir de la participación de las empresas en el mercado según su porfolio de marcas, que, nos permite, al mismo tiempo, identificar las marcas con las empresas transnacionales. La distinción entre marcas “premium”, “medias” y “bajas” es adoptada por la mayoría de las empresas e informes del estado para distinguir los distintos tipos de “consumidores” en base al precio, imagen-marketing- y calidad del producto.

Cuadro 8. Participación de las empresas multinacionales en el mercado argentino de cervezas 2001 (en porcentajes).

Multinacionales	Quinsa	CCU	Isenbeck	Ambev
Filiales en Argentina	C. M. Q.	CCU	Isenbeck	Brahma
<b>Porfolio de marcas</b>				
Premium	Heineken (3,7%)		Warsteiner (0,4%)	Miller (0,1%)
	Iguana (0,3%)			
<b>Total premium por empresa</b>	<b>4,00%</b>		<b>0,40%</b>	<b>0,10%</b>
<b>Medias y bajas en precio</b>	Quilmes (47,1%)	Budwaiser (3,8%)	Isenbeck (5,6%)	Brahma (14,8%)
	Palermo (5,8%)	Schneider (3,1%)	La Diosa (0,3%)	
	Andes (5,1%)	Santa Fe (1,2%)		
	Norte (2,8%)	Salta (1,1%)		
	Bieckert (1,9%)	Córdoba (1,1%)		
	Liberty (0,9%)	Rosario (0,1%)		
	Imperial (0,8%)			
<b>Total medio y bajo precio por empresa</b>	<b>64,40%</b>	<b>10,40%</b>	<b>5,90%</b>	<b>14,8%</b>
<b>Total Multinacional</b>	<b>68,40%</b>	<b>10,40%</b>	<b>6,30%</b>	<b>14,90%</b>
<b>Total premium</b>	<b>4,50%</b>			
<b>Total medias y bajas en precio</b>	<b>95,50%</b>			
<b>Total</b>	<b>100</b>			

Fuente: Elaboración propia a partir de CNDC y AC Nielsen.

Cuadro 9. Participación de las empresas multinacionales en el mercado argentino de cervezas 2010 (en porcentajes).

Multinacionales	AB InBev	CCU-Heineken	SABMiller
Filiales en Argentina	C.M.Q.	CCU	C.A.S.A. Isenbeck
<b>Porfolio de marcas</b>			
Premium	Stella Artois (4,3%)	Heineken (3,3%)	Warsteiner (0,4%)
	Iguana (1,5%)	Imperial (0,4%)	
<b>Total premium por empresa</b>	<b>5,80%</b>	<b>3,70%</b>	<b>0,40%</b>
<b>medium y bajo precio</b>	Quilmes (46,6%)	Budwaiser (6%)	Isenbeck (2,5%)
	Brahma (16,7%)	Schneider (4,6%)	La Diosa (0,1%)
	Andes (2,9%)	Palermo (3,2%)	
	Norte (2,7%)	Salta (1%)	
	Liberty (0,5%)	Santa Fe (1%)	
		Cordoba (0,9%)	
		Bieckert (0,6%)	
<b>Total medio y bajo precio por empresa</b>	<b>69,40%</b>	<b>17,30%</b>	<b>2,60%</b>
<b>Total multinacional</b>	<b>75,20%</b>	<b>21,00%</b>	<b>3,00%</b>
<b>Total premium por empresa</b>	<b>9,90%</b>		
<b>Total medio y bajo</b>	<b>89,60%</b>		
<b>Total</b>	<b>99,50%</b>		
<b>otras</b>	<b>0,50%</b>		

Fuente: elaboración propia a partir de Marchesini (2012) y AC Nielsen.

Los Cuadros 8 y 9 nos permiten constatar la transformación del mercado argentino cervecero realizada por AB InBev, CCU y SABMiller en las marcas locales. Por un lado, CMQ pasó de ocupar 68,4 % del mercado en 2001 al 75,2 % en



2010, consolidándose tanto en el rubro “medium” y “bajo” –sobre todo por la anexión de Brahma al porfolio (del 16,7 %)-, como en el “premium” por el lanzamiento y éxito de Stella Artois (4,3 %) que reemplazó a Heineken. A su vez, CCU-Heineken dejó su impronta en el mismo periodo al, prácticamente, duplicar su participación en el mercado del 10,4 % al 21 %, crecimiento guiado, por un lado, por la adquisición de marcas anteriormente pertenecientes a Cervecería y Maltería Quilmes -CMQ- tanto de sus marcas premium, con Heineken (3,3 %) e Imperial (0,4), como en el segmento “medium” y “bajo” por Palermo (3,2 %), Biecker (0,6%); y por otra parte, por el incremento de sus marcas anteriormente producidas, es decir, Budweiser (6 %) y Schneider (4,6 %). Por último, SABMiller ingresó con una cuota baja: 3 %.

Por lo expuesto hasta ahora, es interesante relacionar *lo global* y *lo local* en términos de las estrategias utilizadas por las empresas que dominan el mercado argentino en la posconvertibilidad. Siguiendo la situación de la producción de cerveza en términos estructurales, las empresas transnacionales líderes del mercado argentino de cervezas, sobre todo AB InBev y CCU-Heineken y en menor medida SAB Miller, adoptaron estrategias similares en todo el mundo basadas en fusiones y especialmente adquisiciones<sup>9</sup>, con el objetivo de tomar posesión de marcas y “productos locales”, y evitar así competir contra estos insertando sus marcas por fuera del territorio nacional. Es que:

Las industrias cerveceras más importantes se encuentran frente a pocas oportunidades de aumentar su volumen de producción en los mercados desarrollados, lo cual las lleva a crecer por medio de la adquisición de otras empresas del mismo rubro o a través de una participación agresiva en los mercados en desarrollo, o implementando ambas estrategias. Entonces, encontrándose con mercados locales saturados, en años recientes, las empresas pioneras, como Heineken e InBev, han comenzado a internacionalizar sus actividades para continuar creciendo y expandiéndose. (Ebneth y Theuvsen, 2006:37. Traducción propia).

En varios lugares estratégicos del mundo lograron hacerse de importantes empresas locales del país. El modelo más desarrollado en el rubro es AB InBev, la empresa más grande en producción de cerveza, y realiza una división internacional y local vertical de la producción, cuya dirección -localizada en Bélgica y en menor medida en Brasil- tiene una estrategia en la que prioriza algunas de sus marcas o *Focus Brands*, esto es, una selección estratégica de las principales marcas que van a operar en tres niveles: Global, “*Multi-Country*” en algunos países, y los “*local champions*” o locales (AB InBev, 2012). De esta manera, la empresa mediante la

---

<sup>9</sup>En cuanto a las adquisiciones, ver Ebneth y Theuvsen, (2005:37).

compra de empresas líderes de los mercados locales asimila los gustos, preferencias e identidades en un país -como vimos en los cuadros anteriores en CMQ en la Argentina, Bud Light en los EEUU, Harbin en China, entre otras-, ganando a su vez una “agresiva participación” en el mercado que corresponde, en muchos casos, a más del 50 % de la participación total del mercado local. A su vez, asienta plataformas para insertar sus productos globales -por ejemplo Stella Artois-, cuestión que se profundiza más adelante. CCU tiene una estrategia similar pero restringida al ámbito regional de adquisición de plantas y marcas de la Argentina -como Schneider, Imperial y Palermo, entre otras-, y se encuentra asociada a la tercera marca, a nivel mundial, Heineken<sup>10</sup>. También utiliza el sistema de compra de licencias de producción de otras marcas como Budweiser. Por último, la empresa transnacional SABMiller, segunda productora a nivel mundial, también utilizó la compra de una empresa local, CASA Isenbeck, para ganar una posición estratégica, pero a menor escala que las anteriores empresas en el mercado nacional -menor al 5 % del mercado en el 2012-.

El alto nivel de concentración que ganaron estas empresas les permitió potenciar su crecimiento al aprovechar su carácter global-regional-local, y así, ganar competitividad por las importantes sinergias generadas, pues integraban productiva y comercialmente vastas regiones y lograban importantes ahorros en los costos de producción, la compra de materias primas, los costos de transporte; asimismo les proporcionaba un mayor dominio de la producción y comercialización de sus productos.

El conjunto de estrategias para los casos más importantes de AB InBev y CCU-Heineken serán desarrolladas en el próximo apartado.

Para el caso de bebidas analcohólicas, en primer lugar, la estructura la componen cinco productos: gaseosas, jugos en polvo, aguas puras y aguas saborizadas. En los años de la posconvertibilidad, la dinámica de estos productos se vio fuertemente alterada, según Ablin y Naso, por el cambio en las preferencias de los consumidores que optaban por “bebidas más saludables”<sup>11</sup> (aguas saborizadas, jugos en polvo light, y gaseosas sin azúcar), si bien las gaseosas continuaron liderando los gustos. Esta situación fue comprendida de forma rápida y mayormente

---

<sup>10</sup> Heineken, hasta el año 2002, tenía una participación accionaria del 15 % en QUINSA; por ende, participaba en Cervecería y Maltería Quilmes. Posteriormente, se fue de dicha empresa para realizar acuerdos con CCU.

<sup>11</sup>En lo que a esto respecta, el Área de Industria Agroalimentaria señala: “Los hábitos alimenticios de los consumidores se modificaron manifiestamente en los últimos años: el cuidado de la salud y la estética pasaron a ocupar un lugar preferencial en la vida. En este panorama, no sólo se acrecentó el consumo de agua, sino también el de bienes de bajas calorías, comprobándose un incremento en la demanda de bebidas “light”, como también de los jugos y jugos en polvo.” (Ablin y Naso, 2012:1).

aprovechada por un conjunto de empresas internacionales que diseñaron estrategias para tener presencia en todos los segmentos o para liderar uno, protagonizando y adaptándose mejor que las empresas más pequeñas. A continuación, se explica la dinámica y composición del subsector.

*Cuadro 10. Composición del mercado de bebidas en Argentina 2003-2011 (en porcentaje).*

<b>Producto</b>	<b>Año 2003</b>	<b>Año 2011</b>
<b>Gaseosas</b>	64%	54%
<b>Jugos en polvo</b>	10%	19%
<b>Aguas puras</b>	12%	10%
<b>Aguas saborizadas</b>	1%	10%
<b>Otras bebidas</b>	13%	7%

*Fuente: Ablin y Naso 2012, Área de industria Agroalimentaria.*

Según el *Cuadro 10*, las gaseosas ocupan el primer lugar en términos de la composición del mercado, si bien su aporte disminuyó del 64 % en el 2003 al 54 % en el 2011, frente al avance, en mayor medida, de los jugos en polvo del 10 % al 19 % y de las aguas saborizadas del 1 % al 10 % para los mismos años. Estos datos confirman los cambios en las preferencias de los consumidores hacia las bebidas “más saludables” y el continuo liderazgo de las gaseosas.

Siguiendo el informe del Área de Industria Agroalimentaria (Ablin y Naso, 2012), si tenemos en cuenta el mercado de las gaseosas y de las aguas saborizadas, Sistema *Coca-Cola* es la más representativa, ya que ocupa el 61 % del mercado, mientras que Pepsi ocupa el 20 %, y el 19 % restante lo ocupan un conjunto de empresas nacionales -Torasso S.A. Industria Sodera y Sartor S.A. y Pritty-. Este mercado está compuesto por 100 plantas que producen, envasan y distribuyen, 20 de las cuales son las más grandes y pertenecen a *Coca-Cola*, Pepsi (AB InBev) y Danone.

Siguiendo el orden del *ranking* de las bebidas alcohólicas más consumidas, las gaseosas ocupan el primer lugar, como vimos anteriormente, y presentan un mercado marcadamente oligopólico y fuertemente internacionalizado que ha ido progresando a lo largo de la posconvertibilidad. Así, Sistema *Coca-Cola* y Pepsico Bebidas pasaron de ocupar el 74 % del mercado en el 2002<sup>12</sup> al 90 % en el 2012<sup>13</sup>.

Respecto a los jugos en polvo, siguiendo el análisis del Área de Industria

<sup>12</sup>Fuente AC Nielsen en CNDC, 2002:13

<sup>13</sup>Fuente AC Nielsen en Ablin y Naso 2012:4

Agroalimentaria (Ablin 2013), vemos que es uno de los productos que más creció pues llegó a ocupar el 19 % del mercado de bebidas analcohólicas en el 2012, donde el 80 % del negocio lo domina una de las empresas internacionales líderes en alimentos: Kraft -cuyas marcas principales son Tang® y Clight®, que en el año 2010 habrían producido 1280 millones de litros. Ser® de Danone también está presente en este segmento, pero en mucha menor medida con un 7 % del mercado.

Las aguas saborizadas surgen principalmente en el 2002 y son un producto que presenta un gran auge en la posconvertibilidad. Su primer productora y líder es la empresa Danone -Ser® y Levité®-, de origen francés, que surge del grupo Mastelleone en los años noventa. Al 2012, según AC Nielsen, presenta una participación del mercado del 61 %, y le siguen Sistema *Coca-Cola* Fems -Aquarius®, Épica®, entre otras- con un 17 % del mercado, y el *joint venture* de CMQ con Pepsi Co. y Nestlé -H2O!®, Twister®, Vital®, entre otras- con el 15 % (Ablin y Naso, 2012). Lo que muestra la internacionalización total del mercado.

Por última las aguas minerales tienen como principales empresas a Danone -Villavicencio®, Villa del Sur® y Waikiki®-, CMQ y Nestlé -Eco de los Andes®, Nestlé Pureza Vital®, Glaciar®, entre otras-, y Coca-Cola Fems S.A. -Kin® y Dasani®-. En conjunto, se reparten el 90 % del mercado<sup>14</sup>. Es relevante añadir lo aportado por el informe del estado del Ministerio de Agricultura:

En línea con estas tendencias, las principales empresas transnacionales de esta industria renovaron sus estrategias, ampliando y mejorando sus líneas de productos, diversificando los mercados geográficos, en la mayoría de los casos por medio de la adquisición de activos de las empresas competidoras. De esta manera, las mismas firmas generaron ventajas competitivas, desde la comercialización de marcas de gran popularidad mundial, hasta la aplicación de economías de escala, a una mayor preferencia por las áreas de la investigación y el desarrollo y por último a través de la distribución integral. (Ablin y Naso 2012:1).

De esta manera, en el caso de las bebidas analcohólicas, las empresas internacionales también realizaron estrategias de adquisición agresiva y de mejor posicionamiento a partir de sus ventajas de escala, concentrando aún más la producción.

A continuación se evalúan las principales estrategias empleadas por las empresas internacionales más representativas que participan en la Argentina de la posconvertibilidad.

---

<sup>14</sup>Clarín, 06/05/12

### 3.1.2. Casos de estudio: Sistema *Coca-Cola*, AB InBev (CMQ) y CCU

#### **AB InBev, de “la Cervecería local del mundo” al primer puesto de producción mundial. La Argentina como parte de una estrategia general**

La producción de cerveza en la Argentina, durante la posconvertibilidad, es un claro ejemplo de concentración e internacionalización oligopólica y es parte de un fenómeno internacional más vasto debido a las estrategias optadas por las empresas del rubro en un contexto cada vez más competitivo.

En este sentido, la forma principal de crecimiento y “supervivencia” que tienen las empresas más importantes del rubro es a través de la concentración e internacionalización de su producción para poder superar los obstáculos que encontraron, en un primer momento, por la saturación de sus mercados de origen y, en un segundo momento, por la competencia global e intersectorial -en este último sentido, las empresas de cerveza más importantes tenían la amenaza del ingreso de importantes competidores globales de otros rubros-.

Es por esto por lo que las empresas productoras de cervezas más importantes en la Argentina, especialmente AB InBev y CCU, han tenido dos estrategias principales en el país que se corresponden a la articulación de las dimensiones *local*, *regional* y *global*, cuyo objetivo principal es lograr una *agresiva participación en los mercados*:

- A *nivel local* de cada país, las empresas realizan adquisiciones de cervecerías y marcas existentes manteniendo el nombre de origen para aprovechar, por un lado, las identidades culturales asociadas al producto y, por el otro, los *circuitos superiores* ya establecidos. Ejemplo de esto es Cervecería y Maltería Quilmes -CMQ- que no cambia de nombre aunque pertenezca a AB InBev.
- A partir de la compra de cervecerías locales se las utiliza como *plataformas* de lanzamiento de marcas con importancia a *nivel global*, beneficiándose a su vez de los *circuitos superiores* (Di Nucci) ya existentes. Ejemplo de esto es el caso de Stella Artois, Budwaiser, entre otras.
- Las empresas globalizadas profundizan el manejo productivo *regional*, creando nuevos *circuitos superiores* desde los que dirigen y organizan la producción y, en algunos casos, también tienen el control comercial. De esta manera, aumentan su competitividad creando importantes sinergias y ahorros

en los costos de compra de materias primas, de transporte, y optimizan su administración.

Dichas estrategias se corresponden a una situación mundial de dispersión del mercado de la cerveza a principios del siglo XXI respecto a la globalización predominante en otros mercados, bajo el dominio de empresas locales y con algunos oligopolios que no alcanzaban a acaparar el 10 % del mercado afuera de su país de origen<sup>15</sup> (Interbrew, 2000). Esta situación cambiará de manera violenta en el transcurso de los años, principalmente por la estrategia exitosa a nivel mundial de AB InBev, empresa que “jugará” fuerte en la Argentina. Es por esto por lo que es necesario analizar la relación de la estrategia mundial y la empresa líder en la Argentina, como veremos a continuación.

La empresa Belga es la líder mundial de producción de cerveza desde el 2008<sup>16</sup>. En el último año, la empresa mencionada pasó a nombrarse AB InBev<sup>17</sup> al convertirse en socia mayoritaria de la empresa más grande de cerveza de los EEUU Anheuser-Busch (ex propietaria de Budwaiser), y en 2012 compró el 50 % restante de una de “las gigantes del mundo”, la mexicana Grupo Modelo.

La transnacional creció a través de un conjunto de *asociaciones* y *adquisiciones* de otras empresas. Siguiendo el *Cuadro 5*, la empresa, en su origen llamada Interbrew, tenía una participación en el mercado mundial de cerveza del 2,84 % y 8,25 % en los años 1998 y 2003, respectivamente. Luego de fusionarse con Ambev y de adquirir Anheuser-Busch, la empresa, renombrada AB InBev, quedó en el año 2010 como la evidente líder global al poseer el 18,4 % del mercado mundial, seguida de SABMiller con el 9,4 %. En el año 2012, según el informe anual de la empresa Belga, tenía 118 000 empleados en 23 países y ganancias de 39,1 billones de dólares. En el año 2014, tuvo una participación en las ventas del mercado mundial

<sup>15</sup>“Aunque la globalización es una tendencia general en muchas industrias, la industria cervecera ha quedado rezagada y muy fragmentada. La globalización en la industria productora de cerveza a avanzado de manera mucho más lenta que en muchas compañías relacionadas.” (Ebneith y Theuvsen, 2005:37. Traducción propia).

<sup>16</sup>“InBev, la empresa belgo-brasileña, que es dueña de Quilmes en la Argentina, compró la tradicional marca estadounidense Budweiser. La compañía, dirigida por el carioca Carlos Brito, pagará USD 52.000 millones para fusionarse con Anheuser-Busch. Así, InBev desplazará del primer puesto a la inglesa SABMiller, y se convertirá en la mayor cervecera del planeta, con ventas anuales por USD 36.000 millones. Además, será la tercera mayor compañía de consumo masivo por valor de mercado, detrás de Procter Gamble y Nestlé.” (Clarín.com 15/7/08). Ver también Anheuser-Busch InBev, AR 2012:1.

<sup>17</sup> “Anheuser-Busch InBev es una empresa (Euronext: ABI) con base en Leuven, Bélgica, con depósitos ADR en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE: BUD). Es la cervecera líder mundial y es una de las cinco mejores empresas de productos para el consumidor. (...) Invertimos la mayor parte de nuestros recursos para la creación de una marca en nuestras marcas Focus Brands –aquellas con el mayor potencial de crecimiento: Budweiser®, Stella Artois® and Beck’s®, alongside Leffe®, Hoegaarden®, Bud Light®, Skol®, Brahma®, Antarctica®, Quilmes®, Michelob Ultra®, Harbin®, Sedrin®, Klinskoye®, Sibirskaia Korona®, Chernigivske®, Hasseröder® and Jupiler®–.” (AB InBev, 2012:77. Traducción propia).



del 29,6 %<sup>18</sup>.

La ejecución de la estrategia presentó, grosso modo, dos pasos: uno a nivel local de los países en los cuales producía, en el que se constituyó como “la cervecera local del mundo” a partir de la adquisición de plantas y marcas locales, y otra de dominio mundial a partir de globalizar sus principales productos.

La empresa comenzó su primera estrategia en los años noventa, cuando su administración tenía sede en Bélgica -cuyo nombre en ese entonces era *Interbrew*-. En esta década, realizó más de 300 *adquisiciones* empresariales en el mundo<sup>19</sup>. Así: “la estrategia corporativa de Interbrew en la década de 1990 fue el desarrollo de un portafolio completo en mercados maduros y mercados de crecimiento a través de la adquisición y el desarrollo de marcas locales existentes.” (Verbeke, 2009:254. Traducción propia), situación que la llevó a forjarse como “la cervecera local del mundo”. Su idea era adaptar a Interbrew a las pautas culturales propias de cada país manteniendo las identidades de las marcas adquiridas y, para esto, no solo conservaba los nombres de los productos, sino que Interbrew tenía una organización con mayor poder de decisión *descentralizada* en los administradores locales, eje que continúa hasta la actualidad.

Un cambio importante es el salto de la empresa AB InBev de ser “la cervecera local del mundo”, en los años noventa, a la mayor productora de cerveza a nivel mundial, en el año 2006. Su gran crecimiento consistió en continuar sus estrategias previas de adquisiciones “locales” y, a su vez, coordinar un cambio cualitativo en su relación con los mercados externos con la incorporación y establecimiento en su porfolio de productos globales o *Global Brands*. El quiebre en el año 2000 es perceptible en la siguiente carta a inversores, elaborada por el Presidente de la marca y analizada por Verbeke (2009):

Hay un fundamento sencillo de nuestro éxito. Piense en las cervezas más famosas del mundo. Si nombra las principales marcas que vienen inmediatamente a su mente, estará hablando sobre marcas que todavía tienen sólo 10 % del mercado fuera de su país base. (...) La cerveza es un negocio de marcas locales, por lo que los fabricantes de cerveza tienen que ser grandes en marcas locales, culturalmente adeptos a ser locales. (...) Sin plataforma local, una marca internacional tiene que pagar sus

---

<sup>18</sup><http://www.statista.com/statistics/257677/global-market-share-of-the-leading-beer-companies-based-on-sales/>.

<sup>19</sup>Interbrew continuó con esta estrategia de adquisición. Adquirió cerveceros belgas Hoegaarden en 1989 y Belle-Vue en 1990. A principios de 1990, Interbrew se expandió muy rápidamente, persiguiendo más de 30 adquisiciones y empresas estratégicas conjuntas en todo el mundo. Ejemplos de tales adquisiciones incluyeron Labatt en Canadá en 1995, SUN Interbrew en Rusia y Ucrania en 1996, cerveceras orientales en Corea del Sur en 1999, y Diebels y Beck & Co. en Alemania en 2001. (Verbeke, 2009:254; Traducción propia).



propios costos de infraestructura. La imagen se aclara considerablemente si tienes marcas locales fuertes con una escala crítica capaz de cubrir costos indirectos, y luego, añadir marcas de primera calidad. Esta es la forma más rentable - la plataforma local, más la cartera premium. En otras palabras, el modelo Interbrew. (...) En cuanto a la cartera de marcas, es la condición *sine qua non* de ser el cervecero local del mundo. Nuestra primera prioridad es tener marcas locales importantes, fuertes y saludables que operen en la parte más grande del mercado. Luego completamos la cartera del país con las marcas pertinentes de mayor margen.” (Interbrew, 2000:12. Traducción propia).

Esto marca un cambio en palabras de Fligstein de las *concepciones de control*, esto es de “(...) las interpretaciones que estructuran percepciones de cómo funciona un mercado y que permite a los actores interpretar su mundo y actuar para controlar situaciones (Gaggero, 2011: 46)”. Por un lado la dirigencia de Interbrew entendió “el problema” que tienen las mejores marcas de cerveza: la falta de presencia en el mercado mundial más allá de las fronteras nacionales, sin subestimar las ventajas de operar en los mercados con marcas “locales”. Por otra parte y en relación a lo anterior, ven la necesidad de impulsar marcas globales aprovechando las plataformas que les proporcionan las “marcas locales” en cada país. Por último, tienen en cuenta la necesidad de prestar atención a lo específico del ámbito local de cada país.

En primer lugar, en relación al primer “problema importante” que tenían las empresas internacionales del rubro en la década de los noventa a nivel mundial (el de una escasa presencia en mercados internacionales) las dejaba en posición débil frente a otras corporaciones de otros rubros industriales ampliamente globalizadas que las podían desplazar. Esta situación provocó un proceso acelerado de globalización del mercado cervecero, marcado por la fuerte competencia desatada entre las empresas participantes que decidieron *internacionalizar* sus actividades. Este es estudiado por Ebneith y Theuvsen, según los cuales las 10 empresas más grandes del rubro pasaron de tener el 37,6 % al 57,6 % del mercado global entre los años 1998 y 2003. Así:

“Durante los últimos años, las empresas pioneras como Heineken e InBev, en respuesta a mercados saturados, han comenzado a internacionalizar sus actividades con el fin de seguir creciendo y expandiendo (Todd, 2004). De acuerdo con diversos estudios el volumen agregado de las 10 fábricas de cerveza del mundo [véase el *Cuadro 5*] ha crecido a más de cuatro veces el ritmo del volumen total de la industria desde mediados de la década de 1990. Por lo tanto, la internacionalización en la industria de la cerveza se está moviendo a una velocidad mucho mayor. En sólo un par de años, InBev se ha convertido en el número uno del mundo cervecero por su agresiva expansión y

adquisición de competidores extranjeros.” (Ebneht y Theuvsen, 2006:46 y 47. Traducción propia).

En relación a este último punto, es importante destacar como parte de las estrategias de la empresa Belga la *agresiva participación* en los mercados internacionales a través de la fusión con otras empresas y adquisiciones, como se mencionó anteriormente. Encontraron en dicha estrategia la única forma de desarrollarse y expandirse. Sus casos más representativos fueron, por un lado, la asociación entre Interbrew y Ambev en el año 2004 que fundó InBev. Al respecto Ebneht y Theuvsen señalan que “Interbrew de Bélgica y AmBev de Brasil anunciaron su fusión y crearon el grupo cervecero más importantes del mundo, InBev, con una cuota de mercado mundial del 14 %”(Ebneht y Theuvsen, 2006:4). Por el otro lado, se encuentra la adquisición de Anheuser-Busch en el año 2008, que le dejó a la empresa belga el control del mercado de los EEUU<sup>20</sup>. Este proceso de internacionalización se acelerará aun más con el correr de los años y llega la empresa AB InBev a tener el 26,9 % de la participación total del mercado en el 2014.

En segundo lugar, la estrategia principal de AB InBev se basó en tener una *participación agresiva* en el mercado, adquiriendo las principales marcas locales de un país y aprovechándolas como plataformas para impulsar sus marcas globales. Es denominada por ellos como *Focus Brands*: en palabras de la empresa “invertimos la mayor parte de nuestros recursos y esfuerzos en aquellas marcas que creemos que tienen el mayor potencial de crecimiento y beneficio” (AB InBev 2012:7). Para esto, la empresa selecciona dentro de sus productos un conjunto reducido de marcas estratégicas en función de su importancia en los mercados, en tres dimensiones: local, *multi-country*, y *global brand*. Esta estrategia se complementa con la compra selectiva de empresas locales cuyas marcas le permiten una *participación agresiva en el mercado* -en muchos casos, significó el control de más del 50 % del mercado local de un país-. Dicho control, a su vez, le permite a la empresa sumar otra estrategia, la de plataforma, para lanzar y consolidar sus productos internacionales. De esta manera, las *Focus Brands* son impulsadas en distintos lugares del mundo en un doble movimiento cultural y económico: por un lado, la empresa asimila los gustos “locales” y adapta las preferencias de los consumidores a los gustos “globales”; y, por el otro, acapara tanto un mercado “premium” -orientado a la clase media y alta- como un mercado de clase baja. Las *Focus Brands* en el año 2012 se corresponden a:

---

<sup>20</sup>“La empresa de cerveza belga InBev comprará AnheuserBusch por USD 52 000 millones, las compañías lo anunciaron el lunes, lo cual le permite al rival europeo tomar control del productor de cerveza más grande e ícono cultural de los EEUU.” (NY Times 14/7/08. Traducción propia).

- *Global Brands*: Budweiser®, Stella Artois® y Beck's®; *Multi-Country Brands* como Leffe® y Hoedegaarden®; y *Local Champions Brands* como Quilmes®, Brahma®, Skol®, Bud Light®, entre otras. Por último, el control de un mercado a nivel local como plataforma le permite acceder a la empresa a participar en otros rubros similares -bajo participación accionaria en otras empresas o en un sistema de franquicias y licencias, por ejemplo-, en productos del rubro y de alimentos.
- AB InBev en la Argentina: la adquisición de Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ) y del dominio del mercado de cerveza.

En la Argentina de la posconvertibilidad, AB InBev desarrolló *la Focus Brand* a la perfección, sobre todo con la adquisición de la Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ) en el año 2006. A partir de ese año, la empresa, siguiendo *el Gráfico 5*, se aseguró una continua *participación agresiva* en el mercado de cervezas de más del 70 %, que en el 2012 fue del 77,7 %, principalmente invirtiendo en sus *Locals Champions Brands*, Brahma® y Quilmes®, e introduciendo al mercado una de sus *Global Brands*, Stella Artois®, que se convirtió en la número 1 de las *premium*. A su vez, quedó integrada verticalmente en el mercado con la adquisición de dos de las malterías más importantes de la Argentina, las llamadas “Tres Arroyos” y Pampa S.A. El nivel de concentración global, regional y local le aseguró una organización productiva, según la cual profundizó sus ventajas competitivas y creó importantes sinergias y ahorros en los costos de compra de materias primas, de transporte; asimismo, optimizó su administración.

La trayectoria de CMQ en los años de posconvertibilidad muestra linealmente la aplicación de las estrategias principales de *adquisición* y *Focus Brands* de AB InBev, frente a competidores nacionales e internacionales que, progresivamente, iban a ser desplazados, resultado que se consolidó en el año 2006.

Recordemos que, en el año 2001, CMQ era manejada por QUILMES INDUSTRIAL SOCIETE ANONYME, en adelante QUINSA<sup>21</sup>, que dominaba la participación en el mercado argentino cervecero (67,9 %), paraguayo (84 %), uruguayo (58 %) y boliviano (97,5 %) (QUINSA 2001). De esta manera, hasta ese

---

<sup>21</sup> “Quinsa es una compañía matriz que está radicada en Luxemburgo, la cual controla el 85 % de Quilmes Internacional (Bermuda) Ltd., («qib»). El 15 % restante le pertenece, desde 1984, a Heineken International Beheer b.v. («Heineken»). Heineken Technical Services b.v. ofrece asistencia técnica a las compañías en funcionamiento. Quinsa, a través de qib, controla el negocio de los procesos de la producción de malta y de bebidas en cinco países latinoamericanos. Su cerveza genera marcas líderes en la Argentina, Bolivia, Uruguay y Paraguay, y tiene una fuerte presencia en Chile.” (Quinsa, 2001:13. Traducción propia).

momento, CMQ (Quilmes) fue un productor de cerveza líder histórico, con más de 100 años de presencia en el mercado. En ese año, la empresa contaba con capitales nacionales y una alianza estratégica con la firma Heineken y venía adquiriendo plantas y marcas, tales como Bieckert® y otras regionales como Cervecería Cuyo y Cervecería Norte. A su vez, contaba con el “más amplio porfolio de productos (que incluye, además de cervezas, toda la línea de gaseosas de Pepsi<sup>22</sup>, la línea de isotónicos Gatorade® y de agua mineral), de marcas y presentaciones. Asimismo, CMQ está integrada verticalmente en el mercado de la malta, produciendo y proveyéndose a sí misma del insumo más importante de la industria.” (CNDC, 2002:30).

Fue la empresa AmBev<sup>23</sup>, la líder cervecera del mercado Brasileño -cuya marca principal es Brahma®, la que en el año 2002 le compra a la familia Bemberg el 37,5 % de las acciones de la empresa QUINSA, aprovechando las condiciones desfavorables económicas de la Argentina y de la empresa local en la crisis de convertibilidad y de la devaluación posterior<sup>24</sup>. La empresa brasilera tenía, en el año 2001, una planta de producción cervecera y otra de malta, y contaba con el 16,9 % del mercado argentino de cerveza (Ambev, 2001:3); y, tras la compra accionaria de la empresa argentina, no solo ganó un lugar estratégico en el mercado local, sino que a su vez se hizo bajo el control de QUINSA en conjunto con la empresa BEVERAGE ASSOCIATES CORP.<sup>25</sup>, y logró, de este modo, el control del rubro cervecero en Sudamérica. La empresa pasó de tener una planta a cinco que producen y distribuyen para todo el país.

---

<sup>22</sup>“Adquirió en 1999 a BAESA (Buenos Aires Embotelladora S.A.) y en el 2000 a EDISA (Embotelladora del Interior S.A.), la cuales eran embotelladoras de Pepsi en la Argentina.” (CNDC, 2002:30).

<sup>23</sup>Ambev también es un resultado de una fusión y sigue las estrategias generales del mercado cervecero:“AMBEV es una sociedad brasileña, formada en 1999, luego de la fusión de COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA y COMPANHIA ANTARTICA PAULISTA – INDUSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS E CONEXOS. Tiene por actividad principal la elaboración, embotellado y comercialización de cervezas, gaseosas, concentrados, aguas y jugos.(...) AMBEV es propietaria del 60% del capital social de MALTERIA PAMPA S.A. una sociedad constituida bajo las leyes de la República Argentina que se dedica a la producción y comercialización de malta y cebada cervecera.” (CNDC 2002:3).

<sup>24</sup>“Quilmes y el grupo AmBev, dueño de Brahma®, anunciaron, hace poco más de un mes, el acuerdo por el cual los brasileños se convertirían en el nuevo accionista minoritario de la cervecera argentina. A cambio de un aporte en efectivo de 346 millones de dólares y la cesión de sus activos en la Argentina, AmBev le comprará a la familia Bemberg el 37,5 % de las acciones y el 36,09 % de los títulos con derecho a voto de la empresa líder en el mercado local de cervezas.” La Nación 8/6/2002.

<sup>25</sup>“Por su parte, QUINSA será como hasta la fecha el operador de sus negocios en la Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay, y el directorio estará integrado por igual número de miembros nombrados por BAC y AMBEV, de manera que QUINSA quedaría, a partir de entonces, sometida a un control conjunto. (...) Para consolidar ese control conjunto, las decisiones más importantes, tales como la determinación de presupuestos, gastos y precios y las eventuales reestructuraciones societarias y operativas, quedarían, a partir de entonces, sometidas a la aprobación de BAC y AMBEV. (CNDC A:2).

El estado, en un primer momento, dejó actuar libremente al mercado, permitiendo la compra gradual de CMQ primero a Ambev y finalmente a AB InBev. Si bien intervino sobre la compra realizada por la empresa brasilera poniéndole límites basados en la *desinversión* de activos, obligando a la misma a vender las marcas Bieckert®, Palermo® e Imperial® y una planta que pertenecía a Brahma, situada en Lujan, la medida se efectivizó recién en el año 2007. El tiempo en que se demoró dicho condicionamiento fue producto de las disidencias internas entre la CNDC y el Ministerio de Comercio Interior -el primero quería aplicar mayores límites sobre la transnacional, que fueron frenados por el segundo-, circunstancia que no evitó la adquisición gradual de Ambev sobre QUINSA, beneficiando ampliamente a la primer empresa por la apertura de mercado existente *de hecho* -recordemos que los primeros años de funcionamiento de la empresa Ambev y luego AB InBev fueron los de mayor crecimiento, como observamos en *el Gráfico 5*, que fue del 17,11 % anual entre los años 2002-2004<sup>26</sup>.

Si observamos el *Gráfico 2*, observamos que dicha compra sucedió durante el periodo de recesión de la empresa CMQ (1998-2002) en términos de su participación en el mercado y de los volúmenes de ventas, situación agravada por el inicio de la devaluación -contexto que redujo la renta percibida en dólares-. Entre los años 1998-2001 los volúmenes de ventas cayeron a un ritmo de -3,30 % anual y la participación de la empresa cayo del 72,8 % al 67,9 %. En definitiva, en estos años se produjo una profunda crisis que golpeó duramente a la cervecera, así lo explican en el reporte

---

<sup>26</sup>Según esta fuente, para el año 2006 “(...)en abril de este año el conflicto resurgió cuando Ambev (ahora denominada InBev a raíz de una fusión entre Ambev y Interbrew concretada en 2004) anunció que haría uso de la opción de compra por el 34,4 % restante de Quilmes, todavía en poder de la familia Bemberg. La operación suponía el pago a los Bemberg de 1200 millones de dólares. Antes de desembolsar semejante cantidad de dinero, los belgas quisieron asegurarse de que la compra de más acciones no fuera objetada por las autoridades de defensa de la competencia. Por lo tanto, solicitaron a la CNDC que se los exima de notificar la operación argumentando que la fusión ya había sido analizada y aprobada, aunque con condiciones, en diciembre de 2002, y la presente opción de compra no modificaría el impacto en el mercado que se analizó entonces. En respuesta, el 21 de junio de este año la CNDC emitió una “Opinión Consultiva Confidencial”, a través de la cual expresó que no estaba en condiciones de definir si le correspondía analizar la segunda etapa de la fusión, pues Quilmes todavía no habían cumplido con la exigencia fijada para la primera etapa, consistente en vender parte de sus activos. Esa respuesta, aprobada por una mayoría compuesta por el presidente de la CNDC, José Sbattella, y dos vocales, hizo que los belgas congelaran el pago de los 1200 millones de dólares a los Bemberg. En ese momento entró en escena el secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, quien se propuso absorber las facultades de la CNDC. Para ello le solicitó al procurador del Tesoro, Osvaldo Guglielmino, que avalara su posición. La respuesta de Guglielmino llegó a fines de julio a través de un dictamen en el que se reconoce la autoridad de Moreno en materia de defensa de la competencia. Con ese respaldo, Moreno emitió la resolución 26/2006 que establecía que debe ser la secretaría que él conduce, y no la CNDC, la encargada de decidir si una operación de concentración económica debe ser analizada para ver si atenta contra la competencia. Moreno estrenó sus nuevas facultades en el caso Quilmes, cuando desconoció la opinión de la mayoría de la CNDC y, haciéndose eco de la postura del vocal Mauricio Butera, que votó en minoría, decidió que la segunda etapa de la fusión no debía someterse al proceso de aprobación. Esa decisión, tomada a espaldas de la ministra Felisa Miceli, agudizó la interna al Interior de Economía y le permitió a la familia Bemberg cobrar los 1200 millones de dólares que estaban pendientes, (...)”. Página 12 11/9/06.

anual de la empresa los máximos directivos:

“Nuestra empresa en la Argentina ha tenido que operar en recesión por buena parte de los últimos cuatro años. El último cuarto del 2001 fue particularmente malo porque las manifestaciones y los saqueos hicieron que las entregas fueran imposibles durante algunos días de diciembre. (...) Afortunadamente, los esfuerzos pasados han ubicado nuestro negocio en una posición consolidada para enfrentar un medio extremadamente adverso, y de hecho, hemos fortalecido nuestra posición general en el mercado. Estos esfuerzos han incluido los siguientes: fuertes reducciones de costos, particularmente en términos de gastos de mano de obra. Nosotros también hemos cerrado nuestra vieja fábrica en Lavallol, que nos ayudó a incrementar nuestra tasa de utilización de las capacidades de 5,8% a 6,3 % y nos hizo más eficientes (...). Un estricto foco en controlar a) el capital activo, el cual se redujo en USD 25 millones durante este año, y b) los activos monetarios, lo que nos permitió reducir al mínimo las pérdidas de cambio debido a la devaluación de la moneda local.” (QUINSA, 2001:7. Traducción propia).

Las opciones de ajuste de QUINSA (la reducción de los “gastos en mano de obra”, cierre de fábrica Llavallol, el control del capital activo -de la deuda- y las pérdidas por la devaluación del peso argentino para los altos directivos de la empresa) parecían la única alternativa; en palabras del CEO de la empresa, en el prolongado contexto de deterioro económico y social. Es por esto por lo que la oferta realizada por Ambev de adquirir parte importante de la empresa fue vista por los accionarios de QUINSA como una nueva oportunidad de negocios, pues aprovechaba las ventajas de los circuitos comerciales y productivos para insertar sus marcas, sobre todo en Brasil, y adquirir la licencia exclusiva de marcas como Brahma®:

“Como resultado del acuerdo, se le otorgará a QUINSA una licencia exclusiva para producir y distribuir la marca Brahma® en el Cono Sur libre de cargos. (...) La combinación de los activos industriales de QUINSA y Ambev en el Cono Sur va a permitir sinergias importantes y ahorros en los costos. Se espera que la combinación de los volúmenes de QUINSA y AmBev resulte en ahorros significativos en la compra de materias primas. Además, la transacción debería permitir una reducción en los costos de transporte asociados con la fabricación de los productos de la empresa en los distintos establecimientos de QUINSA; la optimización de la administración y los procesos de Sistema Integrado de Información de Gestión y la posibilidad de compartir las mejores prácticas entre ambas empresas, etc.. En resumen, esta transacción se adecua perfectamente a la estrategia de QUINSA y agrega valor a beneficio de los accionistas.” (QUINSA, 2002:12. Traducción propia).

Los resultados para Ambev fueron claramente positivos, sobre todo porque pasaron a ser la mayor empresa de Sudamérica, liderando los mercados de Brasil,



Argentina, Uruguay, Bolivia y Paraguay<sup>27</sup> y se convirtieron en la quinta productora de cerveza del mundo. Así lo describen los dirigentes de la empresa brasileña:

Para finales de enero del 2003, hemos concluido nuestra alianza con QUINSA y consolidado nuestra posición de liderazgo en Sudamérica. QUINSA es la empresa cervecera número uno en la Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay y representa un 10 % del mercado de Chile. Todos estos son mercados con potencial significativo. Hemos conseguido importantes sinergias en 2003 gracias a esta alianza. La exitosa integración de los activos del Cono Sur de AmBev a las operaciones de QUINSA impulsaron los resultados para la nueva empresa, que le permitió crecer hasta un 108 % pro forma EBITDA.(Ambev, 2003:5. Traducción propia).

Dos años después, ocurre un hecho importante que define, en el mercado cervecero, una de las lógicas que predomina en la competencia internacional, esto es, *las fusiones* entre empresas: En el 2004, Ambev se fusiona con la Belga Interbrew y fundan InBev para convertirse en una de las productoras de cerveza líderes a nivel mundial<sup>28</sup>.

Luego la nueva compañía Belga pasó a controlar CMQ a partir del 2006, a través de su nueva subsidiaria Ambev<sup>29</sup>, aumentando su interés económico en la empresa al 91 %, pero efectivizando la desinversión pautada por la Comisión Nacional de la Defensa de la Competencia en las marcas Palermo®, Bieckert® e Imperial®, según el acuerdo regulatorio pautado por el Estado sobre AmBev en el 2003. Dichas marcas pasaran a ser parte de la otra empresa oligopólica, la Compañía

---

<sup>27</sup> “La cerveza Quilmes® ya pasó a estar totalmente en manos brasileñas AmBev, que es dueña de Brahma®, completó una compra que había iniciado en 2002. Ayer tomó el control y pagó USD 1200 millones más. La cervecera argentina domina el 75 % del mercado local... Se trata de la última etapa de una operación iniciada en mayo de 2002, cuando AmBev compró una parte de QUINSA, el *holding* que engloba a Quilmes y que actúa en la Argentina, Bolivia, Uruguay, Paraguay y Chile. AmBev es la cervecera más importante del planeta por su volumen de negocios y terminó pagando USD 1.800 millones por Quilmes.” (Clarín.com 14/04/2006).

<sup>28</sup>“El 3 de marzo de 2004, Interbrew y Companhia de Bebidas das Américas (“AmBev”) anunciaron su intención de conformar InBev, la más importante empresa cervecera en el mundo. La transacción combinó Interbrew, la tercera empresa cervecera más grande del mundo con ventas en más de 130 países, con AmBev, la quinta empresa cervecera más grande con una participación aproximada del 65 % del mercado brasileño. Al momento de la transacción, InBev tenía una participación en el mercado global de aproximadamente 13 % y mantuvo el primer lugar o el segundo en más de 20 mercados claves. La transacción se cerró el 27 de agosto de 2004”. (InBev 2005:54). Si bien en varios documentos se señala que la empresa belga es la que domina sobre dicha fusión, la participación de los empresarios de AmBev es importante, lo que marca la dificultad de identificar de manera precisa las transformaciones del proceso de fusión.

<sup>29</sup>“En abril de 2006, AmBev firmó un acuerdo para aumentar su interés económico en Quilmes Industrial S.A. (QUINSA) a aproximadamente el 91 %, fortaleciendo el punto de apoyo de InBev en la Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay. La operación se cerró en agosto de 2006, y en octubre QUINSA anunció planes para la desinversión de Palermo®, Bieckert®, Imperial® y marcas en relación con el proceso de reglamentación en la Argentina, de acuerdo a los arreglos originales entre AmBev y QUINSA en 2003. En noviembre, AmBev anunció un plan más para hacer una oferta pública de adquisición de todas las acciones restantes de QUINSA.” (Ambev 2006:3. Traducción propia).



de Cervezas Unidas .

AB InBev desarrolló la *Focus Brand* a la perfección, sobre todo con la adquisición de la CMQ en el año 2006. A partir de ese año, la empresa se aseguró una continua participación agresiva en el mercado de cervezas de más del 70 %, que en el 2012 fue del 77,7 %, principalmente invirtiendo en sus *Locals Champions Brands*, Brahma® y Quilmes®, las de mayor peso en el mercado argentino, con un 46,6 % y 16,7 % de las ventas por volumen -Gráfico 9-, e introduciendo en el mercado, en el 2008, una de sus *Global Brands*, Stella Artois®. La estrategia de convertir a CMQ como plataforma de las *global brands* fue un éxito, porque esta última marca tuvo un desempeño único desde sus inicios en el mercado, que la hizo ganar el sector *premium* –ver Gráfico 9-, asegurando el liderazgo en todos los segmentos; y en el año 2010, la Argentina se convirtió en el tercer mercado más grande de Stella Artois, encabezado por Gran Bretaña y Estados Unidos<sup>30</sup>.

El éxito de la estrategia es así descripto por los gerentes de AB InBev:

América del Sur: la zona registró un fuerte crecimiento en volumen del 10,4 % en 2008, con una contribución de la cerveza de 11,5 % y de las bebidas que no son cerveza del 8,7 %. En la Argentina, los volúmenes de cerveza al 2008 crecieron un 11,4 %, por encima del crecimiento de la industria. El fuerte desempeño resulta de nuestro enfoque en el segmento *premium*, así como las iniciativas de *marketing* de la marca de enfoque y de innovación exitosos. El 2008 fue un buen año de crecimiento respecto a la cuota de mercado en la Argentina de 1,9 pp con respecto al año anterior. Stella Artois® es la marca número uno de cerveza internacional en la Argentina y creció casi el 60 % en 2008. (AB InBev, 2008: 45. Traducción propia).

A su vez, la empresa belga, con la adquisición de CMQ, ganó un acuerdo de producción y distribución de la línea Pepsi en la Argentina, con una participación en el mercado de gaseosas del 21, 8% (AB InBev, 2012:12). Ello muestra que su estrategia global-regional-local y el diseño de plataformas “locales” les permite una diversificación de la cartera de productos de acuerdo a las condiciones y oportunidades de negocios en cada país.

## CCU

La Compañía de Cervezas Unidas<sup>31</sup> -a partir de ahora CCU- es la empresa

<sup>30</sup>“En Argentina, los volúmenes de cerveza aumentaron 1,7%, reflejando el débil desempeño de la industria durante el primer semestre del año y las mejoras en la segunda mitad. Eficaces Tanto las actividades de marketing apoyan el 120 aniversario de la marca Quilmes, y el continuo crecimiento de Stella Artois llevaron a ganancias de cuota de mercado en 2010. Los volúmenes de Stella Artois crecieron 7,7% en 2010, y Argentina ahora se ha convertido en el tercer mercado más grande de la marca después del Reino Unido y los Estados Unidos.” (AB InBev, 2010: 46).

<sup>31</sup>“Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU o la Compañía o la Compañía Matriz) fue constituida en

cervecera que creció a tasas anuales más altas en el periodo general de la posconvertibilidad (2002-2012) y en el periodo de *crecimiento* (2005-2012) en términos de las ventas por volumen, 15,91 % y 6,31 %, respectivamente. Los efectos de la globalización sobre la empresa respecto a su forma de competir, esto es, con adquisiciones de otras empresas, realizando alianzas con sus socios transnacionales e incluyendo licencias de marcas reconocidas a su porfolio, la incluyen como parte del fenómeno de internacionalización a nivel mundial. Una definición de la empresa para los años de la posconvertibilidad, sobre todo después del año 2007, donde finalizan las adquisiciones más importantes de la empresa, la obtenemos de su reporte anual:

La Compañía es el segundo productor en el mercado argentino de cervezas y tiene tres plantas de producción en las ciudades de Salta, Santa Fe y Luján. En la Argentina, la Compañía produce o distribuye bajo licencia las cervezas Heineken® y Budweiser®, así como otras marcas de propiedad de la Compañía entre las que se encuentran: Salta, Santa Fe, Schneider, Imperial y Palermo. (CCU 2012:125).

La empresa chilena opera en Argentina a través de CICSA. A continuación veremos su trayectoria en los años de posconvertibilidad.

La estrategia de la empresa, por un lado, se definió en primer lugar por la táctica realizada en la crisis de la convertibilidad y, en segundo lugar, por el aprovechamiento de las condiciones surgidas a partir del cambio de coyuntura en la posconvertibilidad desde el año 2002, marcada, en general, por la continua internacionalización del mercado cervecero y, en particular, por los efectos de la fusión y posterior adquisición de Ambev-Quinsa -luego AB InBev- que abrieron la oportunidad de adquirir marcas de CMQ a CCU. En definitiva, la estrategia de *Focus Brand*, limitado por el papel de CCU de socia de dos líderes internacionales como Heineken y Anheuser-Busch -Budweiser- y por un mercado en términos mundiales pequeño, le permitió a la empresa no solo competir con la líder mundial AB InBev, sino crecer aprovechando el repunte económico característico de la posconvertibilidad en la Argentina, aunque quedó siempre a la sombra de la empresa belga. Así, la transnacional manejó *marcas globales*, Heineken® y Budwaiser®, que le permitieron competir en los mercados *premium* y en los más bajos, y crear y mantener identidades locales con *local brands* como Salta®, Santa Fe®, Schneider®, Imperial® y Palermo®. Las estrategias siguen la lógica propia de la competencia

---

Chile como sociedad anónima abierta, y se encuentra inscrita en el Registro de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile (...) Cotiza sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile, Bolsa Electrónica de Chile y Bolsa de Valores de Valparaíso. La Compañía también se encuentra registrada en la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos de Norteamérica (...)" (CCU, 2012:125).

internacional:

- En la crisis, una política de “austeridad” o de “*cash flow*” que limita su financiamiento a los recursos generados.
- *Focus brands*: reforzó sus seis marcas principales.
- Amplió su porfolio de marcas tanto en las *premium* como en las de menor valor, por medio de la *fusión* con la multinacional Heineken (en el año 2003) -luego de que a esta se la “dejase afuera” de la compra accionaria de QUINSA en el 2002-,
- Compró un conjunto de marcas y fábricas de CMQ, producto de la “desinversión” acordada entre Ambev y el Estado, que le permitieron ampliar su volumen de ventas e incrementar su presencia en el mercado local.
- Mantuvo la estrategia de conservar el *joint venture* con Budwaiser -originada en los años noventa-, su principal marca.

La forma en que CCU actúa, siguiendo las practicas globales del mercado de cerveza, ya se reflejaban en las acciones de la empresa desde los años noventa, cuando adquiere un conjunto de cerveceras importantes en la Argentina que la posicionaron como referente del mercado: en 1995 adquiere CICSA de Salta y Cervecería Santa Fe, y forma un *joint venture* con Anheuser-Busch -líder del mercado mundial en ese momento- para producir y vender Budweiser®.

Durante la crisis de convertibilidad, la empresa chilena, a través de su plan de emergencia, estructura parte de su estrategia de *Focus Brand limitado*. El trabajo de Sanchis (2011) muestra cómo la empresa, en primer lugar, tuvo una política de “austeridad” o de “*cash flow*”, donde tuvo que financiarse solo con sus propios recursos generados. En segundo lugar, Sanchis expone lo siguiente:

CCU creía fuertemente que la clave del éxito para la supervivencia a la crisis del 2001 consistía en la concentración de los esfuerzos y recursos de la compañía en la defensa de sus “*core assets*”. Éstos eran sus principales cinco marcas de cerveza (Budweiser®, Schneider®, Salta®, Santa Fe® y Córdoba®) y los cuatro territorios en los que la organización era más fuerte (Buenos Aires, Santa Fe, Salta y Córdoba). A lo que se referían con la sustentabilidad era al hecho de mantener fuertes a estas marcas en estos territorios. Si no defendían sus activos principales, perderían *market share* y, por lo tanto, la masa crítica mínima esencial que le aseguraba viabilidad y sustentabilidad en el largo plazo. (Sanchis, 2011:38).

En la posconvertibilidad, dos marcas internacionales fueron los principales pilares de CCU. Por un lado, la ya mencionada Budwaiser® actuó como principal

competidora de Quilmes® desde el año 2002, ajustando su precio a la de su rival y con un fuerte despliegue publicitario (Sanchis, 2012:39 y 40). Por otro lado, Heineken® actuó como socio minoritario desde el año 2003<sup>32</sup>, y la producción y comercialización de su cerveza ganó una fuerte presencia y respaldo en el mercado *premium* -a su vez, se hizo de una marca del principal rival, de CMQ-. De esta manera, “durante el año 2007, Budweiser® y Heineken® continuaron con su buen desempeño y fueron las marcas de mayor crecimiento, llegando CCU Argentina a la meta de participación de mercado que debía cumplir Budweiser de acuerdo al contrato de licencia con Anheuser-Busch, lo que permitió una renovación automática de este por un periodo de cinco años”. (CCU, 2007:3).

Siguiendo el *Cuadro 9*, podemos ver la evolución de las marcas globales. La incorporación de Heineken® al porfolio de marcas y como socio minoritario le permitió a la empresa asegurar un lugar en el creciente mercado *premium* que, sumado a la nueva adquisición de Imperial®, les dejó una participación en términos de las ventas totales del mercado argentino por volumen del 3,70 % en el año 2010. Por su parte, Budwaiser® pasó de ocupar el 3,8 % al 6 % del total del mercado y fue la principal marca de la empresa.

En relación al estado de la empresa, se vio beneficiada por las políticas “antimonopólicas” de *desinversión*, producto de la compra accionaria realizada por AmBev de CMQ que la obligó a la primera a vender las marcas Imperial®, Bieckert® y Palermo® y una planta de producción. CCU compró estas marcas y plantas de producción. Así, en el año 2007 CCU Argentina “(...) comenzó a operar el contrato de elaboración y envasado a largo plazo con Inversora Cervecera S.A. (ICSA), el cual nos permite producir cerveza en Luján, cerca de Buenos Aires. Este contrato nos provee de la capacidad productiva necesaria para continuar creciendo en Argentina.” (CCU, 2007:3)”. Y en el año “2008, la filial argentina Compañía Industrial Cervecera S.A. (CICSA) suscribe un contrato para la adquisición de la totalidad de las acciones de la sociedad argentina ICSA, que incluye las marcas Imperial®, Bieckert® y Palermo®”. (<http://www.ccu.cl/quienes-somos/nuestra-historia/>).

Más precisamente, el estado, primero a través de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC) y luego del Ministerio del Interior, intervino sobre la compra de la empresa brasilera poniéndole límites basados en la

---

<sup>32</sup>“Heineken N.V., el segundo mayor cervecero a nivel mundial, ingresa a la propiedad de CCU a través de la adquisición de Finance Holding International (FHI), dueño del 50 % de IRSA, accionista controlador de CCU. La compañía comienza a producir y comercializar la cerveza *premium* tanto en Chile como en la Argentina”. (CCU, 2003:15).

*desinversión* de activos de QUINSA para “evitar que pueda monopolizar el mercado” y crear mecanismos de competencia que bajen los precios de la cerveza, pero permitió la gradual compra de las acciones totales de la empresa. Para esto, la CNDC inició el proceso regulatorio realizando informes y procesos judiciales que condicionaban la compra de AmBev y obligaba a la empresa a “desinvertir” transfiriendo parte de sus marcas -Bieckert®, Palermo® e Imperial®- y una planta -que pertenecía a Brahma situada en Lujan, *Cuadro 6-* a “un tercero”, y vendiendo a un “tercero distinto” la maltería ubicada en Llavallol. De esta cláusula se benefició la empresa CCU<sup>33</sup>. Así lo explican los integrantes de la correspondiente Comisión en su informe:

413. El hecho de que CMQ y CCBA tengan menores costos como consecuencia de la operación crea una presión hacia la baja de precios, que será mayor cuanto mayor sea el nivel de competencia en el mercado. De allí que, ante el ingreso de un competidor vigoroso como consecuencia de la desinversión propuesta, esa tendencia a la baja de precios debería acentuarse.

414. Esas ganancias de eficiencia no se perderían por el mero hecho de que ingrese un nuevo actor en el mercado ya que, como se dijo, la desinversión propuesta no afecta el ahorro de costos productivos derivado de la operación. Por el contrario, lo que tal ingreso generaría es una mayor presión para que se traslade ese ahorro de costos al precio final, con el consiguiente beneficio para los consumidores argentinos. Adicionalmente, dado que, como se dijo anteriormente, CMQ es un referente que toman las otras empresas para establecer sus precios, una baja en los precios de la primera induciría a una consecuente baja en los precios de estas últimas. (CNDC 2002:91).

Pero, como se mencionó anteriormente, los dos organismos del estado, la CNDC y luego la Secretaría de Comercio Interior, no se pusieron de acuerdo en el

---

<sup>33</sup>“388. En el plazo de 12 meses contados desde la notificación de la Resolución que adopte el presente Dictamen (en adelante el “CONDICIONAMIENTO”), CMQ y CCBA (en adelante “LAS PARTES”) deberán transferir los activos que se enumeran a continuación a un tercero (el “ENTRANTE”) que no produzca cerveza en Argentina por sí o a través de una empresa controlada, que no mantenga vínculos societarios ni alianzas estratégicas con LAS PARTES al momento de la transferencia, que cuente con los recursos financieros y los antecedentes necesarios para participar como un competidor efectivo en el mercado argentino de las cervezas y que, a juicio de esta Comisión, resulte idóneo para preservar las condiciones de competencia en el mercado relevante: a) Las marcas “Bieckert”, “Palermo” y “Andes”, incluyendo todos los derechos que LAS PARTES posean relativos al uso de dichas marcas y los registros que LAS PARTES posean respecto de las fórmulas para la elaboración de las cervezas de dichas marcas. b) A opción del ENTRANTE, la marca “Norte”, incluyendo todos los derechos que LAS PARTES posean relativos al uso de dicha marca y los registros que LAS PARTES posean respecto de las fórmulas para la elaboración de la cerveza de dicha marca. c) La planta de producción de cerveza situada en Luján (actualmente Brahma).

389. En el plazo de 12 meses contados desde la notificación del CONDICIONAMIENTO, LAS PARTES deberán: (a) transferir la maltería situada en Llavallol (ex Bieckert) a un tercero distinto del ENTRANTE y que no fabrique o comercialice cerveza en el mercado argentino; o, en su defecto, (b) presentar un compromiso de que al menos durante el plazo de DIEZ (10) años contados desde la notificación del CONDICIONAMIENTO concederán la explotación de dicha maltería a un tercero que cumpla con los requisitos antedichos.” (CNDC, 2002:85 y 86).

tiempo y forma de aplicación de dicha restricción y, recién en el año 2007, se efectivizó el traspaso de las marcas. Y en 2008, CCU, bajo la autorización de este último organismo dirigido en ese entonces por Guillermo Moreno, es habilitado para comprar Cicsa y las marcas Biecker®, Palermo® e Imperial®<sup>34</sup>. Por último, como vimos anteriormente, la empresa chilena compra ICSA y adquiere nuevas marcas

Como resultado, siguiendo el *Gráfico 5*, vemos que CCU pasó en los años 2007-2008 a tener una participación en el mercado argentino del 16,1 % al 20 % y en el año 2012 alcanzó su máximo histórico del 23,1 %. Complementando estos datos con las *Cuadro 8 y 9*, observamos que el crecimiento en estos años fue producto de la incorporación de nuevas marcas a las *local brands* y del mejoramiento de las ya existentes. Así, el porfolio de *local brands* quedó de la siguiente manera, en términos de la participación de las marcas en las ventas totales para el año 2010: Schneider® 4,6 %, Palermo® 3,2 % Salta®, Santa Fe® y Córdoba® 1 %, Bieckert® 0,6 %.

De esta manera, podemos constatar la formación de un oligopolio en el mercado altamente competitivo cervecero, donde la empresa chilena pudo aumentar su presencia en la Argentina de la posconvertibilidad. Pero al mismo tiempo está comprometida por el continuo avance a nivel mundial de su principal competidora AB InBev, situación que se reflejó en la compra de esta última de su principal marca: Budwaiser®.

### **Sistema Coca-Cola**

En los años de la Argentina de posconvertibilidad, el Sistema *Coca-Cola* propició el proceso de concentración e internacionalización de las bebidas alcohólicas en del país y, a su vez, en las empresas que la componen, como ninguna otra corporación extranjera del rubro. El Sistema actuó bajo la forma de un mecanismo local y global, compuesto, por una parte, por plantas embotelladoras que

---

<sup>34</sup>“El gobierno argentino autorizó la venta de Bieckert®, Palermo® e Imperial® al grupo chileno Compañía Cervecerías Unidas (CCU), fabricante en el país de la cerveza norteamericana Budweiser® y propiedad de la familia Luksic. Las tres marcas estaban en manos de Compañía Industrial Cervecera (Cicsa), propiedad del empresario Ernesto Gutiérrez, quien a su vez las había comprado a Quilmes como parte del proceso de desinversión de activos que la cervecera debió realizar tras su fusión con Brahma. Para hacer frente a esta operación, CCU Argentina recibió un aporte de capital extraordinario de USD\$ 85 millones, monto que deberá abonar al titular de Aeropuertos Argentina 2000 por la transferencia del paquete accionario de Cicsa. Esta transacción también incluye una planta elaboradora de maltas en la localidad bonaerense de Luján. (...) También recuerda que el 4 de octubre pasado la sociedad suscribió un contrato para la adquisición del 100% de las acciones de Cicsa que estaba sujeta a la aprobación de la Secretaría de Comercio Interior. Como el organismo que dirige Guillermo Moreno ya dio el visto bueno, la filial chilena giró de urgencia los fondos.” (Cronista.com, 4/4/08).



poseen la función más importante en el país, tanto en el sector industrial<sup>35</sup> como comercial, y por otra por *The Coca-Cola Company* -TCCC-, situada en Atlanta, que establece sobre dichas plantas contratos y franquicias *territoriales* para el uso de la marca, lo que le permite un control sobre ellas, y además, maneja la marca y el *marketing*, y provee el concentrado base para la elaboración de los productos, entre otras funciones. En el país de estudio, las empresas que dirigen la producción y distribución de las marcas asociadas a *Coca-Cola* se redujeron y se internacionalizaron, lo cual profundizó el proceso de oligopolización a nivel local, que es, a su vez, parte de un proceso regional y mundial más vasto.

Por otra parte, el Sistema *Coca-Cola* se adaptó a las nuevas demandas de consumo relacionada a las “bebidas más saludables” insertándose en la producción de aguas saborizadas, agua mineral y lanzando nuevas bebidas *diet*, cuestión que modificó la dinámica del mercado que codicionaba la internacionalización local a la rápida ambientación.

A continuación, se analizan los procesos anteriormente descritos, para ello repasaremos el funcionamiento del Sistema *Coca-Cola* en términos de la forma en que interactúa su funcionamiento a nivel *global*, fundamentalmente con TCCC, y *local*, comprendido por el conjunto de las franquicias embotelladoras y distribuidoras en la Argentina. Primero, se analizarán las tendencias globales y luego cómo repercuten a nivel local.

Este país es parte de la división mundial del trabajo del Sistema *Coca-Cola* en el cual TCCC, la empresa más grande de bebidas en el mundo, es responsable sobre todo del desarrollo de la marca y la venta del concentrado de sus bebidas a diferentes plantas embotelladoras localizadas en diversos puntos estratégicos del mundo; estas últimas cumplen las principales funciones productivas restantes y se encargan a su vez de la distribución. Ahora bien, la empresa, en muchos casos, tiene participación accionaria en todos los eslabones de la producción y distribución, y en otros tiene el control de los procesos productivos de las embotelladoras por diferentes *mecanismos de control* que le permiten un manejo vertical del conjunto de la cadena que componen los productos de la marca. Este último punto se examinará más adelante respecto al país de análisis.

Es importante incluir a continuación la descripción de la empresa TCCC por parte de su CEO:

---

<sup>35</sup>Existen otras funciones productivas como la producción de botellas de vidrio y PET, de las cuales las empresas embotelladoras o importan de sus casas matrices, o participan en sus acciones, o no tiene tanto peso.



Comprender nuestras estrategias y programas de sustentabilidad ayuda a entender nuestro sistema. Somos una empresa global que opera a escala local en todas las comunidades donde hacemos negocios. Somos capaces de crear alcance global con enfoque local, debido a la fortaleza del sistema *Coca-Cola*, que comprende nuestra empresa y nuestros más de 250 socios embotelladores en todo el mundo. El sistema *Coca-Cola* no es una entidad aislada desde una perspectiva legal o de gestión, y la Compañía no posee ni controla la mayor parte de nuestros socios embotelladores. Mientras que muchos ven nuestra Compañía como simplemente "*Coca-Cola*", nuestro sistema funciona a través de múltiples canales locales. Nuestra empresa produce materias primas, fabrica y vende concentrados, bases para bebidas y jarabes a las operaciones de embotellado; es propietaria de las marcas; y es responsable de las iniciativas de *marketing*. Nuestros socios embotelladores fabrican, empaquetan los productos y distribuyen las bebidas de marca finales a nuestros clientes y socios expendedores, que luego venden nuestros productos a los consumidores. Todos los socios embotelladores trabajan en estrecha colaboración con los clientes – supermercados, restaurantes, vendedores ambulantes, almacenes, cines y parques de atracciones, entre muchos otros- para ejecutar las estrategias localizadas desarrolladas en colaboración con nuestra empresa. Los clientes luego venden nuestros productos a los consumidores a un ritmo de más de 1.800 millones de productos al día". (*Coca-Cola*, 2012-2013:4. Traducción propia).

La división del trabajo anteriormente descrita es bien relatada siguiendo las palabras de los CEO de TCCC, y vemos que la principal estrategia de la empresa es articular la producción y distribución de sus productos en lo global y lo local, o en sus palabras, ser una empresa de “alcance global con enfoque local”, y para ello la empresa logra el mayor control posible sobre toda la cadena de producción y comercialización. Su condición de líder mundial la habilita a tener una estrategia de grandes proporciones, como se profundizará a continuación detallando las dimensiones de la empresa a nivel mundial y en la Argentina.

Según *Coca-Cola Report* (2012-2013), para el año 2012 TCCC era la empresa de bebidas más grande del mundo, con un porfolio de más de 500 marcas y participó en más de 200 países, lo que lo llevó a ser la marca más valiosa entre los años 2000-2012, y en el último año su valor rondó los 77,8 billones de dólares.

La región latinoamericana, siguiendo dicho informe, representa en el año 2013 el 29 % del total de sus volúmenes vendidos, convirtiéndose así en la principal zona si consideramos su situación al año 2002 en el que representaba el 24 % y era la segunda región. Para el último año, México tenía una participación en la zona del 43 %, Brasil del 24 %, Sudamérica 19 % y Centro América 14 %. El territorio latino sufrió modificaciones estratégicas por un proceso de racionalización, marcado por la reducción del número de plantas y aumento de productividad:

“(…) desde el año 1996, cuando TCCC reorganizó espacial y productivamente las divisiones en que se repartían sus operaciones en América Latina. Siguiendo una política empresarial interna, bajo una lógica meramente racional a sus fines, esta corporación transnacional pasó de poseer siete divisiones a cuatro: zonas Norte, Sur, Andina y Brasil.” (Di Nucci, 2011:65).

La Argentina de la posconvertibilidad es parte de este proceso de *concentración* de la producción dentro del Sistema *Coca-Cola*, que se evidencia, por una parte, ya que sus productos en gaseosas<sup>36</sup> incrementaron su participación en el mercado de bebidas analcohólicas del 53 % al 60 %<sup>37</sup>, al comparar los años 2002-2012, respectivamente, frente a una importante reducción de su número de plantas y de empresas del rubro, como se analiza más adelante. Estos datos, sumados a los aportados por la *Gráfico 5*, donde se puede apreciar un crecimiento de las ventas por volumen de gaseosa a una tasa anual acumulativa del 6,38 % desde el 2002-2012, nos muestra un desempeño destacado del sector y del Sistema *Coca-Cola*. Por otra parte, los resultados de la competencia y la *racionalización* establecidos en las plantas embotelladoras muestran un proceso de *internacionalización* debido al desplazamientos de productores locales por embotelladoras globalizadas.

Estas últimas observaciones sobre la dinámica interna del país de estudio serán profundizadas a continuación con los siguientes cuadros:

*Cuadro 11. Empresas embotelladoras del Sistema Coca-Cola en Argentina según plantas, Origen del capital, zona en las que operan, inicio de actividad 2001.*

Coca-Cola	n. plantas	Origen	Zona en la que operan	Inicio de actividad
FEMSA S.A.	2	México	Capital Federal y el 85% del Gran Buenos Aires	1994
Regina Lee	1	Argentina	Zona Sur de Buenos Aires y la Costa Atlántica	1942
Grupo Andina	3	Chile	Entre Ríos, parte de Santa Fe, Córdoba, Mendoza, San Luis y San Juan	1995
Grupo Polar	4	Chile	Oeste de la provincia de Buenos Aires hasta el extremo sur del país	1996
Grupo Guerrero	3	Argentina	NOA: Catamarca, Jujuy, LA Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán	1961
Grupo Yege	1	Argentina	Litoral: Corrientes, Chaco, Formosa, Misiones y el norte de Santa Fé	1964
<b>Total</b>	<b>14</b>			

*Fuente: elaboración propia según Ministerio de Economía, 2001;*

*[http://www.cocacoladeargentina.com.ar/nuestra-compania/sistema-coca-cola/#\\_](http://www.cocacoladeargentina.com.ar/nuestra-compania/sistema-coca-cola/#_)*

<sup>36</sup>En el país Sistema Coca-Cola produce: “Coca-Cola, Cola-Cola Light, Coca-Cola Zero, Sprite, Sprite Zero, Fanta (Naranja, Manzana, Pomelo, Limón, Naranja-Mandarina), Fanta Zero (Naranja), Quatro Liviana (Pomelo, Limonada, Naranja & Durazno), Schweppes (Citrus, Ginger Ale, Tonic), Schweppes Citrus Light, Dasani (Con gas, Sin gas), Aquarius (Manzana, Naranja, Pera, Pomelo, Uva), Cepita (Naranja, Manzana, Multifruta, Durazno, Ananá, Pomelo Rosado), Cepita 100% (Naranja, Manzana), Cepita Nutridefensa (Naranja, Uva, Durazno), Cepita Light (Naranja), Epika (Vitalidad Oriental, Pureza India, Relax Griego), Hugo (Manzana, Naranja & Banana, Durazno), Powerade (Manzana, Citrus, Frutos Tropicales, Naranja, Mountain Blast), Powerade Light (Naranja), Black Fire, La Vuelta, Aybal, Carioca (Pomelo, Naranja, Manzana), Crush (Pomelo, Lima Limón, Naranja, Tónica), Kin (Mineralizada con gas, Mineralizada sin gas, Potable soda y Agua de mesa), Tai (Naranja, Pomelo Rosado, Lima Limón, Manzana), Geau Vitaminwater.” (Coca Cola Argentina, 2011)

<sup>37</sup>Fuentes: CNDC (2003); Diarios Clarin, 4/8/13; Apertura, 15/5/13; dos puntos de diferencia marca Andina con un 59 % del mercado de gaseosas para el año 2012, Andina (2013:9). También según Bci Corredor de Bolsa S.A (2004), en 2003 *Coca-Cola* en la Argentina tenía el 53 % del mercado de gaseosas.

Cuadro 12. Empresas embotelladoras del Sistema Coca-Cola en Argentina según plantas, Origen del capital, zona en las que operan, inicio de actividad 2012.

Coca-Cola	2012	Origen	Territorios de venta por contrato	Inicio de actividad
FEMSA S.A.	2	México	Capital Federal y el 85% del Gran Buenos Aires	1994
Regina Lee	1	Argentina	Zona Sur de Buenos Aires y la Costa Atlántica	1942
ANDINA	3	Chile	Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba, Mendoza, San Luis y San Juan. Oeste de la pcia. de Bs.As. hasta el sur del país	1995
ARCA	3	México	Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, La Rioja, Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones	2008
Total	9			

Fuente: Coca-Cola reporte de sustentabilidad 2013:9 y <http://inversiones.gob.ar/es/inversion-que-no-es-gaseosa>

Según podemos observar en los Cuadros 11 y 12, importantes cambios se sucedieron entre los años 2001 y 2012; por un lado, en la Argentina pasaron de operar 14 plantas embotelladoras manejadas por 6 grupos nacionales -Regina Lee, Grupo Yege y Grupo Guerrero- e internacionales -FEMSA, Grupo Edasa y Grupo Polar- a operar en el último año 9 plantas manejadas por 4 grupos de capitales internacionales -FEMSA, Grupo Edasa y ARCA- y solo se mantuvo Regina Lee de capital nacional<sup>38</sup>. Dichas transformaciones cambiaron el escenario local de dos maneras diferentes a partir de transformaciones regionales: las embotelladoras más tradicionales e importantes del norte argentino, Grupo Guerrero (fundado en 1961) y Grupo Yege (1964), fueron adquiridas por Arca<sup>39</sup>, la segunda mayor embotella de América Latina formada en años recientes, y por otra parte, se concentró el ámbito regional por la absorción del grupo de origen chileno Edasa sobre el Grupo Polar, su competidor del mismo país. El único grupo de la Argentina que quedó en pie fue la primer embotelladora histórica Regina Lee, que es la que menos proporción de mercado tiene (10,8 %).

Es en este sentido que la estrategia de competencia de *integración* o *adquisición agresiva* por parte de las empresas transnacionales, descrita en el análisis de la industria cervecera a nivel local e internacional, se practica también en el ámbito de la producción de bebidas analcohólicas en las plantas embotelladoras. Es que, en un contexto altamente competitivo, la concentración e internacionalización es la principal estrategia de desarrollo de las empresas que

<sup>38</sup>Si consideramos años anteriores, el proceso de concentración es aun mayor porque en 1994 las fábricas de Coca-Cola eran 23. (Diario digital Clarín, 9/9/96).

<sup>39</sup>"Como parte de los proyectos de crecimiento y expansión geográfica que la Compañía tiene, el 14 y 15 de mayo, así como el 29 de febrero de 2008, se suscribieron los acuerdo de compra con los accionistas franquiciatarios de TCCC en las regiones noreste y noroeste de la Argentina (cuyo acuerdo se concretó el 29 de diciembre) y se asumió el control a partir de las fechas en que se adquirieron". (ARCA, 2010:84).

tienen éxito en el mundo, como es el caso de TCCC, AB InBev, e incluso de las embotelladoras. Las empresas de Sistema *Coca-Cola* dominantes de los años de la posconvertibilidad son ejemplos de este proceso, se constituyen como las tres principales de América Latina y alcanzan importantes liderazgos a nivel mundial. En primer lugar, la embotelladora FEMSA<sup>40</sup> (FEMSA RA, 2012) es un caso ineludible para el análisis del Sistema *Coca-Cola* y refleja cabalmente el proceso de internacionalización y concentración de la producción de bebidas; se convirtió en la embotelladora más grande del mundo a partir de diferentes adquisiciones en varias zonas globales en la última década, y en América Latina tiene una presencia en 9 países de Centro y Sudamérica, de las cuales 2 plantas se sitúan en la Argentina y abastecen a 13 millones de personas en ese país -y a un total de 313,7 millones en el mundo-. En el país de análisis, la embotelladora mexicana se instaló por la adquisición de la mayoría accionaria de la franquicia de *Coca-Cola* SIRSA en 1994 -una embotelladora que hasta ese momento cumplía esa función desde hacía 50 años-, y posteriormente, en 2007, adquirió la totalidad de las acciones con derecho a voto de CICAN, una planta de la cual tenía la mayoría accionaria desde finales de los noventa<sup>41</sup>. En segundo lugar, se encuentra ARCA, que en el año 2010 era la segunda empresa embotelladora de América Latina; fue el resultado de la integración de tres de las embotelladoras más antiguas de México -Argos, Arma y Procor-<sup>42</sup>, y en el año 2011, esta empresa se fusionó con el Grupo Continental y fundaron el tercer embotellador mundial de *Coca-Cola*<sup>43</sup>. En la Argentina de la posconvertibilidad, la transnacional mexicana compró plantas pertenecientes a las tradicionales argentinas Grupo Yege y Grupo Guerrero en el año 2008<sup>44</sup>, lo que hizo que pasara a ser la tercera mayor empresa de *Coca-Cola* en el país. Por último, la empresa chilena Andina es la tercer empresa del rubro en América Latina luego de adquirir en 2012 a

---

<sup>40</sup>Su relación con TCCC está definida de la siguiente manera: "Los activos intangibles de vida indefinida de la Compañía consisten principalmente en derechos para producir y distribuir productos de la marca *Coca-Cola* en los territorios de la Compañía. Estos derechos están representados por contratos estándar que The *Coca-Cola* Company tiene celebrados con sus embotelladores." (FEMSA, 2012:61).

<sup>41</sup>"El 5 de noviembre de 2007, la subsidiaria argentina de *Coca-Cola* FEMSA llegó a un acuerdo definitivo para la adquisición del total de las acciones con derecho a voto de Complejo Industrial Can, S.A. (CICAN)". (Femsa AR, 2008:70).

<sup>42</sup>"AC es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas refrescantes de las marcas propiedad de TCCC y de marcas propias. AC es la empresa resultante de la integración, en 2001, de tres de los grupos embotelladores más antiguos de México – Argos, Arma y Procor - y se convirtió en el segundo embotellador de productos *Coca-Cola* en México y América Latina." (ARCA RA, 2010:11).

<sup>43</sup>"La fusión entre Arca y el Grupo Continental crea el tercer embotellador mundial de Coca Cola valuado en USD 6300 millones". (Diario de Fusiones y Adquisiciones, 28/1/2011).

<sup>44</sup>"En 2008 el Grupo Arca compró en Argentina las embotelladoras de los grupos Yege en el NEA y Guerrero en el NOA, consolidándose como el segundo embotellador más grande de Sudamérica." (Gobierno de la Provincia de Salta, 5/9/2011).

la brasilera Ipiranga. Esta empresa es subsidiaria de Edasa desde 1992 y en el país realizó su mayor adquisición en el año 2012 al absorber a *Coca-Cola* Polar Argentina S.A., lo que sumó a sus operaciones los territorios que van desde el sur de Buenos Aires hasta Tierra del Fuego (Andina, 2013).

Siguiendo las *Cuadros 11 y 12*, el número de plantas locales decreció de 14 a 9, producto del proceso de racionalización y concentración de la producción a nivel regional y mundial; en el país de estudio, dicha reducción fue acompañada de un aumento de la producción según un orden regional organizado por Sistema *Coca-Cola*. Este último aspecto se expresa bajo la forma de una producción y distribución delimitada territorialmente por los contratos establecidos con TCCC: FEMSA opera en Capital Federal y el 85 % del Gran Buenos Aires con una participación de mercado en el total del Sistema *Coca-Cola* del 35,8 %; Grupo Edasa se encarga de Entre Ríos, parte de Santa Fe, Córdoba, Mendoza, San Luis y San Juan, el oeste de la provincia de Buenos Aires hasta el extremo sur del país, con un *share* del 30,9 %; Arca maneja la zona de Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, La Rioja, Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones, concentrando un 22,5 % del mercado de *Coca-Cola*; y por último Regina Lee que opera en Zona Sur de Buenos Aires y la Costa Atlántica con una participación en el mercado de 10,8 %.

El contexto global de creciente competencia entre las plantas embotelladoras y su estrategia principal de *adquisiciones agresivas* tuvo como consecuencia el proceso de concentración y racionalización antes mencionado, y fue posible además por cambios y continuidades presentes en los siguientes tres puntos: las directivas de la casa matriz TCCC, cambios tecnológicos surgidos en los años noventa –sobre todo por la aparición de los envases PET-, y por el aprovechamiento de recursos naturales y de ingeniería presentes en la localización de las antiguas plantas argentinas adquiridas en estos últimos años (Di Nucci 2010)<sup>45</sup>. Es interesante destacar este último aspecto desarrollado por la investigadora:

---

<sup>45</sup>“La concentración económica es acompañada de la concentración espacial, ya que la posibilidad técnica de producir gaseosas en envases PET desestima la necesidad de contar con embotelladoras distribuidas por el país, inevitables bajo el antiguo sistema retornable de botellas de vidrio (...) Además, las embotelladoras de las firmas líderes del mercado que utilizan tecnologías similares a las de su casa matriz concentran la producción en menos plantas, reduciendo los costos que significa la inversión en maquinarias, en recursos humanos y también en transportes.” (Di Nucci, 2010:145). “En la localización de éstas existe un factor como es la disponibilidad de agua, que si bien podríamos asociarlo a las formas naturales del espacio, es hoy más un dato de la técnica que de la naturaleza. De esta manera, la actual división territorial del trabajo de las mayores embotelladoras del país sigue a las divisiones territoriales del trabajo anteriores, es decir, sistemas técnicos pasados, como son grandes plantas embotelladoras localizadas sobre una importante provisión de agua.” (Di Nucci, 2010:157).

En las áreas metropolitanas, como la de Buenos Aires, las firmas necesitan de tales “espacios de circulación” en los que se superponen de manera irregular pedazos de familias de técnicas que M. Santos (1996, 2000) denomina, sistemas de ingeniería. Éstos son todo tipo de infraestructuras propias de las necesidades de circulación, en especial, autopistas, rutas y puentes, entre otras. (...) las plantas embotelladoras mencionadas se localizan preferentemente sobre rutas o autopistas o con fácil acceso a éstas, tanto para abastecer a la ciudad de Buenos Aires y toda la Región Metropolitana de Buenos Aires, como para distribuir en todo el área concentrada del país (...) De esta manera, para las empresas hegemónicas, el territorio se vuelve fluido siendo los sistemas de ingeniería los que permiten dicha facilidad de movimiento y circulación. (Di Nucci, 2010:160 y 161).

De tal manera, desde los años noventa, las antiguas plantas embotelladoras funcionaron como soportes para el ingreso del capital internacional por su posición estratégica respecto a los insumos necesarios en el proceso de producción –sobre todo el agua-, y como canales preestablecidos para la distribución y comercialización de sus productos. Las embotelladoras transnacionales FEMSA, Andina y Polar, como observamos en los *Cuadros 7 y 8*, son figuras centrales de este proceso, pues instalan en la Argentina en los años noventa comprando embotelladoras ya en funcionamiento, como veremos más adelante. Mientras que Arca, la segunda mayor empresa embotelladora, se instaló de esta manera en la posconvertibilidad mediante la adquisición de Grupo Guerrero y Grupo Yege, como vimos anteriormente.

Por otra parte, las transformaciones técnicas –sobre todo por los envases PET introducidos en los años noventa- fomentaron la concentración de las plantas. Así:

La concentración económica es acompañada por la concentración espacial, ya que la posibilidad técnica de producir gaseosas en envases PET desestima la necesidad de contar con embotelladoras distribuidas por el país, inevitables bajo el antiguo sistema retornable de botellas de vidrio. Sólo las embotelladoras de marcas transnacionales más grandes de la Argentina envasan una parte de su producción en botellas de vidrio, en sus plantas localizadas en el área concentrada del país, especialmente en la región metropolitana de Buenos Aires. Además, las embotelladoras de las firmas líderes del mercado que utilizan tecnologías similares a las de su casa matriz concentran la producción en menos plantas, reduciendo los costos que significa la inversión en maquinarias, en recursos humanos y también en transportes. (Di Nucci, 2010:145).

Sistema *Coca-Cola* en la Argentina no solo aprovechó los cambios tecnológicos a su favor, sino que pudo adaptarse a las nuevas demandas de productos bajos o sin azúcar, aprovechando los cambios en los gustos; así, de los 70 productos que fabricaron en el año 2012, la mitad ingresaron en estas nuevas preferencias (Apertura.com, 15/5/2013), y en el total de las bebidas alcohólicas lograron



acaparar el 44 % del mercado. En los años de la posconvertibilidad, la empresa adquirió y produjo nuevas marcas y productos con las características antes mencionadas en todos los segmentos de bebidas analcohólicas, como gaseosas, jugos, aguas saborizadas, aguas y jugos en polvo. Siguiendo la misma fuente, en jugos para el año 2012 alcanzaron un 24,1,% del mercado gracias a su anterior adquisición de Cepita® -ex Peñaflo®- desde 2004<sup>46</sup>. En aguas Sistema *Coca-Cola* alcanzó, en el mismo año, un 22,5 % del mercado con Dasani®, Kin® y Bonacua®, mientras que, en aguas saborizadas, alcanzó un 18,6 % gracias a Aquarius®, lanzada al mercado en 2008.

La globalización del mercado de gaseosas fue un proceso que ocurrió antes que en el mercado de cerveza, y la formación de empresas oligopólicas a nivel mundial –sobre todo *Coca-Cola* Company y Pepsi Co.- repercutió en los años noventa por la profundización de la apertura económica en la Argentina, que se potenció en los años de la posconvertibilidad.

Respecto a cómo afectan las condiciones político-económicas del país sobre Sistema *Coca-Cola*, en términos de las dificultades de la empresa para girar dividendos e invertir, y de la situación del dólar, el gerente general de la empresa en la Argentina dice:

Es el menor de nuestros problemas. Atlanta nos dice, sólo preocuparse de vender *Coca-Cola*. Operamos en 206 países, y siempre hay algo sucediendo en algún lugar. Hay que ir para adelante y eso es lo que le permite a la gente que trabaja en este edificio tener otro *main set*. Acá no hay discusiones vicentinas. (...) La Coca es 91 % argentina. Sólo 9 % son costos que están indexados por otro lado, nuestros precios obedecen a las políticas que define el gobierno. Justamente, se puede carcomer el margen del negocio con un aumento del dólar... Son negocios de portfolio, generalmente sube algo y baja algo, cuando estás en siete u ocho categorías, en envases retornables y no retornables, con tasas diferentes, el negocio está diversificado. Uno de los beneficios es que la compañía avanzó de gaseosas a otras categorías, con envases tetra, de plástico, vidrio o aluminio... Algunos fabricados en el país, otros no. (Apertura.Com, 15-05-2013)

Esto marca cierto control de la empresa TCCC sobre el resto de la producción de bebidas radicada en Argentina, lo que alcanza el cometido de ser una empresa de “alcance global con enfoque local” -como vimos en palabras del CEO-, donde dicho enfoque está basado en optimizar las condiciones de producción y comercialización.

---

<sup>46</sup>“*Coca-Cola* de Argentina no quería limitarse a las gaseosas y buscaba convertirse en una empresa que englobara la mayor cantidad de bebidas sin alcohol. Para lograr ese objetivo, tenía que reforzar su presencia en la categoría de jugos, en la que sólo controlaba un 5 % de participación. Del otro lado, como anticipó El Cronista en septiembre, Peñaflo le había puesto el cartel de venta a sus marcas Cepita, Carioca, Montefiore y Caribe y Cipoletti. (...) Finalmente, tras varios meses de negociaciones, las partes se pusieron de acuerdo hace unos quince días.” (Cronista.com, 19/4/4).



En este sentido, TCCC tiene diversas formas de participación y control sobre sus embotelladoras que le asegura una dirección vertical de la producción y comercialización respecto a las diversas etapas que comprende la división internacional del trabajo, necesaria para la producción de bebidas; las que se aplican sobre el conjunto de las plantas son la de constituir un oligopsonio y establecer el manejo del precio de su principal insumo -concentrado y jarabes para la producción de sus bebidas-, el exclusivo diseño del marketing, las licencias de producción temporales, la definición del territorio en que las plantas pueden operar -producción y distribución-, su decisión sobre la venta mayoritaria de la propiedad de la planta -TCCC puede anular el contrato con la embotelladora en caso de no estar de acuerdo con la venta de la planta- y la supervisión de la expansión a otras zonas geográficas.

Otras formas de control particulares dependen de la negociación entre las partes donde TCCC tiene participaciones accionarias directas; define los principales proveedores, impone la exclusividad de producción a las plantas de sus marcas y condiciona a las embotelladoras a través del financiamiento para inversiones. Algunos ejemplos ya los hemos analizado en los *Cuadros 11 y 12* bajo la delimitación del territorio donde operan las plantas embotelladoras. Otros casos son el de FEMSA, donde TCCC tiene una participación accionaria en dicha embotelladora del 28,1 % (FEMSA RA, 2012), en Andina un 11,04 % (Bci Corredor de Bolsa S.A, 2004:3), y en Arca del 9 %<sup>47</sup>. Para el caso de la última embotelladora, se cumplen todas las formas de dirección y control antes mencionadas<sup>48</sup>.

<sup>47</sup>Más información en <http://www.arcacontal.com/inversionistas/informaci%C3%B3n-de-la-accion.aspx>

<sup>48</sup>"Por otra parte, las autorizaciones otorgadas por TCCC a: (i) FRSA para embotellar, vender y comercializar productos en las provincias de Formosa Chaco, Misiones, Corrientes y el norte de la provincia de Santa Fe de la República Argentina expira el 1 de noviembre de 2011y (ii) Embotelladoras Arca de Argentina para embotellar, vender y comercializar productos en las provincias de Salta, Jujuy, Catamarca, Tucumán, La Rioja y Santiago del Estero expira el 1 de enero de 2012 y contempla la renovación por cinco años más. A través de los derechos que le otorga dicho contrato y las autorizaciones de referencia, TCCC tiene la capacidad de ejercer influencia sobre la conducción del negocio. (...) "TCCC es el único y exclusivo proveedor de concentrados y jarabes de productos *Coca-Cola*, el cual fija de manera unilateral el precio de esta importante materia prima. Adicionalmente, TCCC tiene el derecho de supervisar y aprobar las actividades de mercadeo, operación y publicidad de productos Coca-Cola así como regular las distintas presentaciones de éstos. Nuestra expansión geográfica también está sujeta a la aprobación de TCCC. Si TCCC aumentara el precio del concentrado y jarabes, desaprobada nuestros planes de mercadotecnia, de nuestras presentaciones o de planes de expansión, AC se vería impactada negativamente(...) De acuerdo al contrato de embotellador con TCCC, AC está obligada a comprar ciertos suministros y materiales para el empaque, incluyendo cajas, envases, etiquetas, entre otras, de proveedores previamente autorizados por TCCC (...) El Contrato de Embotellador prohíbe, salvo que expresamente se indique lo contrario, el embotellado de otros refrescos que no sean los de la marca *Coca-Cola*." (ARCA AR, 2010:72, 73 y74) y Adicionalmente, TCCC está facultada para dar por terminado en forma anticipada el Contrato de Embotellador si cualquier otro tercero o terceros obtienen un interés directo o indirecto en la propiedad o control de las embotelladoras, aun cuando las embotelladoras no tengan medios para evitar tal cambio, si, en opinión de TCCC, tal cambio puede permitir a tal tercero o terceros ejercer cualquier influencia sobre la dirección de las embotelladoras o materialmente afectar la capacidad de las embotelladoras para cumplir cabalmente con los términos, obligaciones y condiciones del Contrato

De esta manera, el proceso de internacionalización y concentración del Sistema *Coca-Cola* depende, sobre todo, del funcionamiento de TCCC y es su estrategia principal para mantenerse como líder en un mercado mundial cada vez más competitivo. La Argentina es parte de la forma que adoptó la expansión de TCCC como respuesta a la profundización de la competencia en el mundo, y la internacionalización y concentración de las plantas embotelladoras produjo una reducción de los costos de producción y una mayor optimización de la dirección de sus negocios a nivel global y local, ganando a su vez más competitividad. En este marco, los cambios existentes en el ámbito técnico y de los gustos de los consumidores hacia los productos “*light*” y “*diet*” no fueron un problema, sino una forma de expandirse en el mercado Argentino por la rápida adaptación de Sistema *Coca-Cola* para satisfacer las nuevas demandas.

### **3.1.3. Conclusiones del sector Bebidas**

En síntesis, para el caso del sector Bebidas en la Argentina, vemos que fue uno de los que más creció en los años de la posconvertibilidad, y en su interior se destacan notablemente la producción de cerveza y bebidas analcohólicas con un aumento histórico de sus ventas con destino al mercado interno. Ambos siguen una tendencia global de internacionalización y concentración de los mercados locales marcada por una fuerte competencia entre oligopolios. Esto es claro en términos del aumento en los volúmenes de producción, la participación en el mercado y las plantas y marcas que ganaron las empresas internacionales en el país de estudio.

La industria de cerveza en la Argentina de la posconvertibilidad atravesó un fuerte proceso de internacionalización y concentración de la producción como consecuencia de la profunda competencia, a nivel global, que se desató entre el nuevo líder mundial AB InBev, CCU y la segunda productora de cerveza del mundo, ABMiller. Las estrategias adoptadas por la principal corporación internacional fueron las más contundentes y se basaron en fusiones y adquisiciones agresivas, y esta pasó de no tener participación en el mercado argentino durante la convertibilidad a controlarlo en la posconvertibilidad. Otra estrategia principal empleada por la empresa llamada *Focus Brands* consistió en la articulación de marcas y productos a nivel global y local, es decir, de la conservación de marcas locales para asimilar los gustos, preferencias e identidades de los habitantes de un país, y aprovechar las fabricas preexistentes como plataformas desde las cuales lanzar marcas globales de Embotellador." (ARCA RA, 2010:121).

-como es el caso más emblemático de Stella Artois®-. CCU también adquirió marcas y plantas locales, lo que hizo aumentar la cuota de mercado, aunque muy por debajo del rendimiento de AB InBev. Por último, el estado actuó favoreciendo la relación oligopólica entre AB InBev y CCU, que permitió las ventas de importantes activos de terceros hacia ambas empresas.

En la industria de bebidas analcohólicas, también se observa el mismo comportamiento donde participa AB InBev -Pepsi- y a su vez Sistema *Coca-Cola*. Las plantas embotelladoras que poseen la función más importante en el país, tanto en el ámbito industrial como comercial, se redujeron e internacionalizaron, lo que profundizó el proceso de oligopolización a nivel local, que es, a su vez, parte de un proceso regional y mundial más vasto. Como vimos anteriormente, para el caso de Sistema *Coca-Cola* en Argentina para el 2001, operaban 14 plantas embotelladoras manejadas por 6 grupos nacionales -Regina Lee, Grupo Yege y Grupo Guerrero- e internacionales -FEMSA, Grupo Edasa y Grupo Polar-, mientras que en el año 2012 se redujeron las plantas a 9 y eran manejadas por 4 grupos de capitales internacionales -FEMSA, Grupo Edasa y ARCA- y una nacional -Regina Lee-. A su vez, TCCC reforzó su participación y control sobre sus embotelladoras asegurándose una mayor dirección vertical de la producción respecto a las diversas etapas que comprende la división internacional del trabajo de su producción, estableciendo el manejo del precio de su principal insumo, el exclusivo diseño del marketing, las licencias de producción temporales, la definición del territorio en que las plantas pueden operar -producción y distribución-, su decisión sobre la venta mayoritaria de la propiedad de una planta y la supervisión de la expansión a otras zonas geográficas. Por otra parte, las ventajas técnicas del Sistema *Coca-Cola* le permitieron adaptarse e insertar nuevas pautas de consumo relacionadas a las “bebidas más saludables”, adentrándose en la producción de aguas saborizadas, agua mineral y lanzando nuevas bebidas *diet*.

### **3.2. La industria de artículos de línea blanca**

Las industrias representativas en la Argentina, comprendidas en este sector, se encuentran bajo la denominación “línea blanca”, y sus productos son: heladeras, cocinas y artículos a gas. Es por esto por lo que se tendrán en cuenta las empresas que fabrican estos tres productos como las representantes de esta rama industrial.

Como vimos en el capítulo anterior y en el *Cuadro 2*, este sector tuvo un

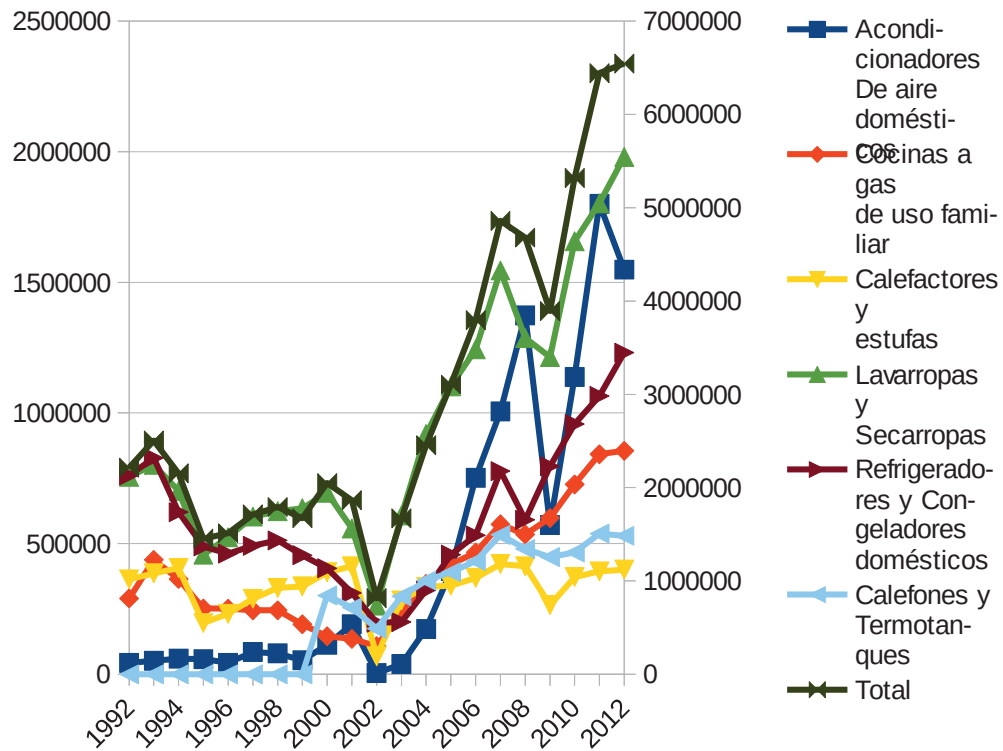
elevado rendimiento novedoso en los años de *crecimiento de la posconvertibilidad* respecto a los años de *crecimiento de la convertibilidad*, con una tasa anual acumulativa de volumen físico de producción en el periodo 2005-2012 del 14,8 %, frente al 1,9 % en el lapso de 1993-1998, situación que lo destaca frente al conjunto de las ramas industriales.

Así, la industria de línea blanca presentó un gran incremento productivo en los años de posconvertibilidad, y sus productos muestran determinadas características desde los años noventa hasta la actualidad: se insertan en mayor medida en el mercado interno, tienen una elevada elasticidad-ingreso de su demanda, por lo que dependen de la evolución del ciclo económico; el crédito al consumo es fundamental para incrementar su demanda, y las importaciones de insumos y de productos finales de mayor valor agregado tienen un fuerte peso y perduran a lo largo de décadas –sobre todo desde los comienzos de los años noventa hasta la actualidad–, que es un factor que limita su desarrollo respecto al conjunto industrial, el cual genera parte del fenómeno de *heterogeneidad estructural* y presenta una balanza comercial deficitaria.

*El Gráfico 6* muestra la evolución de las manufacturas de línea blanca en la posconvertibilidad en unidades, y presenta una fuerte correlación respecto a la trayectoria del PBI en general, y en el periodo de estudio, muestra su crisis más acuciante en el año 2002 –al ser uno de los sectores más afectados en términos históricos- para luego tener una acelerada recuperación y, en el año 2004, crece por encima del máximo alcanzado en los años noventa -con una cantidad de 2 453 288 artículos de línea blanca- y mantiene una fase de acrecentamiento ininterrumpida hasta los años 2008-2009 -marcados por la crisis económica mundial-, situación que no llega a una crisis por su reactivación y crecimiento en el periodo 2010-2012. En general, los productos de esta rama industrial tuvieron, en el periodo de mayor incremento histórico 2004-2012, un crecimiento del 166,8 %, mientras que en su interior están las manufacturas que más se producen en el país: los lavarropas y secarropas con una tasa de crecimiento del 115,4 % en el mismo ciclo, los aires acondicionados al 792,5 %, las cocinas a gas al 147,2 % y los refrigeradores y congeladores domésticos con un 283,1 %.

La reactivación y el crecimiento de la industria de línea blanca se relaciona por ser su demanda difundida, lo que muestra una alta sensibilidad en la actividad económica, el ingreso y su distribución. Como figura al principio del Capítulo III, esta es una de las características de la política económica de la posconvertibilidad.

Gráfico 6. Evolución de los artículos de línea blanca en Argentina, 1992-2012 (en unidades de producción para los artículos de línea blanca eje izquierdo, en unidades de producción respecto al total industrial eje derecho).



Fuente: elaboración propia en base a EPI.

La principal tendencia que atraviesa el sector de línea blanca a nivel de las empresas continua las propensiones globales: esto es, la cada vez mayor internacionalización y concentración de la producción como estrategia competitiva. En la Argentina en los años de la posconvertibilidad, este fenómeno se desplegó de manera particular marcado por el crecimiento en la demanda de sus productos: en un primer momento, cuya tendencia la podemos ubicar entre los años 2002-2007 de crisis, recuperación y crecimiento del sector, tanto la oferta y los insumos predominantes eran sobre todo importados, teniendo gran injerencia la división de la producción preexistente desarrollada en los años noventa a nivel regional y siendo Brasil la base de operaciones de las grandes firmas multinacionales. En un segundo momento, a nivel local empieza a tener mayor efecto un limitado proceso de sustitución de importaciones, tanto por la acción de las medidas regulatorias del estado como por la acción directa e indirecta de las empresas multinacionales en la Argentina -que acentuaron su actividad mediante sus socios industriales o empezaron a producir directamente en el país-. Dicho proceso se encontraba restringido también por el peso de las importaciones y por el saldo comercial.

La forma que adopta la competencia entre empresas a nivel regional y

mundial sobre el sector repercutió en la Argentina y se expresó bajo el modo de diversas estrategias basadas en *joint ventures*, adquisiciones agresivas empresariales, planes de restructuración hacia países emergentes y un fenómeno particular a destacar: la formación de socios industriales, es decir, de industrias nacionales que producen sus marcas para las corporaciones transnacionales.

Bajo estas formas es que las empresas internacionales se expandieron en el mercado argentino más allá de las regulaciones estatales al sector -que buscaban desacelerar las importaciones mediante las políticas de cupos, como las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI) y las licencias no automáticas para la importación-. Tanto la internacionalización y concentración del rubro como las políticas regulatorias impulsaron el desarrollo de la industria nacional, aunque se hallara *subordinada principalmente* al crecimiento de las empresas multinacionales e incluyera algunos sectores de línea blanca “más independientes”; sin embargo, todos ellos con características productivas similares a los de los años de convertibilidad: especialización productiva, productos con bajo valor agregado y baja cantidad de exportaciones.

Es por esto por lo que, a continuación, analizaremos la evolución del sector en general y en particular de los productos que más crecieron en su interior.

### **3.2.1. Tendencias generales de la industria de línea blanca en la posconvertibilidad: la internacionalización de la producción local y la sustitución de importaciones limitada**

El sector de estudio, como mencionamos antes, corresponde principalmente a la industria de “línea blanca”, y también comprende otras ramas industriales, pero en una proporción mucho menor. A su vez, siguiendo los estudios de CEP (2004 y 2008), sus productos más representativos para el caso argentino en el periodo de estudio son lavarropas, heladeras y cocinas.

Acorde a estas consideraciones es que seguiremos las características más importantes que presenta el sector en términos del proceso de concentración e internacionalización de su producción para los años noventa y sobre todo durante la posconvertibilidad; este último periodo es distintivo por el carácter que asume la sustitución de importaciones limitada.

La producción de electrodomésticos en la Argentina desde hace décadas tuvo un proceso de concentración e internacionalización cuyo origen lo podemos ubicar

precisamente desde mediados de los setenta, donde los cambios en la situación mundial, el deterioro del salario real y la apertura comercial comenzaron a desarticular la industrialización preexistente -antes el sector utilizaba el 95 % de materia prima de origen nacional (CEP, 2004)-.

Desde los años noventa, estos fenómenos se agudizaron por el conjunto de reformas económicas que potenciaron la apertura del mercado local a la competencia internacional y por la *internacionalización*, cada vez mayor, existente en el sector de línea blanca, expresado en un conjunto de empresas con participación global y regional que van a dirigir sus actividades, especialmente, en los mercados menos desarrollados y de mayor dinamismo, como fueron los casos de América Latina y Asia.

En términos globales, se conformó una división internacional y sobre todo regional de la producción de las industrias de línea blanca, con Brasil como el país donde las empresas multinacionales instalaron sus bases fabriles y desde allí organizan y distribuyen gran parte de sus productos e insumos, tanto para su destacado mercado interno como para los mercados más importantes de Sudamérica.

Para la Argentina, el resultado de estos procesos fue la eliminación de una parte importante de empresas locales, lo que ocasionó que quedaran en pie solo las que podían competir contra las empresas internacionales más destacadas del rubro – entre ellas se encuentran Alladio, Autosal, Domec, Longvie y Orbis-, y la radicación o reforzamiento de empresas globales que operan desde sus bases en Brasil y algunas en la Argentina –las más importantes son Whirlpool, Electrolux, BSH y Mabe, entre otras, como veremos más adelante-. Es así que:

(...) en ese contexto, la apertura comercial en el plano local y la creciente globalización de los mercados en esta rama, incidieron en dos sentidos. Por un lado, dieron lugar a una renovación en mayor medida de la oferta importada, pero también local, con nuevos productos y desarrollos tecnológicos y de diseño (lavarropas de tambor horizontal y heladeras de dos y tres fríos), a precios accesibles. En segundo término, esa misma modernización e internacionalización de la competencia implicó un achicamiento del espacio para la producción local en el propio mercado argentino (lo que se agravaría en los últimos años de la década), con una reducción del número de empresas. (CEP, 2004:2 y 3).

Siguiendo la *Gráfico 6* y el *Cuadro 13*, para el ciclo 1993-1998, este proceso condujo a que, frente a una caída de las unidades producidas por el conjunto del sector del 33,2 %, se mantengan prácticamente los niveles de importaciones, pasando de 348,1 M. USD a 344,9 M. USD, como también su proporción de origen brasileño.



El principal proceso económico, descrito anteriormente como internacionalización, y la consiguiente eliminación de una parte importante del entramado industrial de línea blanca condujo, a su vez, a la concentración de la actividad y de las empresas que pueden competir bajo estas condiciones; sus características principales a nivel nacional son las empresas Pymes de alta especialización productiva, frente a la complejidad tecnológica y gran escala presentes en los productos y empresas internacionales. Así: “Según los números de la Federación de Cámaras Industriales de Artefactos para el Hogar de la República Argentina (Fedehogar), entidad que agrupa a las distintas cámaras representativas de esta industria, a fines de la década de los ochenta, esta entidad estaba integrada por 140 socios; en 1998 tenía sólo 40 y actualmente sus miembros son apenas 25 empresas”. (CEP, 2004:5).

En los años de la posconvertibilidad, la industria de línea blanca tuvo una rápida *recuperación* y *crecimiento* desde los años 2003-2004, y este último año fue el que superó al año de máxima producción durante la convertibilidad (1993), que dio lugar a una etapa de crecimiento 2004-2012 que, si bien se vio afectada por la crisis mundial 2008-2009, tuvo un repunte en los años 2010-2012. Estos fenómenos son explicados por la fuerte correlación entre la evolución del sector respecto al ciclo económico, de la demanda interna y la ampliación de créditos para el consumo, como explicaron los autores anteriormente citados.

Las características principales de la industria de línea blanca en la posconvertibilidad en términos cualitativos se identifican, en parte, con las presentes en los años de convertibilidad; las principales diferencias respecto al anterior modelo de acumulación surgen en términos del proceso de sustitución de importaciones limitado que tuvo lugar en los últimos años del periodo. De esta manera, el perfil del sector continuó siendo principalmente mercado internista, presentando una elevada elasticidad-ingreso de su demanda, por lo que depende de la evolución del ciclo económico, del crédito al consumo que es fundamental para su desarrollo, y las importaciones de insumos y de productos finales de mayor valor agregado son determinantes para su ampliación. Sin embargo, este último punto se ve matizado por el proceso de sustitución de importaciones, limitado y subordinado a las estrategias de acumulación de las empresas internacionales en el interior del país, que se profundizó en el subperiodo 2008-2012 y produjo, a su vez, el crecimiento de empresas nacionales. Debido a esto, cobra mayor importancia la evolución de la internacionalización, regionalización y concentración de la industria de línea blanca,

como veremos a ahora.

En primer lugar, en los años de posconvertibilidad en el país, la producción queda definida por la especialización productiva de las empresas nacionales, y la complejidad y elaboración de productos de mayor valor agregado de las empresas internacionales: “En general, los fabricantes locales se especializan en un determinado tipo de artefacto. Por su parte, las filiales comerciales de las multinacionales ofrecen una amplia gama de productos, que mayormente importan de sus plantas productoras (que en la región están mayormente en Brasil).” (CEP, 2008:3). Las características de la producción y de las empresas que participan, antes mencionadas, marcan una continuidad respecto a las consecuencias de la restructuración productiva de los años de la convertibilidad, fenómeno que se mantiene para el año 2004: “Entre ellas, sólo algunas están en condiciones de competir en términos de productividad, competitividad y logística comercial con las multinacionales. Entre ellas se destacan: Alladio -que produce lavarropas (marcas Drean®, Patriot® y otras para terceros)-, Autosal (...) que fabrican heladeras marcas Columbia® y Koh-i-noor® (...).” (CEP, 2004:17).

A continuación, se presentan los líderes industriales de la línea blanca en la Argentina y sus características de mercado más importantes:

Cuadro 13. Principales empresas de la industria de línea blanca en Argentina, 2008.

marcas	Origen de la Producción	Capital	mercados en los que participan y concentran		
			Lavarropas	Heladeras	Cocinas
<b>Whirlpool</b>	Whirlpool, consul, eslabon de lujo	Brasil	EEUU		
<b>Electrolux</b>	Electrolux	Brasil			
<b>Alladio*</b>	Drean, Patriot (2da marca) y Aurora	<b>Cordoba</b>	Argentina		
<b>BSH**</b>	Bosch	Brasil	Alemán		
<b>Autosal</b>	Columbia, Ko-hi-noor (2da marca)	Argentina (San Luis)	Argentina		
<b>Frimetal***</b>	Gafa	Argentina (Santa Fé)	Chileno*		
<b>Mabe</b>	Patrick, Sacoal, General Electric	<b>Brasil, México, Argentina</b>	Mexicano/EEUU		
<b>Domec*</b>	Domec	San Luis	Argentina		
<b>Longvie*</b>	Longvie	Entre Rios	Argentina		
<b>Orbis*</b>	Orbis, Volcan	San Luis	Argentina		
<b>Argentron</b>	Ariston/Indesit	Italia	Argentina		
<b>Soriano</b>	Ormay	Argentina	Argentina		
<b>Calorex</b>	Martiri, Neba	Argentina	Argentina		
<b>Briket</b>	Briket, Marshall, Conqueror y Diplomatic	Argentina	Argentina		

Fuente: elaboración propia en base a CEP 2004 y 2008 y recortes de diarios expuestos a lo largo del capítulo.

\*Son socios industriales de Whirlpool

\*\*En 2009 gran parte de su producción en Brasil es adquirida por Mabe

\*\*\*En 2011 es adquirida por Electrolux

En segundo lugar, las tendencias principales de internacionalización,

regionalización y concentración que asume la producción de las empresas de electrodomésticos continúan presentes en la posconvertibilidad y son parte de un fenómeno más amplio de competencia internacional. Siguiendo *el Cuadro 13*, y con los datos expuestos anteriormente, vemos que, en términos *regionales* desde la década de los noventa hasta la actualidad, Brasil se consolidó como un país en el que se instalaron empresas multinacionales del rubro (es el caso de Whirlpool, Electrolux, Mabe y BSH), que exportan tanto bienes finales como insumos. De esta manera:

Los grandes jugadores mundiales localizan geográficamente sus plantas según un esquema global de provisión de mercados, con internacionalización de la producción. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en Brasil, en la Argentina las empresas transnacionales no tienen fábricas instaladas, sino sólo filiales comerciales, que importan, en buena medida –según se ha visto- desde este país vecino. (...) Las grandes empresas multinacionales como Whirlpool, BSH y Electrolux no tienen producción local –al menos por cuenta propia- y operan en el país a través de filiales comercializadoras que importan principalmente desde Brasil.” (CEP, 2004:17).

La importancia de Brasil como parte de la división regional del trabajo de esta industria persiste en el tiempo y permanece como el principal exportador de Sudamérica y particularmente el principal importador de la Argentina hasta el año 2010, año en el cual es superado por China durante el resto del periodo de estudio<sup>49</sup> (CEP)<sup>50</sup>.

Es necesario agregar que, durante la posconvertibilidad, otros grandes jugadores *regionales* tendrán presencia en el país de estudio a nivel planta, como es el caso de Mabe -en *joint venture* con General Electric, de presencia en varios países de América, que se quedará en la Argentina con Mc Lean durante la crisis de convertibilidad, y en Brasil en 2009 comprará a BSH Continental Electrodomésticos Ltda., situándose como el segundo gran jugador en ese país- , y otro, de menor tamaño, como Frimetal -esté último de origen Chileno, y será comprado por Electrolux en el año 2011, como veremos más adelante-.

De esta manera, las empresas multinacionales a nivel global -Whirlpool, BSH

<sup>49</sup>“Tomando el período 2003-2007, Brasil ha sido el principal origen de las importaciones, concentrando el 79 % de las compras (lidera en todos los segmentos). Esto se explica mayormente porque en dicho país se localizan las fábricas de las principales empresas transnacionales que operan en la Argentina. (...) Argentina representa, con un 38 %, el primer destino de las colocaciones brasileras, seguida luego por la Federación Rusa, Venezuela, Paraguay, Chile y Bolivia.” (Cep, 2008:11)

<sup>50</sup> Siguiendo esta fuente, las importaciones de la Argentina del sector de línea blanca se verá fuertemente transformadas señalado por el hecho de que Brasil y China pasaron de representar el 36.9 % y 36,6 % de las importaciones, respectivamente, para el año 2009 al 17,8 % y 56,8 % para el año 2012.

y Electrolux- eligieron a Brasil ya en los años noventa como *base estratégica productiva* de sus bienes en una dimensión regional como proveedor de Sudamérica, desde el cual las corporaciones organizan y dirigen la parte del proceso productivo de mayor valor agregado, con industrias de grandes escalas y alto grado tecnológico, presentando estándares de competitividad globales y altos niveles de integración (Donosio 2007, y CEP 2004 y 2008). En la Argentina, en cambio, las industrias locales son de pequeño o mediano tamaño, especializadas en productos simples, en su mayoría orientada al mercado doméstico, y dependen de insumos producidos en Brasil (Donosio, 2007 y CEP, 2004 y 2008).

Es así que las estrategias de concentración de las empresas internacionales en la Argentina son determinantes y tienen dos formas particulares, de acuerdo a la dinámica económica del país de los años de posconvertibilidad:

- En el periodo 2002-2007 vemos una fuerte tendencia de estrategias de dirección de la producción importada desde *las bases productivas brasileñas* marcada por la *retirada* de su producciones locales -Whirlpool y Mabe- y la *profundización* de la producción desde ese país -Electrolux-. Esto fue consecuencia de los efectos de la *crisis* de la convertibilidad y el consiguiente contexto de incertidumbre del mercado argentino. Es el caso de Whirlpool que cierra su fábrica como respuesta a la crisis del 2002, y seguirá participando del mercado argentino a través de sus “*head quarters*” instalados en Buenos Aires, que se encargarán de importar los productos de sus fábricas en Manaus, Rio Claro, Joinville, São Paulo (Whirlpool, 2003). Mabe si bien extiende su estrategia de *joint venture* con General Electric y compra a su asociada en la Argentina, Fagor, en el año 2003, durante los primeros años de la posconvertibilidad, sigue la estrategia de Whirlpool y retira la mayor parte de su producción para importar sus productos desde Brasil<sup>51</sup>. Electrolux, a su vez, incrementa las importaciones de la Argentina y vende sus productos fabricados en Brasil.
- En un segundo momento (2008-2012) y a medida que el ciclo económico en la Argentina no solo muestra señales de rápida *recuperación*, sino que mantiene un *crecimiento* del sector de línea blanca, las empresas cambian su estrategia para pasar a *la producción directa o indirecta en el país* bajo un proceso de sustitución de importaciones limitado y subordinado a ellas,

---

<sup>51</sup>“Respondiendo al plan estratégico de Mabe de centralizar su producción en sus plantas de Brasil y México, la planta que Mc Lean tiene en San Luis está fabricando sólo un modelo de heladera, cuando hasta el año pasado producía tres. Es decir, los cambios mencionados redujeron la producción de esta empresa y aumentaron sus importaciones.” (CEP, 2010:17,18).

siguiendo tres modalidades: **a)** con socios industriales, como es el caso de Whirlpool, que incorporará a sus productores locales antiguos otros que producirán para la multinacional, por ejemplo, Orbis, Macoser, Spar, Alladio y Mirgor. Es en este sentido que se profundiza: “(...) el llamado “marquismo industrial”, de aparición reciente, tras la devaluación. Consiste en la fabricación de determinados productos para empresas industriales, quienes luego las venden usando sus propias marcas.” (CEP, 2004:18). **b)** reforzando su producción local en el país con fábricas propias, como es el caso de Mabe en la provincia de San Luis y en Buenos Aires. Y **c)** con estrategias de *participación agresiva*, como es el caso de Electrolux, que en el año 2011 compra la empresa chilena Frimetal (Gafa), y de esta manera se asegura una posición de liderazgo en el mercado argentino de heladeras.

La importancia de los productos de línea blanca producidos por el capital internacional en el país de estudio condujo a que dichos cambios estratégicos se observen en las importaciones y sus orígenes, realizados por la Argentina en el periodo de posconvertibilidad:

*Cuadro 14. Evolución de las exportaciones, importaciones y saldo comercial de la industria de línea blanca\*, y participación de las importaciones brasileñas 1993-2012 (en millones de dolares de 2012, y en porcentaje).*

	<b>Expo</b>	<b>Impo</b>	<b>Saldo</b>	<b>Origen Impo</b>
<b>1993</b>	11,6	344,9	-333,3	Brasil (24,8)
<b>1994</b>	15,8	348,5	-332,7	Brasil (16,2)
<b>1995</b>	44,2	244,2	-200	Brasil (19,2)
<b>1996</b>	28	327,2	-299,2	Brasil (19,3)
<b>1997</b>	26,5	398,9	-372,4	Brasil (20,4)
<b>1998</b>	15,5	348,1	-332,6	Brasil (22,8)
<b>1999</b>	18,3	303,2	-284,9	Brasil (30)
<b>2000</b>	13,9	342,4	-328,5	Brasil (32,2)
<b>2001</b>	16	281,1	-265,1	Brasil (33,1)
<b>2002</b>	19,9	32,5	-12,6	Brasil (43)
<b>2003</b>	19,8	133,7	-113,9	Brasil (64,5)
<b>2004</b>	26,2	214,6	-188,4	Brasil (52,4)
<b>2005</b>	37,3	286,6	-249,3	Brasil (50,7)
<b>2006</b>	51,5	347,3	-295,8	Brasil (48,6)
<b>2007</b>	72,6	511,2	-438,6	Brasil (41,6)
<b>2008</b>	66,2	458,2	-392	Brasil (34,3)
<b>2009</b>	44,7	323	-278,3	Brasil (36,9)
<b>2010</b>	60	404,3	-344,3	Brasil (32,8)
<b>2011</b>	48	319,6	-271,6	Brasil (20,9)
<b>2012</b>	41,7	267,6	-225,9	Brasil (17,8)

Fuente: elaboración propia en base a CEP

Como observamos en el *Cuadro 14*, el aumento de las importaciones está

relacionado con el crecimiento del ciclo económico y específicamente con el de los productos de línea blanca en la posconvertibilidad. Así, en términos de las importaciones, encontramos un ciclo fuertemente ascendente entre los años 2002-2007 y en el último año encontramos un máximo histórico de 511,2 millones de dólares; posteriormente existe un ciclo descendente 2008-2012 y en el último año el valor cae hasta llegar a USD 267.6 millones. Si comparamos los promedios de los ciclos de crecimiento económico en la convertibilidad y posconvertibilidad, para no tener en cuenta los periodos de crisis, vemos que, en el periodo 1993-1998, las importaciones eran en promedio USD 335,3 millones, mientras que el periodo 2005-2012 tiene un promedio de USD 364,725 millones, lo que muestra un incremento en el último periodo.

Por otra parte, siguiendo el mismo cuadro, el saldo comercial del sector de estudio es negativo en términos estructurales, que permanece así tanto en la convertibilidad como en la posconvertibilidad, si bien muestra una tendencia descendente en el periodo 2008-2012 de -42,4 % que finaliza con USD -225,9 M., en contraste al fuerte crecimiento del subperiodo 2003-2007, en el que se incrementó un 285.1 %. Por esto existe una estructura productiva deficitaria que *limita* el desarrollo del sector.

Si relacionamos la evolución de las importaciones y su origen respecto a las estrategias de las empresas del *Cuadro 14*, vemos que existen dos etapas marcadas:

- I. Hay una clara tendencia de ascenso de los productos e insumos de línea blanca de empresas internacionales cuya *base estratégica de producción* es Brasil (2002-2007), y corresponde a la estrategia de *retirada y continuidad* de la base estratégica de producción de estas en ese país. Teniendo en cuenta el origen de las importaciones brasileñas en este periodo, ellas pasan el 40% y tienen un crecimiento histórico inusitado, muy superior al periodo de la convertibilidad, que como máximo tuvo un 31 % en el crítico año 2001.
  
- II. Las empresas internacionales comienzan a virar su estrategia, y parte de su producción es dirigida directa o indirectamente -a través de otras empresas- en la Argentina (2008-2012), y, si bien el origen de producción de importaciones brasileñas cae por debajo del 40 %, no pierden relevancia<sup>52</sup>. Esto marca un proceso de sustitución de importaciones limitado y

---

<sup>52</sup> Es interesante destacar el fenómeno del ingreso de productos de empresas internacionales de línea blanca que producen en China, en donde en el periodo 2008-2012 se convertirá en el país que encabeza el origen de la producción de las importaciones con excepción del año 2009.

subordinado a la acumulación de empresas internacionales en la Argentina<sup>53</sup>. Dichos límites se expresan en la conformación de una estructura productiva deficitaria, lo que hace que el sector presente un saldo negativo de su balanza comercial permanente, que es en el último año del periodo de USD -225,9M. (*Cuadro 14*).

En cuarto lugar, a las empresas nacionales más importantes del sector las podemos ubicar en la *Cuadro 13*: Alladio, Autosal, Domec, Longvie, Orbis, Calorex, Soriano y Briket. En general, presentan una trayectoria de larga data, y responden a la demanda del mercado interno con productos especializados, que son de bajo desarrollo tecnológico y en general participan en un solo rubro -elaboran cocinas, o heladeras, o lavarropas- (CEP 2004 y CEP 2008).

Las estrategias de las industrias nacionales mencionadas se enmarcan, por un lado, en el aprovechamiento de los cambios económicos favorables, esto es, del tipo de cambio que propició cierto nivel de protección del mercado interno, la evolución favorable del ciclo económico, el crédito existente para adquirir sus productos y las necesidades de las empresas multinacionales de tener *socios industriales* -industrias locales que produzcan sus marcas-.

Por otra parte, un conjunto de políticas estatales las beneficiaron, entre ellas las más importantes fueron el freno y control de importaciones a través de las políticas de cupos -DJAI- y las regulaciones al sector mediante las licencias no automáticas de importaciones.

En conjunto, dichos aspectos económicos y políticos propiciaron un mayor dinamismo a nivel del mercado interno de la industria nacional de línea blanca respecto a los años noventa<sup>54</sup> –sobre todo en lo que respecta a la producción de cocinas, abastecida con más del 90 % por la industria nacional-, que si bien pudo atender a una demanda creciente en términos históricos -que acompañó la evolución del ciclo económico-, no pudo competir respecto a la *performance* de sus competidores internacionales ni expandirse significativamente hacia el mercado

---

<sup>53</sup> “En una reunión con la ministra de Industria y Turismo, Débora Giorgi, autoridades de las cámaras empresarias de fabricantes de electrodomésticos destacaron que la participación de la producción nacional en el mercado local aumentó hasta el 30 % en 2009 (...). El aumento de la porción de mercado a manos de productos argentinos, aún en plena crisis internacional, estuvo sostenido por el incremento de la producción nacional de lavarropas, heladeras, cocinas y televisores LCD. Se trata de un proceso de sustitución de importaciones relacionado con la radicación de empresas extranjeras en el país y con nuevas inversiones que vienen realizando las firmas para ampliar su capacidad de producción.” (iProfesional, 19-03-2010).

<sup>54</sup> “En los últimos años la participación de la producción nacional sobre las ventas del sector ha crecido considerablemente, pasando en promedio del 55% durante los '90 al 64% en el período 2003-07.” (CEP, 2008:8).



externo, especialmente en las ramas industriales que producen lavarropas y heladeras, como vimos. Pero más importante aún es el hecho de que parte importante del incremento de la producción de las Pymes nacionales es consecuencia de sus *asociaciones industriales* con empresas transnacionales -como es el caso de Whirlpool- para fabricar sus productos debido al cierre de las fábricas locales de estas últimas. Esto genera una mayor subordinación a las estrategias de las transnacionales, que aumenta la dependencia de las Pymes locales respecto a las multinacionales tanto por su demanda como por los insumos que proveen. Este proceso produjo importantes cambios en la estructura productiva, lo cual aumentó la sustitución de importaciones y, según la máxima autoridad estatal en materia industrial: “La ministra recordó que la producción de electrodomésticos en la Argentina viene en sostenido crecimiento, lo que marca un aumento en la participación de los productos nacionales en el mercado: el 80% de las heladeras que se venden en la Argentina se fabrican en el país, mientras que en 2003 ocupaban apenas el 30 % del mercado. Las cocinas, en tanto, pasaron de un 78 % a casi el 95 % de fabricación local y los lavarropas de un 75 % a casi el 90 %.” (Ministerio de Industria, 30/11/2011). Este dato, si bien debe ser relativizado sobre todo por el nivel de las importaciones -en parte permitidas por la radicación de las multinacionales en el país-, y en menor medida por las denuncias respecto a las importaciones de productos “encubiertas” por promoción a las importaciones de bienes de capital<sup>55</sup>, no debe ser desestimado como tendencia de la concentración e internacionalización de la industria de línea blanca a nivel nacional.

A su vez dichas tendencias profundizaron la concentración existente, y una medida de esto la obtenemos si consideramos el número de empresas adheridas a la Federación de Cámaras Industriales de Artefactos para el Hogar de la República Argentina (Fedehogar), que pasó de tener 25 empresas asociadas a 10.

A continuación, se analiza específicamente la dinámica de la industria de línea blanca en la posconvertibilidad para el caso de las relaciones entre las empresas transnacionales y nacionales mediante el juego de asociaciones y competencias,

---

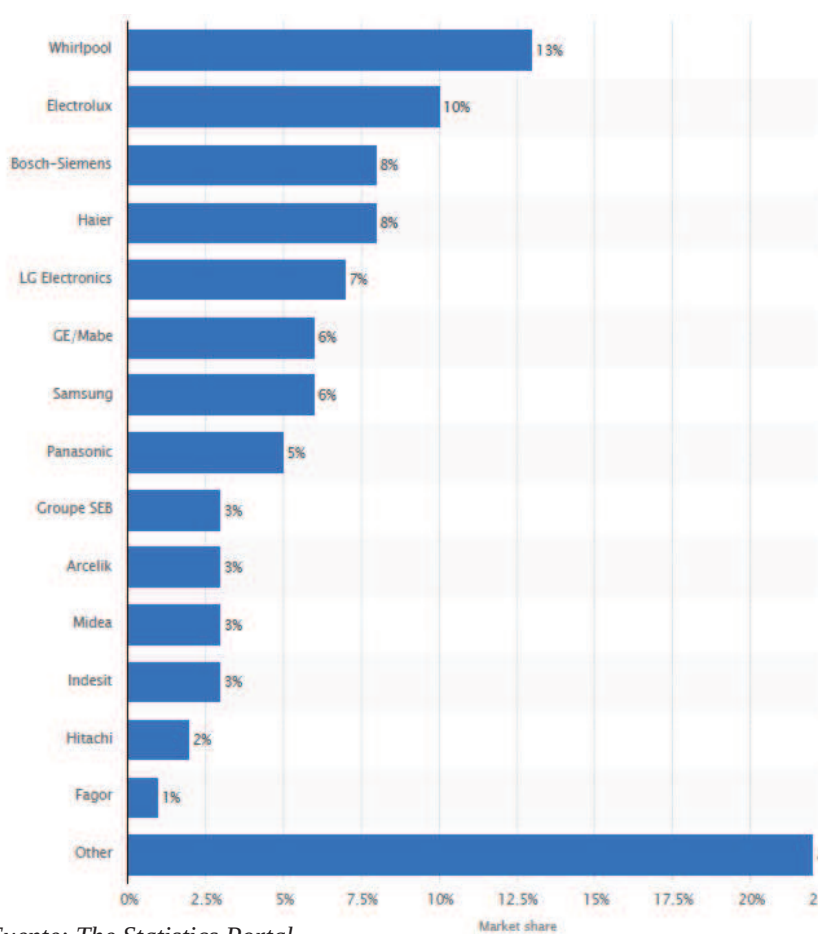
<sup>55</sup> “Tal como explicó a iProfesional.com uno de los principales fabricantes afectados del sector, “hay un gran número de artículos que están ingresando bajo la figura de bienes de capital, por lo cual pagan menos impuestos, con el argumento de industrializar a la Argentina cuando, en realidad, no cumplen ese fin sino que están siendo vendidos directamente para el hogar (...) Sucede que, cuando a un producto se lo considera bien de capital, paga un 0% de derecho de importación, frente a un 14% mínimo que debería enfrentar como artículo para consumo.”(iProfesional 1/9/2010). Otras denuncias marcan el ingreso de bienes terminados o semi-terminados mediante importaciones desde el Régimen Especial de Tierra del Fuego: “Sin embargo, debieron pasar siete años hasta que ingresaran los primeros lavarropas desde Tierra del Fuego al continente, y que ahora ponen en alerta a la industria. “Comenzaron a ingresar en el 2006 con casi 4.000 unidades. En 2009 ya entraron 15.300 y para 2010 esperamos unos 25.000”, alertaron directivos de CAFED.” (iProfesional, 22-09-2010)

definidas por dos estrategias: con *base en Brasil* y el posterior proceso de *sustitución de importaciones subordinado* con internacionalización y concentración de empresas dentro de la Argentina.

### 3.2.2. La dinámica de las empresas internacionales de línea blanca en la Argentina de la posconvertibilidad: los casos Whirlpool, Electrolux y Mabe. Estrategias de base productiva en Brasil, y la sustitución de importaciones subordinada

En este apartado pasamos a analizar las estrategias de las multinacionales, en primer lugar, en la Argentina y, en segundo lugar, se incluyen algunos aspectos de su desarrollo en Brasil, al ser el país base de sus industrias.

Gráfico 7. Participación de mercado de las compañías de línea blanca, 2013.



Fuente: The Statistics Portal.

Ahora bien, para ordenarnos, introduciremos brevemente el desempeño de estas empresas en términos globales, regionales para pasar por último al ámbito local-

Según los datos disponibles en el *Gráfico 7*, el mercado de línea blanca está concentrado a nivel global, de los seis líderes mundiales a nivel *market share* de electrodomésticos, cuatro participan activamente en América Latina, y tres lideran tanto la zona como las ventas en la Argentina: Whirlpool, Electrolux y Mabe. Por otra parte, si comparamos los niveles de *share* de las dos principales empresas de electrodomésticos Whirlpool<sup>56</sup> (13 %) y Electrolux (10 %) a nivel mundial respecto a la evolución de estos últimos años, podemos constatar una profundización de la concentración del mercado siguiendo el siguiente estudio realizado en el 2007: “En el plano corporativo, la industria mundial de aparatos electrodomésticos sigue estando fragmentada, y ningún fabricante único está a la cabeza con más del 10 % del mercado mundial. La fragmentación refleja la alta incidencia de costos de transporte y diferencias constantes en las preferencias de los consumidores y en la lealtad de marca.” (Bonaglia, Goldstein y Mathews, 2007:205).

En segundo lugar, es necesario considerar la forma social predominante con que se relacionan dichas empresas en este marco global. Esto es, la *competencia*, que opera aquí como una presión que tienen las empresas en términos de verse obligadas a desplazar a sus contrincantes no solo mediante la reducción de los precios de sus productos, sino mediante la búsqueda de nuevos espacios de valor o de países en desarrollo adecuados para lanzar sus productos con ventajas competitivas. En este sentido, las multinacionales de línea blanca en estas últimas décadas -y sobretodo en los años noventa hasta la actualidad- se han instalado a lo largo del mundo, en especial en países que presentan un gran mercado interno, con ventajas tanto competitivas frente a las empresas locales, como logística y salariales respecto a las producciones de los países centrales -los casos de China, India, México y Brasil son ejemplares-. Incluso han desinstalado parte importante de sus plantas en los países desarrollados para reubicarlas en países emergentes, por ejemplo, los procesos de reestructuración de Electrolux y Whirlpool que observaremos más adelante, cuyos mercados presentan en el periodo un mayor dinamismo<sup>57</sup>. Es bajo esta lógica que Brasil, desde los años noventa, cumple con las características de *base estratégica* de operaciones productivas y distributivas de las empresas internacionales bajo un proceso de concentración e internacionalización de la industria de línea blanca a

---

<sup>56</sup> Otro dato que corrobora la posición de líder mundial de Whirlpool lo encontramos en: Whirlpool, 2011:2.

<sup>57</sup> En Whirlpool Corporation, estamos expandiendo nuestro porfolio de marcas líderes en todos los mercados y categorías de electrodomésticos para alcanzarles a nuestros clientes productos nuevos y emocionantes en casi cualquier parte del mundo. Hemos crecido enormemente, ya que más clientes en mercados emergentes —como Latinoamérica, China, India y el Medio Oriente— pueden adquirir electrodomésticos”. (Whirlpool, 2012:13. Traducción propia).

nivel mundial:

En el referido período de auge, se produjo un proceso generalizado de adquisiciones de compañías brasileñas por firmas multinacionales que también incidió en el crecimiento de los volúmenes producidos. En rigor, esta entrada de firmas transnacionales en Brasil forma parte de un proceso de concentración e internacionalización a escala mundial y de expansión de estas empresas en países emergentes. Obviamente, la elección de Brasil como base de operaciones se vincula con el tamaño de su mercado, centralizando allí la producción y distribución hacia toda la región.” (CEP, 2004:21).

Dicho proceso de competencia en la *línea blanca* trajo aparejado, o en las últimas décadas –sobre todo en la última del siglo XX y la primera del XXI-, la internacionalización y concentración de la producción anteriormente analizada, donde las empresas multinacionales compiten entre sí de manera creciente en distintos puntos del globo. Mediante este proceso, se forma una división de la producción y del trabajo en la que algunos países, por sus bajos costos salariales, presentan un gran mercado interno, y las ventajas logísticas se afianzan como sólidas bases operativas de las multinacionales en una región; son los casos de Brasil en Sudamérica y México para los EEUU (Donosio 2008:11) . A su vez, la concentración no solo la ejercen empresas transnacionales de larga data, también la alcanzaron algunas pocas empresas en lo que se conoce como *las multinacionales emergentes* -MNE- de los países llamados “en desarrollo” en una segunda ola de internacionalización (Bonaglia, Goldstein y Mathews 2007), como es el caso de la internacional Mabe, de origen mexicano.

Siguiendo los estudios más importantes sobre la dinámica de estas tres empresas, observamos que los países menos desarrollados cobran en los años de estudio una importancia estratégica cada vez mayor, en términos de las reestructuraciones en planta realizadas por las multinacionales, en dirección a estas naciones. Es así que la dinámica de sus mercados, los bajos costos de producción y, en menor medida, el lugar desde el que emergen nuevas empresas globales competitivas hacen del mercado latinoamericano un objetivo para el desarrollo industrial en continua competencia, como marcan los siguientes autores:

- En relación a la industria de línea blanca y específicamente a Whirlpool:

El desarrollo económico en países asociados a mercados emergentes será probablemente el motor de la economía mundial en el siglo XXI. Para muchas empresas, hacer negocios en los mercados emergentes ha sido visto como una actividad llena de riesgos,

incertidumbre y con un potencial limitado para las ganancias. Hemos argumentado que, mientras que el riesgo y la incertidumbre son inevitables, las oportunidades potenciales para crear valor pueden ser significativas. Además, también es inevitable que las empresas de los mercados emergentes tengan aspiraciones más allá de sus mercados locales. Si las empresas multinacionales de los países desarrollados ignoran los mercados emergentes, es sólo una cuestión de tiempo antes de que compitan en los Estados Unidos, Europa y otros lugares contra las empresas que ya se hayan expandido más allá de sus mercados de origen.” (Andrew y Kannan, 2005:178 y 179. Traducción propia).

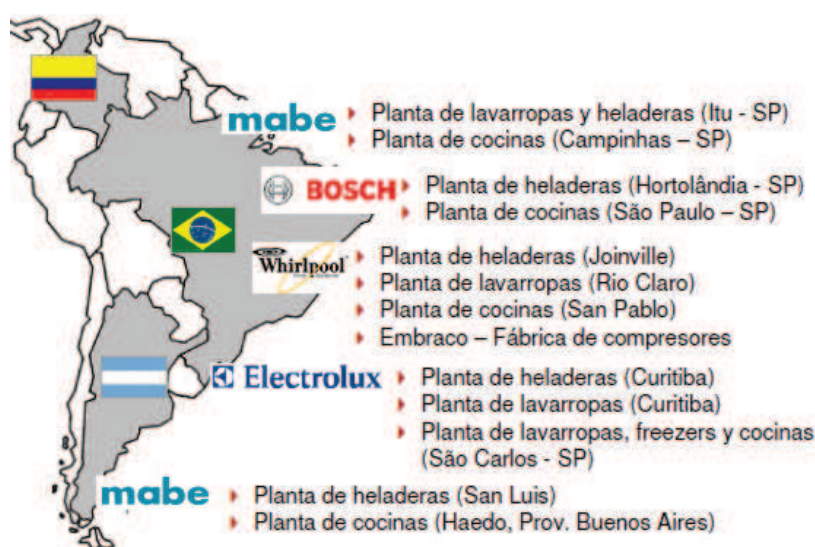
- Respecto al desarrollo de Electrolux a principio del siglo XXI:  
Electrolux aún tuvo que enfrentar desafíos importantes. En primer lugar, la compañía tuvo que lidiar con márgenes por debajo del promedio de la industria. Además, la mayoría de los mercados de la compañía estaban saturados, y la competencia desde Asia y Europa Oriental estaba aumentando debido a las ventajas en los costos a causa de los bajos salarios en estos países. Del mismo modo, algunos de los competidores tradicionales de Electrolux decidieron reubicar su producción en países donde estos costos eran bajos, lo cual los volvió más competitivos. Asimismo, la compañía tuvo que hacerse cargo de costos de producción que aumentaban, entre los que se incluían los elevados precios para obtener insumos. Este análisis llevó a Electrolux a lanzar un nuevo programa de reestructuración en el 2004. (Zentes, Swoboda y Morschett 2011:17. Traducción propia).

Dicho programa de reestructuración consistió en trasladar parte importante de sus plantas y realizar *adquisiciones agresivas* en países en desarrollo como en la Argentina, México, Egipto, Tailandia, entre otros, como veremos más adelante.

- Referido a la evolución de Mabe: “(...) hay fuertes presiones para reubicar los recursos y el ensamble hacia países en desarrollo, donde no sólo son más bajos los costos de producción, sino que las tasas de crecimiento de la demanda son más altas, pues la propiedad de los principales artefactos domésticos está fuertemente correlacionada con el desarrollo económico.” (Bonaglia, Goldstein y Mathews, 2007:205).

Por último, a continuación vemos cómo ha madurado, en la región de América del Sur desde los noventa, una división internacional del trabajo y de la producción, en donde Brasil se constituye como base de empresas globalizadas (ver Ilustración 1):

Ilustración 1. Disposición estratégica de las plantas globales de la industria de línea blanca, 2008.



Fuente: Donosio, 2008:6.

En esta ilustración, observamos para el año 2008 el predominio de empresas internacionales instaladas en Brasil, lo que hizo que el país quedara como base de operaciones para el conjunto de actividades en América del Sur, donde están situadas 9 de 11 plantas de las empresas Whirlpool, Electrolux y Mabe, y las dos restantes se encuentran en Argentina.

A continuación analizamos la evolución de Whirlpool, Electrolux y Mabe en la región.

### Whirlpool

A nivel mundial, Whirlpool es la empresa líder; acapara el 13 % del *market share* en 2013, como vemos en *el Gráfico 7*. La multinacional es la principal empresa en Latinoamérica, y esta región es su mercado más dinámico de estos últimos tiempos. pasó de representar el 12 % de sus ventas totales en 2004 (Whirlpool, 2004:5) al 19 % y 27 % para los años 2008 y 2012, respectivamente (Whirlpool, 2012:12).

En los últimos años, pese a su posición de liderazgo, la empresa debió enfrentar la intensificación de la competencia a nivel mundial: “La competencia en la industria de electrodomésticos permaneció intensa en todos los mercados globales donde participamos. Además de nuestros competidores tradicionales en América del Norte (Electrolux, General Electric y Kenmore), los competidores globales emergentes (LG, Bosch Siemens, Samsung y Haier) han contribuido a incrementar la



competencia de precios”. (Whirlpool, 2012:31).

En la Argentina según el *Cuadro 13*, Whirlpool es la única empresa que, desde los inicios de la posconvertibilidad, participa de manera concentrada en los tres productos que integran la línea blanca: heladeras, cocinas y lavarropas, con las marcas Whirlpool®, Consul® y Eslabon de Lujo®, lo que la lleva a ser una de las líderes indiscutibles del país.

En dicho país, persiguió una estrategia acorde a la evolución del ciclo económico y presentó dos fases marcadas por la crisis-recuperación y crecimiento de aquel:

1. Un primer ciclo 2002-2007 donde, frente a los efectos de la crisis de la convertibilidad, retira su producción directa de la Argentina y cierra su única fábrica en el año 2003<sup>58</sup>; por un lado, reorganiza su producción en su base regional brasileña -como se ve en el *Mapa 1*- y desde allí exporta a la Argentina productos de la línea *Whirlpool* y *Consul* (CEP 2004 y 2008); por otro lado, continúa vinculado a sus *socios industriales*, esto es, a empresas nacionales que van a producir para la multinacional sus dos marcas mencionadas, más *Eslabon de Lujo*®.
2. Un segundo ciclo 2008-2012 de *sustitución de importaciones limitada*. La fase de consolidación del crecimiento económico en la Argentina y un conjunto de medidas adoptadas por el estado -las más importantes fueron las licencias no automáticas para la importación y luego las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI)- llevan a profundizar la estrategia de producción a través de socios industriales, que amplía la producción en el país y la cantidad de asociados, que son los mismos desde el 2008: Domec<sup>59</sup>, Orbis, Macoser, Spar, Alladio<sup>60</sup> y Mirgor<sup>61</sup>. En dicho año la producción de Whirlpool, a través de sus

<sup>58</sup> “En 2002 la firma americana Whirlpool, que operaba en la Argentina desde 1988 con una planta en San Luis, trasladó a Brasil la producción que realizaba allí. La decisión de cierre le significó a Whirlpool el pago al gobierno puntano de una multa de \$512.400, en concepto de incumplimiento de los compromisos asumidos en el marco de la promoción industrial. (CEP, 2004:17). En palabras del Presidente de la compañía Whirlpool en Argentina Costa Brega “(...) El empresario responsabilizó de la decisión a “la fuerte caída del volumen comercializado en el mercado de electrodomésticos, el incremento en los costos de los insumos luego de la pérdida de la convertibilidad y la licuación de los beneficios fiscales” (La Nación, 2/1/2003).

<sup>59</sup> “Domec: la empresa argentina suscribió un contrato con el grupo Whirlpool para comenzar a fabricarle cocinas con las marcas Whirlpool, Eslabón de Lujo y Cónsul. Hace dos años, Whirlpool había decidido cerrar su planta de San Luis para abastecer íntegramente el mercado interno desde Brasil. Ahora, su decisión de volver a trabajar con productos locales respondería a las dificultades que le produjo la implementación de los cupos a la importación.”(La Nación, 10/8/05).

<sup>60</sup> “Hasta 2002, Whirlpool tenía una planta propia en San Luis. Pero, pese al cierre de esa fábrica, siguió produciendo en la Argentina a través de terceros. Por caso, la cordobesa Alladio (fabricante de Drean) le produce lavarropas y, desde 2005, Domec ensambla sus cocinas a gas. (Cronista.com, 29/8/2015).

<sup>61</sup> En una entrevista a la jefa de marketing de la multinacional, Whirlpool: “A través de socios industriales, fabrica localmente cocinas, lavarropas, hornos a microondas, aires acondicionados,



socios industriales en el país, era del 40 %, el resto<sup>62</sup> se importaba, y para el año 2010, esta representó el 34 %<sup>63</sup>. En estos años, la producción realizada por parte de los socios industriales para Whirlpool fue destacada, pues aumentó 100% su producción en los años 2008-2010<sup>64</sup> y volvió al mismo incremento entre los años 2010-2013<sup>65</sup>. Si tenemos en cuenta el informe de CEP (2004 y sobretudo 2008) en relación al alto grado de concentración que tenía la empresa multinacional en esos años de estudio, podemos afirmar que, debido a su incremento productivo antes mencionado del 100% en los años 2010 y de nuevo en 2013, la empresa, por lo menos, continua siendo actualmente una de las líderes en la industria de línea blanca, en la Argentina.

### **Electrolux**

Es la segunda empresa de mayor relevancia a nivel mundial, al año 2013 -con el 10 % del *market share* mundial, según el gráfico-, y, al igual que Whirlpool, el mercado latinoamericano fue en estos últimos años el de mayor crecimiento, pasando del 3 % de las ventas netas totales de la empresa en 2003 (Electrolux 2003:2) al 21% en 2012 (Electrolux 2012:2).

La empresa multinacional, en un primer momento, dirigió sus productos al mercado argentino desde su base en Brasil, pero, siguiendo una estrategia a nivel mundial, posteriormente cambió de postura. De esta manera, aprovechó el dinámico mercado latinoamericano a través de su largo plan de restructuración de sus plantas, producto de la creciente competencia a nivel global:

Desde 2004, Electrolux ha iniciado medidas de restructuración para hacer la producción del Grupo competitiva a largo plazo. Electrolux ha

---

purificadores de aire y campanas, con las marcas Whirlpool y Eslabón de Lujo.” (Enretail, 8/2013) “A través de socios industriales, Alladio, Spar, Macoser, Mirgor y Orbis, Whirlpool Argentina fabrica localmente cocinas, lavarropas, hornos a microondas, aires acondicionados, purificadores de aire y campanas, con las marcas Whirlpool y Eslabón de Lujo.” (iProfesional, 12/2010).

<sup>62</sup> En una entrevista al gerente general de Whirlpool al cronista él señaló: "hoy más de 80% de los productos que fabrica Whirlpool se hacen en el país con socios, frente al 40% de 2008" (El Cronista, 22/6/2015). Otra fuente marca una producción de Whirlpool del 34% para el año 2010 “La expectativa de la propia empresa para el corto plazo, es que aproximadamente 5 de cada 10 productos propios que se vendan en el mercado doméstico sean producidos en nuestro país; vale decir, pasar del 34% actual a un porcentaje cercano al 50%.” (iProfesional, 12/10).

<sup>63</sup> “En 2010, cerca del 34% de los productos de la marca Whirlpool vendidos en Argentina fueron producidos localmente por socios” (Whirlpool, 2011:31; traducción propia).

<sup>64</sup> “Otro país que merece ser mencionado en relación con los resultados es Whirlpool Argentina, que entre 2008 y 2010 registró un incremento del 100% en la producción local. En 2010 cerca del 34% de los productos de las marcas de Whirlpool que se vendieron en la Argentina fueron fabricados en el país por cinco socios industriales.”(Whirlpool, 2011:31. Traducción propia).

<sup>65</sup> Según el *Country Manager* de Argentina de Whirlpool: “Cerraremos el 2013 con un 100% de crecimiento de nuestra producción nacional respecto de 2010, marcando un nuevo hito en la historia de la compañía en Argentina, después de haberla duplicado también entre 2008 y 2010.” (Ohlanda, 2013).

establecido nuevos centros de producción para apoyar áreas estratégicas de crecimiento en Asia, México, América Latina, Europa del Este y el Norte de África. Alrededor del 35 % de la producción se ha trasladado, 19 plantas han cerrado y nueve nuevas plantas se han construido. A través de las adquisiciones de Grupo Olímpico y CTI, unidades de fabricación se han añadido en Egipto y América Latina. Al mismo tiempo que estas unidades se integraron en otras operaciones, se tomaron nuevas medidas en el Grupo durante el año en el área de fabricación. (Electrolux, 2012:50. Traducción propia).

Cabe aclarar que CTI era una de las principales empresa de electrodomésticos que lideraba tanto el mercado chileno como el argentino. En la Argentina su filial era Frimetal, que manejaba la marca Gafa®. Dicha operación (la compra de CTI por Electrolux) conformó parte del plan de reestructuración bajo una estrategia de adquisición agresiva para acaparar el mercado de heladeras en ambos países desde el año 2011<sup>66</sup>, lo que la convirtió en líder. A su vez, la compra de esta empresa le permitió a la empresa de origen sueco saltar las regulaciones impulsadas por el estado argentino al sector bajo la forma de la políticas de cupos -DJAI- y las licencias no automáticas para la importación<sup>67</sup>y, a su vez, importar más productos desde Brasil. De esta manera: “La compra de Gafa le facilitará posicionarse en el mercado, pero además, el hecho de producir en el país le permitirá importar algunos productos desde Brasil, en especial los modelos de alta gama. (...) la movida de Electrolux apunta a compensar importaciones con exportaciones o producción local.”(Clarín, 28/8/11).

Es interesante agregar que las adquisiciones agresivas son una importante estrategia adoptada por Electrolux hace décadas, realizadas sobre AEG, Kelvinator, Frigidaire, Philco, Westinghouse y Zanussi<sup>68</sup>, entre otras.

En términos de la producción, “desde su desembarco en 1994 en Frimetal (Gafa), el grupo chileno pasó de producir menos de 100 mil heladeras a prever para el 2011 unas 600 mil unidades, incorporó la fabricación de lavarropas en los últimos

<sup>66</sup> “Como parte de su estrategia de crecimiento en mercados emergentes, Electrolux comprará el 100% del paquete accionario del fabricante de artículos de línea blanca, Compañía Tecno Industrial SA (CTI) cuyo 64,4% pertenece al grupo empresario de Chile Sigdo Koppers y sociedades vinculadas. Con esta adquisición por US\$ 626,9 millones, el grupo sueco se convirtió en el principal fabricante de electrodomésticos de Chile y Argentina. La compañía sueca dio un giro en su estrategia global para intentar escapar del estancamiento del consumo que amenaza a Estados Unidos y Europa.” (Diario de Fusiones & Adquisiciones, 26/9/2011).

<sup>67</sup> “La compra de CTI no sólo le da acceso al mercado chileno, sino que le permitirá sortear algunas barreras paraarancelarias en el mercado argentino donde ahora ampliará también su participación en los rubros de refrigeración, estufas, lavadoras y calefactores.” (Diario de Fusiones & Adquisiciones, 26/9/2011).

<sup>68</sup> “Electrolux es la segunda empresa de electrodomésticos del mundo, sólo superada por la estadounidense Whirlpool; esta operación demostraría que la agresiva política de adquisiciones que viene llevando a cabo desde hace un par de décadas, y que le permitió quedarse con marcas icónicas tales como AEG, Kelvinator, Frigidaire, Philco, Westinghouse y Zanussi, entre otras, continuará durante la gestión de su actual CEO, Keith McLoughlin.” (Ambito Financiero, 22/8/2011)

años y lanzar en 2012 una producción anual de 100 mil cocinas. Hoy cuenta con aproximadamente 650 empleados.” (La Capital, 23/8/2011). Frimetal, por ejemplo, produce 600.000 heladeras al año.” (Clarín 28/8/2011). Amplió su producción a lavarropas y es la planta de refrigeración de mayor capacidad en el país<sup>69</sup>.

## **Mabe**

La multinacional mexicana es una de las líderes de América Latina y a nivel mundial se encuentra en sexta posición junto a Samsung, con un 6% de participación de sus ventas a nivel mundial -ver *Gráfico 7*-. La empresa tuvo un rápido crecimiento por su asociación con General Electric (GE) al convertirse en su principal socio comercial vendiéndole una versión de un componente de refrigeración a cambio del 48 % de las acciones de la empresa mexicana. Logró crecer a espaldas de la gigante de los EE.UU., lo que consiguió mejorar su posición, así: “De conformidad con este acuerdo, GE concedió licencias para marcas y patentes, otorgó asesoría tecnológica y técnica y se comprometió a distribuir los productos OEM de Mabe en los Estados Unidos, mientras que Mabe conservó plena responsabilidad de gestión.” (Bonaglia, Goldstein y Mathews, 2007:207).

Es por esto por lo que varios autores la definen como una *multinacional emergente* de la segunda ola y en conjunto presentan las siguientes características:

(...) estas empresas no esperaron a ser grandes para internacionalizarse, (...) En vez de eso, muchas de las empresas de países en desarrollo crecen a la vez que se internacionalizan; al contrario de sus predecesoras, se internacionalizan para crecer. (...) la mayoría de las actuales empresas de países en desarrollo en internacionalización nacieron como proveedoras de compañías ya establecidas, pueden haber usado su llegada tardía al escenario global para captar ventajas como las nuevas posibilidades de acceso al mercado y de vinculación y apalancamiento de conocimientos, disponibles por la globalización. (Bonaglia, Goldstein y Mathews, 2007:202).

La empresa mexicana se convirtió en una multinacional, sobre todo al expandirse en los noventa sobre la región latinoamericana: “Mabe siguió una estrategia de internacionalización en Centroamérica y América del Sur. Mediante una serie de adquisiciones, estableció gradualmente una base de producción para proveer a la región andina.” (Bonaglia, Goldstein y Mathews, 2007:207). Es así que se estableció en Venezuela, Colombia, Ecuador, Guatemala y Costa Rica. Posteriormente en 2003, ingresa al mercado brasilero al comprar dos plantas y establecer una base de operaciones desde la cual opera en varios países de América

<sup>69</sup> <http://www.industria.gob.ar/electroluxanuncioagiorgiunplandeinversionenlaargentinade210millones>

Latina.

En el país, la transnacional, a principios del siglo XXI, concentraba el mercado de heladeras y tuvo una trayectoria similar a las de sus pares multinacionales, Electrolux y Whirlpool, si bien compró a su socio accionario Fagor en 2003 la planta ubicada en San Luis, en un principio compitió en el mercado de la Argentina desde su base regional brasileña<sup>70</sup> -en la que contaba con 2 plantas en Sao Pablo-. Las marcas que operaba en ese entonces eran Patrick Fagor®, Sacool® y General Electric®.

En un segundo momento, a medida que el ciclo económico mostraba un marcado crecimiento de línea blanca, la empresa reactivó su producción desde sus dos fábricas locales (una en Haedo, en la que produce heladeras y otra en San Luis, que produce cocinas) y construyó una tercera -en Haedo para producir lavarropas de carga frontal- en el año 2012, que le sirvió para ampliar su oferta y lanzar, además de heladeras, cocinas y lavarropas<sup>71</sup> al mercado, producidas a nivel local. El año 2010 marca el cambio al realizar importantes inversiones para ampliar su producción e instalar su marca propia<sup>72</sup>. En total se estima que las inversiones hasta el 2012 ascienden a la suma de 127 millones de pesos destinadas a ampliar su capacidad de producción y a la apertura de la nueva fábrica de lavarropas ya mencionada<sup>73</sup>.

### **3.2.3. La dinámica de las empresas locales de línea blanca en la Argentina**

Como mencionamos anteriormente, las empresas nacionales de línea blanca en la posconvertibilidad están conformadas por Pymes<sup>74</sup> que desarrollan en general

<sup>70</sup> “(...) a principios del 2003, la firma Mc Lean, pasó a ser controlada totalmente por el grupo mexicano Mabe, ya que la sociedad española integrada por Fagor Electrodomésticos y Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) -que tenía el otro 50% del capital de la firma-, se retiró del mercado. Respondiendo al plan estratégico de Mabe de centralizar su producción en sus plantas de Brasil y México, la planta que Mc Lean tiene en San Luis está fabricando sólo un modelo de heladera, cuando hasta el año pasado producía tres. Es decir, los cambios mencionados redujeron la producción de esta empresa y aumentaron sus importaciones.” (Cep, 2004:18).

<sup>71</sup> “la presidenta de la Nación, Cristina Fernández de Kirchner, inauguró en julio la nueva planta de lavarropas automáticos de carga frontal de la empresa Mabe en Haedo (provincia de Buenos Aires) que demandó \$30 millones, generará en total 100 puestos de trabajo y sustituirá importaciones por \$100 millones solo en 2012.” (Ministerio de Industria, 3/12/12).

<sup>72</sup> “Mabe, la compañía mexicana de electrodomésticos, que comercializa las marcas Patrick y GE, invertirá \$ 67,8 millones en la Argentina para ampliar la capacidad de producción de sus plantas y lanzar la marca Mabe en el país.” (Apertura, 26/08/15).

<sup>73</sup> “Mabe -empresa multinacional de origen mexicano- en el período 2004/2011 invirtió en Argentina más de \$127 millones y alcanzará, con esta nueva inversión, una capacidad de producción anual total de 1.250.000 unidades compuesta de: 300.000 cocinas, 450.000 heladeras, 300.000 lavarropas y 200.000 productos de empotrar de alta gama.” (Clarín, 30/11/2011).

<sup>74</sup> “La industria local está mayormente conformada por Pymes, lo que contrasta con un mercado mundial con fuerte presencia de empresas multinacionales, las cuales también tienen sus filiales comerciales en la Argentina.” (CEP, 2008:2).

una especialización productiva destinada a productos de una sola rama<sup>75</sup> -o producen lavarropas, o heladeras o cocinas- y de bajo nivel de complejidad tecnológica. Este tipo de estructura productiva fue consecuencia de la división internacional de la producción de este tipo de manufacturas en Sudamérica, y, como dijimos antes, las empresas transnacionales dedicadas a la elaboración de productos de menor y mayor complejidad se radicaron sobre todo en Brasil.

Un conjunto de empresas nacionales que sobrevivieron a la apertura comercial de los años noventa se afianzaron en ciertas ramas, especialmente destinadas a segmentos de mercados bajos, como son los casos de Alladio, Autosal, Domec, Longvie, Briket y Orbis. Estas empresas participan en el fenómeno de concentración del mercado argentino desde principios de la posconvertibilidad.

El progreso de las empresas nacionales en los años de posconvertibilidad sigue el curso general de la línea blanca en estos años: en un primero momento de crisis y de recuperación de la economía, las industrias continuaron operando con sus plantas sin realizar importantes inversiones, y mantuvieron sus alianzas comerciales con algunas empresas internacionales, produciendo productos de estas.

Un segundo momento de los años de posconvertibilidad que atraviesan las empresas nacionales queda determinado por un proceso de sustitución de importaciones, limitado sobre todo en el periodo 2008-2012,, en el cual las importaciones, como vimos en el *Cuadro 14*, después de presentar una fuerte subida en términos históricos del sector en el periodo 2002-2007, comienzan a caer hasta alcanzar en el año 2012 un nivel bajo en relación a los años de convertibilidad, si bien el monto de este último año no es despreciable, pues alcanza USD 267,6 M.. A su vez, el saldo comercial sigue siendo deficitario en este último periodo y en promedio el periodo 2008-2012 es levemente menor al de crecimiento de la convertibilidad 1993-1998; estos son de USD -311,7 M. y de USD -302,42 de M..

Dichas tendencias a la sustitución de importaciones se ven acentuadas por la gradual instalación del capital internacional en el país, la profundización de la asociación de una de ellas -Whirlpool- con industrias locales y el crecimiento destacado de una empresa nacional, Alladio. Es significativo considerar la siguiente apreciación de la máxima autoridad estatal en materia de industria, pero es necesario relativizarlo con el no menos importante nivel de importaciones y el saldo comercial antes mencionado: “La ministra recordó que la producción de electrodomésticos en

---

<sup>75</sup>“En contraposición, las empresas que tienen producción radicada en el país son de capital nacional, con algunas excepciones que se detallarán más adelante. En general se especializan en un tipo de artefacto, es decir que, salvo excepciones, no existe diversificación productiva y entran en el rango de pequeña y mediana empresa (Pymes).”(CEP, 2004:17).

la Argentina viene en sostenido crecimiento, lo que marca un aumento en la participación de los productos nacionales en el mercado: el 80% de las heladeras que se venden en la Argentina se fabrican en el país, mientras que en 2003 ocupaban apenas el 30 % del mercado. Las cocinas, en tanto, pasaron de un 78% a casi el 95% de fabricación local y los lavarropas de un 75% a casi el 90%.” (Ministerio de Industria, 30/11/2011).

Siguiendo la evolución de los años de posconvertibilidad, las estrategias de dichas empresas se definen por ser:

- I. De *crecimiento subordinado* a las necesidades productivas e insumos de empresas internacionales a través de *asociaciones industriales*: como observamos anteriormente, varias empresas internacionales del rubro dirigieron su producción de electrodomésticos desde Brasil, teniendo este proceso mayor intensidad en el periodo 2002-2007, pero a su vez continuaron produciendo en el país de estudio de manera indirecta mediante *asociaciones industriales* con empresas argentinas (Orbis, Macoser, Spar, Alladio, Domec y Mirgor) y así, las multinacionales evitaron las regulaciones estatales a las importaciones y no comprometieron su acumulación a los vaivenes de la economía del país, que venía de una profunda crisis. Ahora bien, esta forma productiva indirecta se acentuó en el periodo 2008-2012 en el cual bajaron las importaciones y subieron a niveles exponenciales las manufacturas elaboradas en el país de las empresas internacionales que no tenían plantas propias –sobre todo de Whirlpool y otras como Candy-.
- II. De *crecimiento productivo*: Algunas empresas realizaron procesos de inversión para ampliar su producción e incluso abrieron nuevas plantas; en general esto se evidencia para el periodo 2008-2012 por la mejora de las condiciones que caracterizan el crecimiento del consumo en este sector: el crecimiento del ciclo económico, la ampliación al crédito al consumo y la existencia de regulaciones a las importaciones<sup>76</sup>. El caso más paradigmático es el de Alladio, que complementó dicha estrategia con la *I* de *crecimiento subordinado* y logró un crecimiento histórico de su producción de lavarropas, elaborando cerca del 92,5 % del total de lavarropas en el país<sup>77</sup>; incluso llegó a exportar parte de esta. También otras empresas nacionales realizaron planes de inversiones de conjunto con empresas internacionales, que les sirvió para aprovechar el

<sup>76</sup> “La recuperación económica y el crédito para consumo; las regulaciones al sector (licencias no automáticas para la importación); y las inversiones realizadas por las firmas locales, han sido algunos de los factores que han permitido el avance de los productos nacionales frente a los importados en el mercado interno.” (CEP, 2008:8).

<sup>77</sup> Calculado en base a Estadística de productos industriales y CEP 25/9/2012.



contexto de crecimiento económico. Por último, varias empresas locales consiguieron financiamiento del estado.

Alladio es una empresa destacada del sector, puesto que es la que domina el mercado de lavarropas y la que más creció en esta etapa. Combinó las estrategias I y II, esto es, de desarrollo propio –sobre todo con destacadas inversiones productivas- y de terceros -Whirlpool y Candy-, pudiendo aprovechar las mejoras en términos políticos -las regulaciones a las importaciones- y económicos del sector de industria de línea blanca. A su vez, sumó a dichas estrategias otras como la *adquisición agresiva* de importantes firmas del país desde los años noventa hasta la actualidad, lo que consiguió aumentar su concentración en el mercado de lavarropas; es así que en 1995 esta adquiere Drean®, su principal marca, y posteriormente en el año 2003, compra Aurora®<sup>78</sup>.

Como estrategias de desarrollo interno, se destacan las inversiones dirigidas a lanzar una nueva fábrica en el año 2007 -en Río Segundo, Córdoba- y la puesta en marcha de nuevas líneas de producción de lavarropas de alta gama -una de las ramas en las que se importaba más-. También la empresa comenzó un proceso de sustitución de importaciones valuado en USD 640 M. en el periodo 2004-2011. Por último, la empresa se destaca por los niveles tecnológicos, aplicando el método “*just in time*” (justo a tiempo) -dirigido a la eficiencia en la gestión de *stock*- y otras técnicas, como la producción en células, y certificó normas de calidad ISO y de política ambiental<sup>79</sup>.

Otro conjunto importante de empresas nacionales, tales como Orbis, Macoser, Spar, Domec y Mirgor, siguieron la estrategia de subordinación al crecimiento de las empresas internacionales. Estas elaboraron productos para la empresa Whirlpool.

Asimismo, algunas realizaron proyectos de inversión propias o en conjunto con empresas internacionales. Es el caso de la asociación entre Longvie con Candy para la producción de lavarropas<sup>80</sup>.

---

<sup>78</sup>“La marca líder es la nacional Drean que se lleva entre el 35 y 40% del total de ventas. Fue comprada por J.M. Alladio e Hijos en 1995, quienes producen además otras, tanto propias (Patriot o Marvi) como para terceros (Diplomatic, Panoramic, Sigma, Coventry, Aviñon, etc). Adicionalmente, esta firma adquirió en 2003 la marca Aurora, con la que prevé lanzar al mercado algunos modelos de lavarropas automáticos y de cocinas a gas. Finalmente, este año empezó a fabricar lavarropas para Whirlpool en sus modelos automáticos de carga frontal.” (CEP, 2004:19). Y “Alladio posee dos plantas en la provincia de Córdoba, donde fabrica 1,2 millones de unidades, entre lavarropas y secarropas de unas 15 marcas (entre ellas Whirlpool, Eslabón de Lujo y Candy).” (Clarín, 28/8/11).

<sup>79</sup> Clarin IECO, 19/12/14.

<sup>80</sup> “La ministra de Industria, Débora Giorgi, recibió esta tarde en su despacho a los directivos de las empresas Longvie y Candy, quienes se asociaron para comenzar a producir en el país lavarropas, lavasecarropas y secarropas de última generación, a partir de una inversión de más de 36 millones de pesos.” Ministerio de Industria, 29/11/2012.



### 3.2.4. Conclusiones del Sector de Línea Blanca

Como hemos expuesto, la industria de línea blanca presentó un gran incremento productivo por encima de la media industrial en los años de posconvertibilidad, viéndose beneficiada sobre todo por sus ventas hacia el mercado interno. En el periodo se dieron condiciones para su desarrollo al tener su demanda una elevada elasticidad-ingreso, pues fueron favorable la evolución del ciclo económico, las mejores condiciones relativas del ingreso y su distribución, y otros factores, como el crédito al consumo.

En términos de las empresas de electrodomésticos, la principal tendencia que atraviesa el sector de línea blanca continúa las tendencias globales, esto es, la cada vez mayor internacionalización y concentración de la producción como estrategia competitiva, al igual que observamos para el caso de las bebidas. Este fenómeno es producto de la continua presión que tienen las empresas de verse obligadas a desplazar a sus contrincantes, no solo mediante la reducción de los precios de sus productos, sino mediante la búsqueda constante de nuevos espacios de valor o de países en desarrollo, adecuados para fabricar o vender sus productos con ventajas competitivas.

De esta manera, las empresas internacionales, frente a la presión competitiva y a la particular evolución político-económica de la Argentina en la posconvertibilidad, tuvieron dos estrategias principales en ese país: en un principio, en el periodo 2002-2007, las acciones de las corporaciones fueron dirigidas a redireccionar casi por completo su producción hacia sus bases productivas brasileñas, lo que implicó importar sus productos y retirar sus producciones locales -sobre todo Whirlpool y Mabe-. Mientras que Electrolux profundizó la producción de origen brasileño. En un segundo momento (2008-2012) de claro crecimiento económico del sector de línea blanca y en el cual se aplicaron un conjunto de políticas que limitaban las importaciones, las empresas combinaron su estrategia de producción desde Brasil para pasar a *la producción directa o indirecta en el país*, bajo un proceso de *sustitución de importaciones limitado* y subordinado a estas, siguiendo tres modalidades: **a)** con socios industriales, como es el caso de Whirlpool con Orbis, Macoser, Spar, Alladio y Mirgor; **b)** reforzando su producción local en el país con fábricas propias, como es el caso de Mabe en la provincia de San Luis y en Buenos Aires; y **c)** con estrategias de participación agresiva, como es el caso de Electrolux al comprar la empresa Frimetal (Gafa). Es de destacar el papel de las empresas

radicadas en Brasil como importantes proveedoras de los productos de línea blanca a nivel regional y especialmente para la Argentina, pues tenían en el primer país procesos productivos de mayor valor agregado, con industrias a gran escala y alto grado tecnológico, que presentaban estándares de competitividad globales y altos niveles de integración.

Respecto al desarrollo de empresas locales, un conjunto de políticas estatales las beneficiaron; entre las más importantes encontramos el freno y control de importaciones a través de las políticas de cupos -DJAI- y las regulaciones al sector mediante las licencias no automáticas de importaciones. En conjunto, los aspectos económicos y políticos favorables propiciaron un mayor dinamismo de la industria nacional de línea blanca respecto a los años noventa que, si bien pudo crecer a costa de una demanda creciente en términos históricos, no pudo competir respecto a la *performance* de sus competidores internacionales, y menos aún expandirse significativamente hacia el mercado externo. Como se observó en este apartado, su mejor desempeño fue sobre todo por las *asociaciones industriales* con empresas transnacionales -como es el caso de Whirlpool- para fabricar sus productos debido al cierre de las plantas locales. Este último proceso produjo una mayor subordinación de las empresas locales a las estrategias de las transnacionales. Por esto en general, las empresas locales continuaron siendo Pymes, con una producción especializada y destinada a productos de una sola rama -o productoras de lavarropas, o heladeras o cocinas- y de bajo nivel de complejidad tecnológica. La única excepción es Alladio, que impulsó procesos de inversión a largo plazo y mantuvo a su vez una alianza con una empresa internacional.

Como consecuencia de las limitaciones productivas de las empresas locales y la expansión regional y mundial de la producción internacional en la Argentina, vemos en los años de posconvertibilidad un proceso de sustitución de importaciones limitada al desarrollo del capital internacional y a la expansión de las empresas locales. Como resultado, el saldo comercial del sector de estudio es negativo en términos estructurales y permanece así tanto en la convertibilidad como en la posconvertibilidad, aunque muestra una tendencia descendente en el periodo 2008-2012 de -42,4 % que finaliza con USD -225,9 M. en contraste al fuerte crecimiento del subperiodo 2003-2007, en el que se incrementó un 285,1%.

### 3.3. El Sector Calzado en la posconvertibilidad

Durante los años de posconvertibilidad, la producción de calzado fue uno de los sectores de la industria que más creció durante todo el periodo producto de la recuperación y crecimiento del ciclo económico y de la distribución del ingreso. Siguiendo el *Gráfico 8*, en este sentido en el periodo 2002-2012, existe un crecimiento constante de la producción de calzado que, en términos de millones de pares, fue de un 164 % y alcanzó un récord histórico en el último año de 120 M. de pares de zapatos. El consumo aparente aumentó un 185 % en el mismo periodo, y el consumo se estima en 3,4 pares per cápita.

Este contexto abrió dos periodos para la industria del calzado en el país. En primer lugar, vemos un proceso en el que se profundizó la competencia global y se reactivó la producción local con acelerado incremento de importaciones (2002-2008): la rápida recuperación y crecimiento del consumo de calzado propició un contexto en el que se agudizó la disputa entre las empresas por el mercado local. En este sentido, las empresas líderes del mercado mundial que más participaron localmente tuvieron gran presencia y crearon una doble presión competitiva que afectó a la estructura industrial argentina de calzado ya debilitada por los efectos de la convertibilidad. Pero por otra parte, el aumento de la demanda de calzado dio lugar a un proceso de reactivación y crecimiento de la industria local mediante fuertes importaciones de capital y gracias al apoyo estatal indirecto, lo cual limitaba su participación prácticamente al mercado interno.

En segundo lugar, vemos un periodo en el que continuó incrementándose la competencia global en el país, y también existió una tendencia a la sustitución de importaciones limitada y dependiente de las empresas de origen brasileño y de importaciones (2008-2012): el estado en la Argentina aumentó el esquema de políticas regulatorias para desacelerar las importaciones de calzado -sobre todo las provenientes de China-. De esta manera, aumentaron las tendencias de sustitución de importaciones vinculada a la radicación de empresas internacionales de origen brasileño. Dichas empresas tuvieron una estrategia *market seeking*, cuyo objetivo principal es explotar el mercado interno argentino instalando plantas en el país, sin planes de vincular la producción local hacia otros mercados globales. Ahora bien, el peso de las importaciones sobre el sector permaneció constante al igual que el déficit comercial, manteniéndose el liderazgo de las de origen brasileño, pero aumentando el peso de la competitividad global, ejercido por las importaciones de origen Chino, que

se incrementaron. A su vez, un conjunto de Pymes locales mantuvieron un proceso de sustitución de importaciones, pero limitado al mercado interno, a su menor escala productiva y dependiente de importaciones para su desarrollo.

A continuación analizaremos ambos procesos; sin embargo, antes nos introduciremos en las características generales de la acumulación del mercado de calzado.

### **3.3.1. Características generales de la acumulación de la industria del calzado a nivel mundial, regional y en la Argentina**

En primer lugar, el sector calzado, en tanto bien de uso y como mercancía, es clasificado por las empresas de la siguiente manera: calzado deportivo y calzado no deportivo. El diseño juega un papel fundamental en la industria del calzado, sobre todo en la categoría *no deportivo*. Puesto que la marca es un factor de peso en la elección de los consumidores, es por eso por lo que varias empresas líderes globales tienen en su porfolio marcas reconocidas y venden sus licencias de producción y comercialización de sus productos según la estrategia en cada región.

A su vez, los principales insumos de los que depende esta industria son mayoritariamente el cuero<sup>81</sup>, pero también productos textiles, caucho y plástico. Debido a esto, los países cuyas industrias se dedican a producir calzado, en general, fabrican algún tipo de aquellos insumos.

Una característica fundamental de la industria del calzado a nivel mundial, que estructura su *competencia*, es la de ser mano de obra intensiva y requerir bajos costos laborales para su competitividad. De esta forma, las empresas líderes en la industria se ubican en países con esta característica e invierten a gran escala de producción para poder competir con precios bajos<sup>82</sup>. Otro rasgo importante en la competitividad de una empresa del rubro es el peso que ha ganado la tecnología, como es el caso de la microelectrónica, que a desplazado a la producción artesanal.

En segundo lugar, en general la demanda de calzado es *difundida* dependiendo de la actividad económica, del nivel de ingreso y su distribución

---

<sup>81</sup> “Alrededor del 60 % del calzado fabricado en el país se realiza en base a cuero, correspondiendo el resto a otros materiales como textiles, caucho y plástico.” (CEP, 2008:4).

<sup>82</sup>En este sentido: “Dada la importancia del precio como eje de la competencia del sector, un elemento fundamental en la estrategia competitiva de las empresas es la reducción de costos. Dentro de los costos tiene especial importancia el relacionado con la mano de obra dado que es un proceso trabajo-intensivo. En consecuencia, la disponibilidad de mano de obra con bajos salarios ha sido un factor clave de competitividad de esta industria y ha sido un factor decisivo en el proceso de relocalización de la industria del calzado desde los países desarrollados (fundamentalmente Estados Unidos) hacia países de bajo costo de mano de obra.” (Bekerman, Sirlin, Correa, Laens y Osimani, 2000:4).

(Bekerman, Sirlin, Correa, Laens y Osimani, 2000; y CEP, 2007<sup>83</sup> y 2008; Correa, Stumpo y Rivas, 2013<sup>84</sup>). El buen desempeño de estas variables durante los años de posconvertibilidad en la Argentina van a dar lugar a un proceso de acumulación tanto de las empresas de calzado que producen a nivel local como de las que exportan sus productos al país.

En tercer lugar, la internacionalización y concentración de la industria del calzado a nivel mundial es un fenómeno que se ha intensificado tanto en la década del noventa como en la primera década del siglo XXI. El peso que adquieren las empresas situadas en China hacen del país el primer productor mundial, que se destaca por el bajo costo de mano de obra y por las amplias dimensiones de su mercado interno<sup>85</sup>. Dicha tendencia a puesto en tensión las formas de producción del calzado en cada rincón del mundo al verse obligados a competir cada vez más cada productor regional frente a las empresas del gigante asiático. En estos términos es relevante presentar los datos según países como se muestra a continuación:

*Cuadro 15. Principales productores mundiales de calzado.*

Posición	País	Pares (millones)	Participación
1	China	3,279	17.3%
2	India	2,260	11.9%
3	EUA	2,237	11.8%
4	Brasil	787	4.2%
5	Japón	690	3.6%
6	Indonesia	532	2.8%
7	Reino Unido	459	2.4%
8	Rusia	428	2.3%
9	Alemania	389	2.1%
10	Francia	371	2.0%

*Fuente: World footwear Yearbook 2013.*

<sup>83</sup> “Corresponde señalar que, por su propia naturaleza, esta industria es muy sensible a los vaivenes del ciclo económico. Al producir un bien de consumo masivo, aunque no de primera necesidad, su demanda presenta una alta vinculación al ingreso medios de la población (elasticidad ingreso).” (CEP, 2007:37).

<sup>84</sup> “Al mismo tiempo hay que tomar en cuenta que el consumo de zapato está también relacionado con el nivel (y la distribución) del ingreso: por ejemplo en Argentina el consumo anual es aproximadamente de 3,2 pares por habitante, mientras que en los Estados Unidos supera los seis pares. En este sentido el crecimiento de la economía y el mejoramiento de la distribución del ingreso pueden sostener un aumento de la demanda interna con tasas parecidas a las que se observaron en los últimos años.” (Correa, Stumpo y Rivas, 2013:359).

<sup>85</sup> “(...) en el ámbito internacional, la industria a mostrado desde mediados del siglo pasado una relocalización de plantas productoras, desde los países desarrollados hacia China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwan y Brasil. La producción en esos países es intensiva en mano de obra.” (Cerutti, 2005:9). Y “El caso de China es interesante porque es un país que interviene activamente en cada una de las etapas de la cadena. Es el mayor productor bovino en el mundo, es un fuerte importador de cueros crudos, exporta e importa cueros curtidados y es el primer exportador de manufacturas.” (Cerutti, 2003:7).

Vemos en el *Cuadro 15* que el grado de concentración es claro: para el año 2012 las empresas radicadas en China producen el 17,3 % de los zapatos del mundo, mientras que en segundo lugar se encuentra la India con el 11,9 % y en tercer lugar Brasil con el 4,2 %.

A nivel regional en Sudamérica, vemos que las diferencias entre las empresas exportadoras en cada país es muy grande, como observamos en el *Cuadro 16*:

*Cuadro 16. Principales países exportadores de calzado en Sudamérica (2012).*

Posición	Continente	Millones de dólares	Participación	Pares (millones)	Participación	P.P.
1	Brasil	\$1,093	85.8%	113	88.3%	\$9.65
2	Chile	\$116	9.1%	11	8.3%	\$10.92
3	Argentina	\$27	2.1%	2	1.6%	\$13.19
4	Perú	\$15	1.2%	1	0.7%	\$15.67
5	Paraguay	\$9	0.7%	1	0.4%	\$16.40

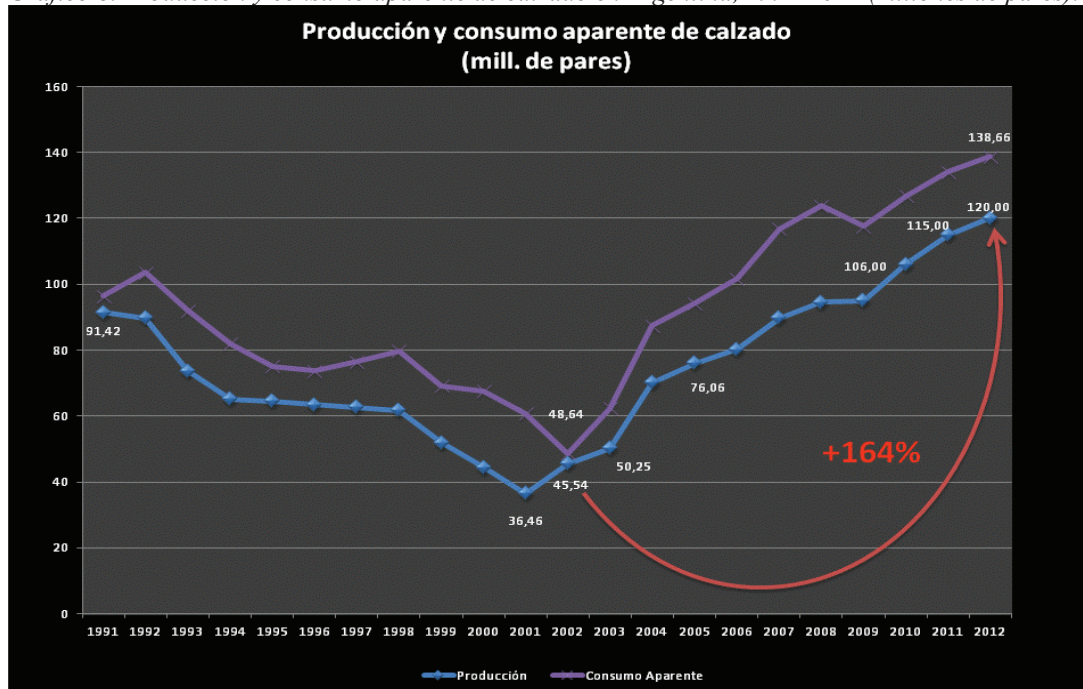
*Fuente: World footwear Yearbook 2013.*

Así vemos que en Brasil las corporaciones multinacionales de calzado producen el 88,3 % del total de pares de zapatos exportables, mientras que en la Argentina, sobre la misma variable, se producen el 8,3 %.

Como consecuencia de ambos cuadros, podemos decir que las empresas productoras de zapatos de origen nacional tienen una doble presión competitiva: de las multinacionales que dominan el mercado global, como es el caso de las que se ubican en China, y de las que dominan el mercado a nivel regional, como son las brasileras; sobre todo si consideramos que, en la Argentina al año 2012, funcionaban 1000 empresas productoras de calzado, que eran Pymes que se encontraban altamente atomizadas y ubicadas geográficamente en Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba (según la Cámara de la Industria del Calzado -CIC-). A su vez, existe una concentración de la producción que será expuesta más adelante. De todas maneras, estas tendencias necesitan ser corroboradas con otras variables que incluyan la dinámica de la producción, la del mercado interno y externo de la Argentina en todo el periodo, como observaremos a continuación:



Gráfico 8. Producción y consumo aparente de calzado en Argentina, 1991-2012 (millones de pares).



Fuente: Cámara de la Industria del Calzado (CIC), 2013.

Siguiendo el Gráfico 8, por un lado observamos que en la Argentina, en términos de la cantidad de zapatos producidos en el periodo 2002-2012, existe un crecimiento constante del 164 % alcanzando un récord histórico en el último año de 120 M. de pares de zapatos. El consumo aparente aumentó un 185 % en el mismo periodo, y el consumo se estima en 3,4 pares per cápita.

Cuadro 17. Industria del calzado en la Argentina de la posconvertibilidad, Importaciones, Exportaciones, Saldo Comercial, Origen de las importaciones y Consumo per cápita en pares, 2002-2012.

	Impo. (MM. U\$S)	Expo. (MM. U\$S)	Saldo Comercial	Principal Origen Impo. %	Consumo p/c pares
2002	27,8	12,3	-15,5	Brasil (65,3), China (14,7)	n/d
2003	94,8	17,7	-77,1	Brasil (79,2), China (12,6)	1,7
2004	146,1	20	-126,1	Brasil (74,6), China (17,5)	2,2
2005	183,3	28,9	-154,4	Brasil (66,7) China (22,4)	2,5
2006	242,7	32,2	-210,5	Brasil (58,2), China (26,4)	2,5
2007	300,5	33,5	-267	Brasil (62,7), China (27,9)	3
2008	383,4	33,9	-349,5	Brasil (55,8), China (30)	3,1
2009	319,1	27,1	-292	Brasil (55,4), China (27,7)	n/d
2010	367,8	30,2	-337,6	Brasil 54,2%, China (22,2)	n/d
2011	514	32,1	-481,9	Brasil (47,6), China (27,4)	n/d
2012	435,9	33,8	-402,1	Brasil (47,2), China (28,1)	3,4

Fuente: elaboración propia en base a CIC y CEP.



Por otro lado, siguiendo el *Cuadro 17*, el subperiodo que se destaca por el gran crecimiento de las importaciones es 2002-2008, que es del 1279,1 %, pasando de USD 27,8 M. a USD 383,4 M.; mientras que la producción en millones de zapatos en ese mismo periodo crece a un 114,1 % y supera levemente al mejor año de la convertibilidad, pues alcanza 97,5 M. de pares. Posteriormente, las importaciones se desaceleran de forma leve en el periodo 2008-2012 hasta llegar al 13,7 % y finalizan con USD 435,9 M., mientras que la producción en millones de pares continúa incrementándose al 23,08 %.

El saldo comercial es negativo en todos los años que atraviesa la posconvertibilidad y, en los mismos periodos anteriormente considerados, vemos un decrecimiento del 2154,8 % desde el 2002-2008 que llega a tener un déficit en el último año de USD -349,5 M., y un decrecimiento del 15,1 % entre 2008-2012 que alcanza al final del periodo USD -402,1 M. El consumo de calzado per cápita aumentó significativamente, pasando del 1,7 pares por año en 2003 a 2,2 y 3,4 pares para los años 2004 y 2012, respectivamente.

Como consecuencia más importante de dichos procesos, encontramos que, en la Argentina de la posconvertibilidad, a medida que mejora el ciclo económico y la distribución del ingreso, se dio un aumento acelerado del consumo de calzado, situación que agudizó la competencia entre las empresas del rubro y abrió dos etapas:

- I. *Incremento de la competencia global y reactivación de la producción local con acelerado incremento de importaciones (2002-2008)*: por un lado, frente a un escenario mundial muy competitivo, liderado a nivel global por las empresas multinacionales de origen chino y a nivel regional pertenecientes a Brasil; y por otro, frente a una estructura industrial argentina de calzado en retroceso por los efectos de la apertura del mercado durante la convertibilidad y su crisis, el mercado argentino fue marcado por una doble presión competitiva externa y por una reactivación de la industria local mediante fuertes importaciones de capital y con apoyo estatal indirecto. Las multinacionales de origen brasileño en los primeros años jugaron un papel destacado y pudieron aprovechar la creciente demanda de calzado en la Argentina por las ventajas de sus precios -incrementado por el acuerdo Regional Mercosur, que significó la reducción progresiva de los aranceles intrazona-; así, en 2003, la proporción de importaciones brasileñas respecto al total ascendía al 79,2 %-. A la par se da un proceso de recuperación y crecimiento de la producción local por importaciones de bienes de capital que

recién en el año 2008 superó levemente el máximo alcanzado en la convertibilidad (en 1991), beneficiado por políticas estatales que contuvieron parcialmente el ingreso de importaciones de calzado.

- II. *Incremento de la competencia global y sustitución de importaciones limitada, dependiente de las empresas de origen brasileño y de importaciones (2008-2012)*: el estado en la Argentina profundizó el esquema de políticas regulatorias, cuyo objetivo fue desacelerar las importaciones -sobre todo las provenientes de China-. En la práctica, esto condujo a un proceso de sustitución de importaciones mediante el respaldo estatal directo e indirecto con base en la radicación de empresas internacionales de origen brasileño. Dichas empresas tuvieron una estrategia *market seeking*, esto es de explotar el mercado interno argentino instalando plantas en el país sin perspectivas de vincular la producción local hacia otros mercados. Esto, si bien produjo una desaceleración de las importaciones mediante políticas regulatorias, no afectó el cambio de tendencias del peso de las importaciones sobre el sector ni del déficit comercial, lo que hizo que mantuviese el liderazgo de las de origen brasileño, pero aumentó el peso de la competitividad global, ejercido por las importaciones de origen chino, que se incrementaron. Por otra parte, un conjunto de Pymes locales mantuvieron un proceso de sustitución de importaciones, pero limitado al mercado interno, a menor escala productiva y dependiente de importaciones para su desarrollo. Por esto, las exportaciones argentinas no fueron históricamente relevantes.

Ambas etapas marcan límites en el desarrollo industrial local por el peso constante de las importaciones en la estructura productiva del calzado que continúa siendo deficitaria pese al proceso limitado de sustitución de importaciones. Es que, si bien las políticas adoptadas en la posconvertibilidad desaceleraron levemente el flujo de importaciones -sobre todo a partir del año 2008-, fueron políticas direccionadas más hacia el objetivo de restringir el ingreso de parte de las importaciones internacionales y no a mejorar directamente la productividad y competitividad de las empresas locales. Esto dio lugar a un proceso de sustitución de importaciones acotado al mercado interno, a los grandes competidores a nivel internacional y dependiente de la competitividad de la producción local internacionalizada -con empresas líderes a nivel regional de origen brasileño-.

Las grandes ventajas que presentan las empresas globales de calzado que producen en China y en Brasil siguen marcando distancias respecto de la producción

en la Argentina, especialmente por el bajo costo de la mano de obra, la aplicación tecnológica sobre los procesos de producción y por concentrar las marcas más reconocidas, razón por la cual diseñan sus estrategias a nivel global. De esta manera, pueden optar por producir directamente en un país o negociar las licencias de sus productos en función de las necesidades de producción, la estructura del mercado específico y las ventajas competitivas que presenta cada país en el que participen. En particular en la Argentina de la posconvertibilidad, las empresas optarán, en un primer momento, por aprovechar las ventajas que el dinámico mercado interno presente, insertando sus productos desde afuera y compitiendo con bajos precios. Las empresas globales brasileras aprovecharán inicialmente los acuerdos del Mercosur de reducción progresiva de los aranceles intrazona y las cercanías geográficas, pero a partir del 2008 se afianza una tendencia de cambio de su estrategia para pasar al *market seeking* (Filipetto 2014), es decir, producir a nivel local, aprovechando el mercado interno en expansión, pero sin una orientación de dicha producción hacia otros mercados internacionales. Este último proceso fue la respuestas que dieron las empresas internacionales de origen brasileras como forma de adaptarse a las políticas de restricción de importaciones limitada, estimulada por el estado argentino.

Por último, las debilidades de la industria del calzado en la Argentina anteriormente expuestas no solo se ven profundizadas por las presiones que le impone el mercado mundial, sino por límites internos formados por un encadenamiento productivo débil a causa de la primarización de la cadena productiva del cuero (Ferreira y Schorr, 2013:87 y 88); el principal insumo del calzado, el cuero, mayoritariamente tiene un fin de *commodity* que es exportado en casi su totalidad, y su oferta es inelástica, dependiendo del *stock* de ganado bovino.

Y otro limitante lo encontramos en el entramado productivo local que en su mayoría está compuesto por Pymes atomizadas, de pequeña o mediana escala productiva y de nivel tecnológico por debajo de los estándares internacionales, y cuyo proceso de crecimiento se ve acotado por el mercado interno y las políticas restrictivas a las importaciones. Estos procesos se visualizan de mejor manera si consideramos la evolución de las exportaciones del *Cuadro 17*. Así, estas crecen a un nivel muy bajo y luego del 2006 prácticamente se estancan y alcanzan su mayor valor en 2008 con USD 33,9 M.; a su vez, se encuentran por debajo de los niveles alcanzados en la mayoría de los años del modelo anterior de convertibilidad (1991-2001): entre 1991-1998 no solo son mayores que el mejor año de la posconvertibilidad, sino que prácticamente las duplican y en algunos casos las

triplican (CEP).

Las tendencias antes señaladas se enmarcan en la trayectoria del sector calzado en la convertibilidad y sobretodo en la posconvertibilidad, por lo que a continuación pasaremos a observar el periodo *de incremento de la competencia global y reactivación de la producción local con acelerado incremento de importaciones (2002-2008)* y *el incremento de la competencia global, y sustitución de importaciones limitada y dependiente de las empresas de origen brasileño y de las importaciones (2008-2012)*.

### **3.3.2. Incremento de la competencia global y reactivación de la producción local con acelerado incremento de importaciones (2002-2008)**

Los primeros años de posconvertibilidad (2002-2008) se ven marcados por las principales tendencias de la industria del calzado en la convertibilidad (1991-2001) y por la forma que adoptó el acuerdo regional comercial denominado Mercosur.

Durante los años noventa, la competencia internacional y regional eliminó parte importante de la producción local de calzado mediante el ingreso de importaciones de bienes con precios bajos, el fin de los acuerdos de licencias de marcas internacionales y el cambio defensivo de varios productores locales que se convirtieron en importadores. Si bien algunas firmas locales realizaron procesos de inversión e incorporación tecnológica, se vieron limitadas por la imposibilidad de insertarse en mercados de exportación por medio de la especialización productiva y el desarrollo de economías de escala ocupadas por empresas competitivas a nivel global. Esto lo evidencia el *Gráfico 8*, según el cual vemos una caída de la producción de pares de zapatos del -60,1 % en el periodo 1991-2001, mientras que las importaciones crecieron en el periodo 1992-2001 un 65,3 % -según CEP, no hay datos para el año 1991-. Encontramos una síntesis del proceso exacta siguiendo uno de los estudios más importantes del tema que analiza el comportamiento de las principales firmas productoras de calzado en la región de Sudamérica:

El principal efecto del MERCOSUR para las firmas argentinas y uruguayas de calzado ha sido el fuerte incremento de la presión competitiva ejercida por las importaciones originadas en los países socios (...) De las quince firmas consultadas en la Argentina sobre los efectos de la integración regional, siete destacaron la pérdida de *marketing-share* en el mercado local a manos de productores brasileños. En estos casos, la competencia se ha dado tanto en forma directa como indirectamente a

través del corrimiento de la demanda hacia calzados de menor precio en los que Brasil es más competitivo. Este fenómeno se estaría profundizando a partir de 1996 debido a la reducción progresiva de los aranceles intrazona y la creciente participación brasileña en las importaciones de calzado argentinas. (Bekerman, Sirlin, Correa, Laens y Osimani, 2000:42).

Como consecuencia de dicho proceso, se ve un aumento en la proporción de importaciones de origen brasileño del 31 % al 71,4 % para el final del periodo 1997-2001 -datos según CEP-. También es de destacar el afianzamiento de las importaciones de calzado de origen chino, teniendo en cuenta la proporción respecto al total de importaciones, que ocuparán el primer lugar durante los inicios de la convertibilidad y el segundo lugar de importancia después de 1997, con un promedio del 26,8 % en el periodo 1992-2001 -datos según CEP-.

El primer periodo de posconvertibilidad de expansión de la industria de calzado a costa de importaciones (2002-2008) sigue estas tendencias donde, como vimos anteriormente, a la rápida recuperación y crecimiento de la industria del calzado los acompañó una acelerada demanda de importaciones que ascendieron un 1279,1 %, de origen predominantemente brasileño con una participación en el total del 66,1 %, y china del 21,6 %.

Las importaciones de productos de empresas internacionales con precios bajos avanzaron sobre un entramado productivo local, golpeado por la pérdida de competitividad y endeudamiento, causado por la apertura comercial de los años noventa y la crisis económica desatada luego de 1998, que llevó a la venta y al quiebre de empresas locales de gran tamaño y larga trayectoria, por ejemplo, Gatic<sup>86</sup>, que es la más importante .

En este periodo (2002-2008), al mejorar tanto la actividad económica como el nivel de ingreso y distribución, aspectos claves en el consumo de calzado, trepó el consumo per cápita de 1,7 a 3,1, como observamos en el *Cuadro 17*. Esto creó un terreno fértil para las empresas internacionales que se insertaron en el mercado

---

<sup>86</sup>Es el caso de Gatic y Alpargatas, empresas líderes del mercado nacional en los años noventa, cuyo principal problema fue: "(...) una importante caída en su facturación que los dejó afuera de la nómina de las firmas más importantes del país. Ese fue el caso de grupos industriales centrados en ramas especialmente afectadas por la apertura comercial y la recesión que se instaló a partir de 1998, como por ejemplo la textil y la del calzado. En estos rubros se destacan las caídas de los grupos Alpargatas y Gatic. Entre ambos controlaban alrededor del 80% de la producción local de zapatillas y Alpargatas además era el principal productor textil del país. A fines de la década, los dos grupos sumaban una deuda de 870 millones de dólares, sufrían la crisis del mercado interno y enfrentaban un aumento exponencial de las importaciones provenientes de Asia. En Octubre de 2001 Gatic se presentó a convocatoria de acreedores y en septiembre de 2004 se declaró su quiebra. Luego de acumular pérdidas millonarias durante la década del noventa y estar dos años al borde del concurso -acumulaba una deuda superior a los 600 millones de dólares-, Alpargatas desapareció de la cúpula empresaria en el 2000. Ese mismo año la empresa finalmente fue transferida a sus acreedores." (Gaggero, 2011:143 y 144).

argentino, aprovechando sus bajos precios y la elaboración de productos más desarrollados<sup>87</sup>.

Al mismo tiempo, hubo una recuperación de la producción local -nacional e internacional- a costa de un alto nivel de importaciones y por políticas regulatorias estatales que desaceleraron parcialmente las importaciones de calzado, aunque su nivel continuó en los últimos años siendo alto. Más precisamente, el estado habilitó el uso de Licencias No Automáticas de Importación a partir del año 2005<sup>88</sup> sobre todo para frenar el ingreso masivo de calzado del exterior que año a año se iba acelerando. Esto permitió un proceso de importación en bienes de capital para mejorar la productividad de las empresas locales<sup>89</sup>, lo cual representó, de acuerdo con el total de las importaciones, el 26,5 %, 25,4 % y 20,2 % para los años 2004, 2005 y 2006 -según CEP-. Como vemos en el *Gráfico 8* y en el *Cuadro 17*, el peso de las importaciones se fue agravando año a año y, si bien a la par aumentó la producción local por inversiones de bienes de capital, las importaciones de calzado aumentaron aun más rápido. Así lo expresa la relación entre el consumo aparente y la producción en el *Gráfico 8* para los años 2002-2008; vemos cómo a medida que pasaban los años ganaban peso las importaciones de calzado: la producción era el 81,1 % del consumo aparente en el año 2003, mientras que en el año 2008 el primero era del 74,1 %.

De esta manera, la estrategia predominante de las empresas locales en los años 2002-2008 consistió en aprovechar la reactivación del consumo lanzando un proceso de inversiones sostenido por importaciones de bienes de capital, y con cierto apoyo indirecto del estado que desaceleró el ingreso de importaciones de calzado. Estos cambios se pueden apreciar si tenemos en cuenta las transformaciones de la

---

<sup>87</sup> “El avance de los países asiáticos, principalmente de China, en el mercado internacional ha estrechado el espacio de los productores tradicionales. Hace algunos años, los calzados asiáticos ocupaban una faja del mercado de productos baratos y de baja calidad. Sin embargo, en el período reciente, se puede observar una elevación de los precios medios de los productos exportados por esos países, que ciertamente reflejan un esfuerzo de sofisticación de los modelos producidos, que se traduce en un avance de los productores asiáticos en la faja intermedia del mercado.” (Correa, Stumpo y Rivas, 2013:360).

<sup>88</sup> Según la Subsecretaría de Política y Gestión Comercial Ministerio de Economía y Producción Argentina: “A través del dictado de la Resolución M.E.yP. N° 486/2005 de fecha 30 de agosto de 2005, se estableció una Licencia no Automática para la destinación de importación definitiva para consumo de estos productos. El origen de esta medida se fundamenta en posibilitar de esta forma la evaluación de los cambios en los flujos de comercio que se han detectado en algunos productos de este sector. La norma prevea la intervención de otras dependencias, y faculta a realizar las consultas que estime pertinentes durante la tramitación de los C.I.C.”.

<sup>89</sup> En relación a las inversiones: “En los últimos cuatro años se invirtieron más de 150 millones de dólares en la compra de maquinarias importadas. Con excepción del 2003, el monto anual de las operaciones promedió los 45 millones de dólares. Esto se debe a que tras la devaluación del peso el sector se encontraba con elevada capacidad ociosa<sup>1</sup>, lo que en el inicio de la fase expansiva le permitió aumentar la producción sin necesidad de realizar importantes desembolsos de capital. Posteriormente, fueron las mayores inversiones destinadas a ampliar la capacidad productiva las que permitieron responder al aumento de la demanda, incrementando los niveles de actividad.”(CEP, 2007:38).



estructura industrial y su característica trabajo-intensiva: mientras que en el año 2002 estaba atomizada en 728 Pymes que empleaban 16 468 trabajadores<sup>90</sup>, en el año 2008 pasó a estar conformada por 800 empresas en su mayoría Pymes que empleaban a 30 000 personas<sup>91</sup>.

Los problemas que arrojó esta dinámica fueron las tensiones generadas, producto de la mayor apuesta de las empresas locales y globales para disputarse el mercado local y aprovechar la creciente demanda de calzado, en especial por los incrementos negativos en el saldo comercial que en el año 2008 llegó a un nivel históricamente alto: USD -349,5 M. Estas tensiones abren un segundo periodo de mayor regulación estatal, de internacionalización y de mayor concentración de las empresas locales.

### **3.3.3. Incremento de la competencia global y sustitución de importaciones limitada y dependiente de las empresas de origen brasileño y de importaciones (2008-2012)**

El segundo periodo 2008-2012 presenta un cambio de estrategia de un conjunto importante de empresas internacionales de origen brasilero que, frente a las políticas estatales de mayores restricciones de importaciones y la profundización de la competencia internacional, sobre todo por las empresas globales de origen Chino, optaron por iniciar o fortalecer la producción en el país de estudio.

El estado incrementó las políticas para acotar la cantidad de importaciones que se sumaron a las Licencias No Automáticas impulsadas en el año 2005. Es así que surgieron las medidas “anti *dumping*” en el año 2009, organizadas en consulta con la Cámara de la Industria del Calzado (CIC), y con una continuidad de cinco años para limitar el ingreso de calzado de origen chino<sup>92</sup> que estipulaba que solo podían ingresar al país a un precio mayor a USD FOB 13,38 por par de calzado. Por último, se lograron acuerdos entre el estado argentino, productores privados

---

<sup>90</sup> Según CEP (2007:39 y 40).

<sup>91</sup> “La industria está integrada por alrededor de 800 empresas, en su mayoría PyMEs, que emplean a más de 30.000 personas en forma directa (registradas y no registradas) y generan más de 15 000 puestos de trabajo indirecto.” (Subsecretaría de Comercio internacional, 2010:8).

<sup>92</sup> “En consecuencia, a mediados de 2009 se fijaron medidas provisorias en tanto se concluía la investigación por *dumping*, estableciendo un valor mínimo de exportación de USD FOB 15,50 que actuaba como medida precautoria. En marzo de 2010, comenzó a funcionar la medida definitiva con un alcance de 5 años prorrogables a 5 años adicionales. La resolución (Resolución 46/2010 –ver apéndice), firmada por la ministra Débora Giorgi y publicada en el Boletín Oficial, alcanza todo tipo de calzado (excepto el ortopédico y el destinado a la práctica de ski y snowboard) y establece un valor mínimo de USD FOB 13,38 por par. El calzado proveniente de China deberá ingresar al país como mínimo a un valor de USD FOB 13,38, y quienes declaren una cifra menor deberán depositar la diferencia.” (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2010:14 y 15)”.



argentinos y de Brasil para reducir la cantidad de calzado ingresado en el país durante el periodo 2009-2011 en una cantidad no mayor a 15 millones de pares al año<sup>93</sup>.

Las políticas de reducción de importaciones si bien permitieron una considerable expansión de empresas locales por el mayor aprovechamiento del mercado interno, no contribuyeron sustancialmente a mejorar su *competitividad*, y más teniendo en cuenta la presión externa que genera el escenario mundial de profundización de la competencia, como también los problemas internos de una cadena productiva primarizada (Ferreira y Schorr 2013), y empresas Pymes atomizadas de baja escala productiva. En relación a dichas políticas Correa, Stumpo y Rivas señalan:

Este tipo de acciones, que efectivamente llevaron a una inmediata reducción de las importaciones, seguramente ayuda al sector, pero de por si no garantiza la competitividad de las empresas que tienen que operar en un escenario complejo como es el mercado mundial del calzado. En este sentido el crecimiento del sector no puede ser garantizado sólo por el mercado doméstico, que igualmente está expuesto a una competencia de empresas extranjeras cada vez mayor. (Correa, Stumpo y Rivas 2013:361).

Estas políticas sí afectaron directamente la estrategia por parte de los productores internacionales de calzado más concentrados que participaban en el mercado argentino, sobre todo de origen brasilero, los cuales decidieron radicarse en el país de estudio o profundizar su producción local para realizar una estrategia *market seeking* -anteriormente descripta-. Se trata de empresas internacionalizadas, que concentran gran parte de la producción de calzado -en especial deportivo-, y la estrategia adoptada por ellas se explica de la siguiente manera:

La potencialidad del mercado argentino de absorber su producción, combinada con la imposibilidad de atenderlo vía exportaciones desde Brasil, dadas las políticas de restricción a las importaciones, parecen ser los factores más determinantes de su radicación. Es por esta razón que, de acuerdo a la terminología de Dunning, podría afirmarse que el motivo *market seeking* parece ser el que prevalece considerando que, aparentemente, se trata de inversiones cuyo objetivo es explotar el mercado interno del país receptor. (Filipetto, 2014:76).

---

<sup>93</sup> “Por otra parte, el Ministerio de Industria, junto con el de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, intermedió también para lograr un acuerdo entre los sectores privados de la Argentina y Brasil. Acuerdo que se concretó en junio de 2009 y mediante el cual las exportaciones de Brasil a la Argentina se autolimitaron a 15 millones de pares por año, para el período 2009-2011. Este acuerdo se cumplió satisfactoriamente en 2009 y otro tanto se prevé para los años siguientes.” (Ministerio de relaciones exteriores, 2010:15).

A continuación se presentan el cuadro de las empresas productoras de calzado en el mercado argentino:

Cuadro 18. Principales empresas del sector calzado en Argentina, 2010.

Segmento	Rubros	Principales empresas	Grado de concentración
Calzado deportivo	Performance	VDA (filial de Vulcabrás), Alpargatas Calzados, Penalty, Perchet (del grupo Paquetá), Grupo Dass	AC
	De tiempo libre	Gaelle, Oxigeno Shoes, Coopershoes	MC
Calzado no deportivo	De vestir	Grimoldi, Boating, Gravagna, Farji, Briantino, Only Cuer, Tosone, Giorgio Beneti, Lady Stork	MC
	Para niños y bebés	Plumitas, Titanitos, Arians, Calzados Ferli, Marcel Gándara, Toot, Hey Day	MC
	Otros	Calzados Argentinos, Industrias Contardo, Macsi, Manufatura Argentina de Botas	AC

Fuente: CEP. Ministerio de Industria.

Nota: Se considera que hay muy alta concentración (MAC) cuando 3 o menos empresas concentran el 85% del mercado; alta concentración (AC) cuando 6 a 7 empresas poseen el 70% u 80% del mercado o 3 empresas tienen el 50% del mercado; mediana concentración (MC) cuando 3 a 6 empresas controlan el 40% o 50% del mercado y Atomizado (At).

En el Cuadro 18 observamos cómo las industrias de calzado más concentradas son de tipo deportivo y de origen brasilero: es el caso de VDA -Vulcabrás-, Alpargatas Calzados, Penalty, Perchet -Paquetá- y Grupo Dass.

Un análisis interno lo aporta Filipetto (2014):

Cuadro 19. Empresas productoras de calzado de origen brasilero, 2010.

	Paquetá	Dass	Vulcabrás	Alpargatas	Penalty	Coopershoes
Marcas propias	Soft Design, Dumond, Capodarte, Ortopé, Atellermix y Lily's Closet	Umbro, Tryon y Dilly	Azaleia, Olympikus, Opanka, Djean, Funny, Ipanema, Botas de Seguridad Vulcabrás y Signia	Topper, Rainha, Mizuno, Dupé y Havaianas	Penalty y Stadium	-
Marcas bajo Licencia	Diadora y Adidas	Nike, Adidas, Converse y Fila	Reebok	Timberland	-	Converse
Presencia en Argentina bajo propiedad brasilera desde	1997	2007	2002	2011	1998	2007
Personal ocupado en Argentina	1.300	1.000	5.000	s/d	390	1.195
Producción en Argentina (pares mensuales)	150.000*	160.000	420.000	1.250.000	41.600	200.000
Compra de unidades productivas existentes en Argentina	No se registran	Adquiere a Umbro Argentina en el año 2010	No se registran			
Instalación de nuevas unidades productivas en Argentina	Instalación de su primera planta en 1997 para importar calzado. Más tarde cambia su función y realiza actividades de producción.	Instala una nueva planta en 2007 y en el 2010 otra de componentes.	No se registran	En 2012 abre un centro de distribución.	En tres oportunidades: 2009, 2011 y 2012.	En 2009 y 2011
Ampliaciones realizadas en Argentina	En el 2011 realiza una ampliación para la fabricación de suelas de goma.	Amplia unidades existentes en 2007 y 2009.	Amplia unidades existentes en 2012.	No se registran	No se registran	Amplia unidades existentes en 2012.
Acuerdos con actores locales	Acuerdo con el municipio de Chivilcoy para la provisión de infraestructura y servicios	Cooperación del gobierno de Misiones sobre el valor de alquiler del predio sujeto a performance de la empresa.	No se registran	No se registran	Acuerdo con Zenda SRL al que le aporta maquinaria y tecnología.	Acuerdos con ID Argentina, licenciataria de Converse en Argentina.

Fuente: Filipetto (2014).

Siguiendo el *Cuadro 19*, vemos que todas las empresas de origen brasileño concentran gran parte de la producción de calzado deportivo y las licencias de las grandes marcas: Adidas®, Nike®, Reebok®, Topper®, Diadora®, Converse® y Timberland®. En general, realizaron los procesos de instalación o de ampliaciones más importantes de sus plantas en el país en el periodo 2007-2012 en relación directa -según sus declaraciones- a las políticas impulsadas por el estado de restricción de importaciones (Filipetto 2014). Este proceso también incluye a las empresas que si bien están en el cuadro presentan radicación o inversión en otros años, como Vulcabrás<sup>94</sup> y Paquetá<sup>95</sup>. Por otra parte, si consideramos los datos del último cuadro con los del *Gráfico 8*, observamos que la producción de estas 6 fábricas corresponden al 29 % de la producción total del calzado al año 2010. En varios casos tuvieron exenciones impositivas, de infraestructura y de servicio a costa de lograr inversiones o cierta *performance* de la empresa en determinadas zonas del país -como son los casos de Paquetá y Dass-. En relación a la forma de ingreso en el país, se observan dos casos de adquisición agresiva, esto es, la impuesta sobre la empresa más importante de calzado en la Argentina -Alpargatas<sup>96</sup>- y de Dass sobre Umbro, y otros casos de asociaciones con empresas locales -Penalty con Zenda<sup>97</sup> y Coopershoes con ID-, frente a otros casos de una importadora que devino en productor local -Paquetá-.

---

<sup>94</sup> “En el 2007, Vulcabrás invirtió 27 millones de dólares (mdd) en la compra y actualización tecnológica de su fábrica de Coronel Suárez, donde elabora calzado de las marcas Reebok y Olympikus. La compañía realizó en 2009 la segunda fase de ampliación de la planta de Coronel Suárez, con una importante inversión con el objetivo de incrementar en más de un 100 % la producción en el país, agregando una nueva nave industrial. La planta incrementara el empleo de 3000 a 5000 trabajadores, permitiendo aumentar la producción diaria de 10 000 a 21 000 pares de calzado (a fines de 2010 llegaba a 16 500 pares). También se puso en marcha la producción de una nueva línea de ojotas (sandalias) que planifica para el segundo semestre la producción de 400 000” (Filipetto, 2014:70).

<sup>95</sup> “En 2006, luego de varias negociaciones, la empresa decidió instalarse en la Provincia de Buenos Aires. La radicación se realizó en el predio del Parque Industrial de Chivilcoy. El proyecto implicó una inversión total de 20 mdd (...). Hacia el año 2009, Perchet Argentina se había convertido en la principal fabricante de calzado para la marca Adidas. Según los directivos de Adidas Argentina, la producción local aumentó casi un 50 % en el último bienio con el objetivo de que la marca Adidas fabricara en el año 2010, el 50 % de lo que vende en la Argentina. En 2009, la relación entre productos importados (productos premium) con los de fabricación local (el resto de las zapatillas) es de 60 % y 40 %. (...) Durante ese año se incorporaron nuevos modelos de producción nacional, lo que implicó un crecimiento de más del 50% respecto a los volúmenes del año pasado, pudiendo llegar a los 150 000 pares mensuales.” (Filipetto, 2014:66 y 67)

<sup>96</sup> Esta empresa pertenece al grupo Camarco Correa, cuya actividad principal está en el sector de la construcción. Anteriormente fue la empresa de calzado más importante de la Argentina, cuya expansión la ubicó incluso en una posición de competencia, produciendo en Brasil las marcas Topper® y Nike® -bajo licencia-.

<sup>97</sup> “Para este proyecto, los brasileños se asociaron con la firma local Senda (del empresario argentino Nicolás Lula), que a partir de este acuerdo reabrirá la planta industrial que tiene en Florencio Varela. Con el inicio de la producción nacional, en la firma brasileña esperan sustituir importaciones por 120.000 pares anuales y, además, confían en que la facturación local de su filial argentina se incrementará en un 25 por ciento, hasta alcanzar los 55 millones de pesos en 2010.” (La Nación, 4/6/2009).

Por otra parte, si sumamos los datos del *Cuadro 18*, vemos que 5 empresas tienen *alta concentración de mercado*: Paquetá, Dass, Vulcabrás, Alpargatas y Penalty.

Si tenemos en cuenta que al 2012 la industria del calzado está compuesta por 1000 empresas, principalmente Pymes atomizadas (Cámara de la Industria del Calzado 2012) que destinan su producción al calzado no deportivo<sup>98</sup>, sumamos otros datos que contribuyen a considerar la importante concentración de las empresas de origen brasilero. Esto refleja claros límites de la competitividad y de las estrategias de las Pymes locales marcadas por no poseer características que sí tienen las empresas más concentradas, según Correa, Stumpo y Rivas (2013): en el segmento de precios más bajos las ventajas que presentan las empresas globales -sobre todo de origen chino- de grandes escalas de producción y bajos costos son muy difíciles de alcanzar; el segmento de mercado de productos de alta calidad es igualmente difícil por las ventajas que presentan las empresas internacionales de altos estándares tecnológicos, de diseño, marca, la habilidad de los trabajadores, la interacción de las distintas partes de la cadena productiva -especialmente por los problemas señalados en la Argentina entre los productores de cuero y los de calzado-. Los autores ven solo como posible y en el largo plazo que las Pymes de calzados se especialicen en el segmento de vienes intermedios, pero debiendo sortear dificultades: “ingresar a ese segmento de mercado implica resolver varios tipos de problemas: la escala de producción; el diseño; la calidad y la innovación en los materiales utilizados; los canales de distribución.” (Correa, Stumpo y Rivas 2013:361). Es por esto por lo que, como vimos anteriormente, las exportaciones no presentan cambios importantes, lo cual es una muestra de los límites de las empresas locales e internacionales que producen en el mercado local.

### **3.3.4. Conclusiones del Sector Calzado**

A lo largo del apartado, hemos visto como principal tendencia, en la industria del calzado en los años de posconvertibilidad, el dominio existente de las empresas

---

<sup>98</sup>“En el sector continúan predominando las Pymes, y se destaca la consolidación de empresas nacionales tanto en la producción de calzado deportivo como de no deportivo. De hecho, la producción de calzado no deportivo comprende el 90 % de las empresas del sector, fundamentalmente Pymess, como se dijo. Por otra parte, en el caso del calzado deportivo, se observó el reinicio de la producción de marcas internacionales en la Argentina, que durante 2009 realizaron inversiones por más de 50 millones de pesos, generaron 1600 nuevos puestos de trabajo, y ampliaron la capacidad de producción en algo más de 3 millones de pares. Así, muchas de las empresas que en los años '90 eran importadoras, se han ido reconvirtiendo para iniciar producción nacional con destino al mercado interno e internacional.” (Subsecretaría de Comercio internacional, 2010:13).

internacionales del rubro sobre el mercado argentino, sobre todo las de origen chino y brasilero. Las empresas transnacionales de dichos países presentan ventajas competitivas claves para liderar la industria del calzado a nivel mundial, regional y en el país de estudio: tienen grandes escalas productivas, altos estándares tecnológicos, sus bases fabriles se encuentran en países con un mercado interno extenso, del cual aprovechan la mano de obra de manera intensiva y sus bajos costos laborales, e invierten constantemente en aumentar sus escalas de producción para poder competir en especial con precios bajos.

Entonces, la internacionalización y concentración de la industria del calzado a nivel mundial es un fenómeno que se ha intensificado en los últimos años, y repercute en la Argentina por el aumento de la presión competitiva entre las empresas existentes. Como consecuencia, las empresas productoras de zapatos de origen nacional tienen una doble presión competitiva tanto a nivel Global, al destacarse la competitividad de las empresas de origen chino, como regional respecto a las empresas de origen brasileño. Esta doble presión no es propia de la posconvertibilidad, es un fenómeno que en los años de convertibilidad tuvo un fuerte impacto que eliminó gran parte de las empresas locales; sin embargo, sí es un fenómeno que perduró en la posconvertibilidad y determinó el tipo de industrialización de calzado a nivel local.

Dichas tendencias tuvieron un impacto particular en la Argentina de la posconvertibilidad. La rápida recuperación y el crecimiento relativo de la economía del país, de su ingreso y distribución, propiciaron un gran estímulo para el aumento histórico del consumo del calzado. Esta situación, como vimos en este apartado, condujo a dos etapas diferenciadas. Por un lado, entre los años 2002-2008 existió un periodo en el que se destacó el incremento de la competencia global y reactivación de la producción local con un acelerado incremento de las importaciones: el mercado argentino fue marcado por una doble presión competitiva externa -sobre todo por empresas de origen chino y brasileras-, y por una reactivación de la industria local -que venía de un claro retroceso en los años de convertibilidad- mediante fuertes importaciones de capital y con apoyo estatal indirecto. Las multinacionales de origen brasilero en los primeros años jugarán un papel dominante y podrán aprovechar la creciente demanda de calzado en la Argentina -estimulado por la baja progresiva de los aranceles intrazona-, situación destacada para el año 2003 en el que la proporción de importaciones brasileras respecto al total ascendía al 79,2 %. En cambio, la recuperación y crecimiento de la producción local por importaciones de bienes de

capital, recién en el año 2008, superó levemente al máximo alcanzado en la convertibilidad (en 1991).

Por otro lado, entre los años 2008-2012 lo que predomina es el incremento de la competencia global y una sustitución de importaciones limitada y dependiente de las empresas de origen brasilero y de importaciones (2008-2012): como vimos, el estado en la Argentina profundizó el esquema de políticas regulatorias cuyo objetivo fue desacelerar las importaciones. En la práctica, esto condujo a un proceso de sustitución de importaciones acotado mediante el respaldo estatal directo e indirecto con base en la radicación de empresas internacionales de origen brasilero. Dichas empresas desplegaron una estrategia *market seeking*, limitando aún más el desarrollo de la producción de calzado. Esto si bien produjo una desaceleración de las importaciones por medio de políticas regulatorias, no afectó el cambio de tendencias del peso de las importaciones sobre el sector ni del déficit comercial, manteniéndose el liderazgo de las brasileras. Así, el peso de la competitividad global ganó terreno y estuvo liderado por las importaciones de origen chino, que se incrementaron. Por último, la industria de origen argentino siguió conformada por un conjunto de Pymes que aportaron al proceso de sustitución de importaciones, pero condicionado al mercado interno, a su menor escala productiva, de bajo estándares tecnológicos y dependiente de importaciones para su desarrollo. Por esto, las exportaciones argentinas no fueron históricamente relevantes.

Ambas etapas marcan límites en el desarrollo industrial local por el peso constante de las importaciones en la estructura productiva del calzado que continúa siendo deficitaria. Si bien las políticas adoptadas en la posconvertibilidad desaceleraron levemente el flujo de importaciones -sobre todo a partir del año 2008-, fueron políticas direccionadas más hacia el objetivo de restringir el acelerado ingreso de importaciones internacionales que hacia mejorar directamente la productividad y competitividad de las empresas locales. Entonces, la sustitución de importaciones resultante fue acotada al mercado interno, condicionada por los grandes competidores a nivel internacional y dependiente de la competitividad de la producción local internacionalizada. Sumado a esto, las debilidades de la industria del calzado en la Argentina se acrecientan si tenemos en cuenta el encadenamiento productivo débil por la primarización de la cadena productiva del cuero.



### **3.4. Conclusiones del capítulo y su relación con importantes tendencias de la industria a nivel general.**

Hemos analizado la trayectoria de la totalidad de los sectores dinámicos en la posconvertibilidad, esto es, de las industrias y empresas que comprenden la producción de bebidas, artículos de uso doméstico -la llamada *línea blanca*-, y el calzado. Es por esto por lo que, en este apartado, relacionaremos las conclusiones más importantes a las que se han llegado hasta ahora respecto a la trayectoria de los sectores dinámicos en la posconvertibilidad y su relación con las tendencias más importantes que presenta la industria a nivel general.

En primer lugar, vimos anteriormente cómo los sectores dinámicos en la posconvertibilidad y las empresas que integran cada rubro presentan características en común que aportan considerablemente sobre la relación entre la política económica impulsada por el estado y las estrategias y particularidades de su acumulación. Dichas características comprenden: la de ser mercado internistas; su demanda presenta una elevada elasticidad-ingreso, que es muy sensible a la evolución positiva del ciclo económico, del ingreso y su distribución. En este sentido, los tres sectores -bebidas, artículos de línea blanca y calzado- han mejorado su desempeño -aunque de manera más destacada- acorde a la evolución del ciclo económico, del ingreso y su distribución, vinculada en parte a la política-económica desarrollada en la posconvertibilidad -es decir, la satisfacción gradual y limitada de demandas populares, sobre todo en términos del salario real del sector privado registrado-.

En segundo lugar, vinculando el comportamiento a nivel macro y micro de los sectores en estudio hemos analizado las estrategias de las empresas que los integran bajo una relación fundamental de competencia en un contexto global y local. En este sentido la forma principal que asume la competencia en la industria de bebidas, artículos de línea blanca y calzado establece relaciones de disputa entre las empresas por mercados nacionales y globales, dirimidas sobre todo por estrategias para el abaratamiento de precios de sus productos<sup>99</sup>.

La competencia que se establece entre las empresas de los sectores bebidas, artículos de línea blanca y calzado, a nivel mundial, regional y local en los tiempos

---

<sup>99</sup> En palabras de Astarita: “En El Capital, en cambio, la competencia por abaratamiento del producto es central. Y este tipo de competencia sigue siendo clave para entender cómo opera el mercado mundial. Hay acuerdos y períodos en los que la guerra de precios se aquieta, pero una y otra vez vuelven a lanzarse ofensivas cuando tales o cuales capitales obtienen ventajas tecnológicas sobre sus competidores, o se sienten tentados a tomar mercados.” (Astarita 2012).



de la Argentina de posconvertibilidad tiene como base de acción exitosa la estrategia general de internacionalización y concentración de la producción y distribución. De esta manera, las multinacionales tienen importantes ahorros tanto en los costos de producción como de distribución, que en muchos casos les permite controlar la comercialización de sus productos, y aprovechan al máximo sus ventajas de escala y de desarrollo tecnológico. A su vez, como hemos visto, existen diferentes prácticas y formas de llevar a cabo dicha estrategia, entre las que se destacan las (sub)estrategias basadas en *joint ventures*, *market seeking*, *adquisiciones agresivas* empresariales, planes de reestructuración hacia países emergentes y asociaciones industriales -de industrias nacionales que producen para las corporaciones transnacionales sus marcas-.

En este sentido, siguiendo los casos de estudio, podemos afirmar que la competencia mediante la “batalla de precios” es una constante que, si bien encuentra otras mediaciones tanto por las medidas que tomó el estado que la afectó -anti *dumping*, licencias no automáticas de importaciones, exenciones impositivas, entre otras- como por otras estrategias de las empresas, siempre tiene importancia directa o indirectamente. Este punto se visualiza claramente si se analizan los procesos de relocalización de las fábricas más importantes a nivel mundial, regional y local que se han dado en las últimas décadas, en los sectores analizados, destacándose los casos de los productos de línea blanca y calzado situadas en su mayoría en Brasil y China, países que tienen “costos salariales” bajos y un gran mercado interno.

Así, el proceso de internacionalización y concentración de la producción y distribución de bebidas, artículos de línea blanca y calzado continuó extendiéndose en la posconvertibilidad sobre el mercado argentino de manera tanto exógena como endógena: por una parte, las empresas globales de electrodomésticos y calzado que sientan sus bases productivas y distributivas en Brasil y China continuaron dominando desde allí los mercados argentinos a través de importaciones. Mientras que por otro lado, un conjunto importante de empresas locales o son adquiridas por empresas internacionales que pasan así a dominar un mercado -como es el caso destacado del sector bebidas y de la multinacional AB InBev-, o quedan subordinadas a las estrategias de las empresas internacionales en función de sus necesidades productivas y para adaptar su competencia a los nuevos condicionamientos políticos -sobre todo por medidas anti *dumping* y arancelarias- que limitaban las importaciones de sus productos -este último es el caso, como hemos expuesto, de varias empresas de calzado y de línea blanca-.

Entonces la principal consecuencia de este proceso es la internacionalización y concentración de las empresas que actúan en la industria argentina y de las que operan en los mercados locales de bebidas, artículos de línea blanca y calzado. A la vez, esto es resultado de la intensificación de la competencia entre empresas que, como mejor estrategia para “sobrevivir”, buscan constantemente captar mercados en los cuales insertar sus productos; incluso teniendo en cuenta el fenómeno de saturación de los mercados en los cuales dichas empresas operan desde sus inicios -anteriormente expuesto-, como es el caso del mercado de línea blanca y de bebidas en los EE.UU. y Europa.

La estrategia de desarrollo de las empresas internacionales de bebidas, artículos de línea blanca y calzado más relevante en un contexto mundial altamente competitivo es la concentración e internacionalización tanto de su producción como del comercio de sus productos -tal es el caso de *The Coca-Cola Company*, AB InBev, Whirlpool, Electrolux, Adidas, Nike, para los casos de estudio-. Es por esto por lo que gran parte de los desafíos que tienen dichas empresas radica en cómo estructurar su producción y comercialización a nivel global y local.

En tercer lugar, es clave relacionar los fenómenos de concentración e internacionalización de los tres sectores estudiados con el conjunto industrial, retomando los análisis del Capítulo II y agregando algunos estudios del tema.

Como hemos visto en el mencionado capítulo, si tenemos en cuenta la totalidad de los sectores que participan en la industria, podemos observar el fenómeno de concentración en términos de los sectores que más crecen en función de su participación en el valor bruto de producción tanto en la convertibilidad como en la posconvertibilidad; a estos los hemos llamado los *sectores competitivos*. Se trata de 11 sectores de un total de 49 que en conjunto acaparan más de  $\frac{2}{3}$  del total del valor bruto de producción correspondiente al año 2012 con un 69,5 %, habiendo representado en 1998 un 59,9 %. Estos son: productos alimenticios; producción de combustibles líquidos, gaseosos y grasas lubricantes; fabricación de productos químicos; agroquímicos; productos de hierro y acero; fabricación de bebidas gaseosas, vinos, cervezas, etc.; elaboración de productos de panadería, azúcar, yerba mate...; fabricación de Vehículos automotores; fabricación de papel y productos de papel; productos de plástico; y elaboración de productos lácteos. Dichos sectores crecerán de manera menos acelerada en los primeros años de la posconvertibilidad -con la excepción de la fabricación de vehículos automotores y la elaboración de productos de panadería, azúcar, yerba mate...-, los cuales representan un 65,2 % del

total del valor bruto de producción, pero sin haber sufrido un duro golpe en los años de crisis de la convertibilidad.

Varios trabajos analizan los efectos de la concentración e internacionalización sobre la estructura productiva del país teniendo en cuenta los años de la convertibilidad y posconvertibilidad desde varias dimensiones:

a) Según la dinámica de la *élite empresaria* -las 500 empresas no financieras de mayor facturación en la Argentina- su participación en el PBI “(...) pasó de un promedio del 14,3 % bajo la vigencia del régimen de caja de conversión fija (datos correspondientes al periodo 1993-2001) a una gravitación media del 21,5 % en la etapa 2002-2012.” (Schorr, Gaggero y Wainer, 2014:4).

b) En el caso de la industria:

Para captar la intensidad del proceso de extranjerización, cabe apuntar que en 1993 había en la Enge 323 compañías que se desenvolvían en el ámbito fabril, dentro de las cuales se contaban 121 empresas extranjeras que representaban el 41,3 % de la producción total de las líderes industriales. En 2001 había 165 firmas industriales controladas por capitales transnacionales (frente a un total de 304), que daban cuenta del 66,6 % de la producción. Finalmente, en 2009 había ciento sesenta y cinco empresas manufactureras foráneas (sobre un total de doscientas ochenta y tres industriales), cuya participación en la participación agregada ascendía al 72,9 %. (Manzanelli y Schorr 2013:68).

c) Como tendencia de la acumulación capitalista en la Argentina surgida sobre todo después de la hiperinflación de 1989 donde;

(...) el rasgo dominante de este proceso fue la reestructuración productiva y, su corazón, la reestructuración industrial. La apertura comercial y el tipo de cambio fijo supusieron la subordinación de la reproducción del capital local a la acción de la ley del valor a escala mundial y, con ello, la intensificación de la competencia. Dicha intensificación indujo un proceso de reestructuración en la industria que se caracterizó por la pérdida de peso, y en muchos casos la directa desaparición de la producción industrial de mayor valor agregado y la orientada al mercado interno, y un aumento del peso de las MOA y de las MOI en las exportaciones (Piva, 2015:56).

Como hemos demostrado la tendencia de concentración por parte de empresas globalizadas o *competitivas* a nivel mundial es un fenómeno que atraviesa a la economía argentina, aumentando su peso en los años de convertibilidad y posconvertibilidad. Así, llegamos a la conclusión de que las empresas de los nuevos sectores que más crecieron en el último periodo siguieron dichas tendencias, que es una característica permanente y en continuo avance sobre la estructura industrial.

## Conclusiones

El principal resultado del presente trabajo consiste en la identificación de un conjunto de nuevos *sectores dinámicos en la posconvertibilidad* y no dinámicos en la convertibilidad, y la explicación y comprensión de sus características tanto a nivel macro como micro. En este sentido, por un lado, a nivel macro los sectores estudiados son mercado internistas, sensibles a la evolución positiva del ciclo económico, como del ingreso y su distribución. Es por esto por lo que se vinculan sus trayectorias de crecimiento productivo con la mejora del ciclo económico de la Argentina de posconvertibilidad y a su vez con el crecimiento relativo del ingreso y su distribución respecto, sobre todo, a la crisis de la convertibilidad y en menor medida en comparación con la convertibilidad.

Por otra parte, se investigó a nivel micro las principales estrategias de desarrollo de las empresas de mayor peso que participan en los sectores dinámicos en la posconvertibilidad, donde la estrategia predominante es la concentración e internacionalización tanto de su producción como del comercio de sus productos -tal es el caso de *The Coca-Cola Company*, AB InBev, Whirlpool, Electrolux, Adidas, Nike, entre otras-. Gran parte de los desafíos que tuvieron estas empresas en la Argentina de posconvertibilidad se basaron en las elecciones de estrategias de producción y comercialización a nivel local en un escenario de fluctuaciones presentes en la economía y en la política-económica del país de estudio, y de incremento de la competencia a nivel local e internacional. A través del análisis macro y micro de la industria, observamos un crecimiento productivo novedoso de los sectores dinámicos en la posconvertibilidad y un mercado argentino cada vez más internacionalizado y concentrado por un conjunto de empresas multinacionales.

El segundo resultado más importante del presente estudio refiere al análisis de la industria y de la totalidad de los sectores que la conforman, comparando las fases de crecimiento de posconvertibilidad y convertibilidad para evaluar los cambios y continuidades presentes en el último modo de acumulación. En este sentido, la separación de la posconvertibilidad en una fase de *recuperación* (2002-2005) y otra de *crecimiento* (2005-2012) nos proporcionó un criterio para identificar los incrementos productivos que sobrepasan los máximos alcanzados en la convertibilidad y, de esta manera, no subestimar ni sobrestimar el crecimiento industrial novedoso realizado en el modo de acumulación en estudio. Así, encontramos que los sectores *dinámicos en la posconvertibilidad* son un pequeño

grupo -3 de un total de 49 sectores- cuya evolución productiva refiere a procesos ligados a desarrollos más dinámicos que sostenidos -cuyo comportamiento productivo es fluctuante-, más orientados al mercado interno, y que presentan un crecimiento considerable en los años de posconvertibilidad respecto a la convertibilidad. Existen una mayoría de sectores cuyo crecimiento es no dinámicos en la posconvertibilidad -38 sectores de un total de 49- que presentan el mismo comportamiento de evolución productiva fluctuante, y cuyo aumento, en los años de posconvertibilidad, tuvo como límite la recuperación de la capacidad ociosa existente, por lo que, siguiendo su comportamiento, se observa un proceso de acelerada recuperación de los niveles productivos alcanzados en la convertibilidad y una posterior fuerte desaceleración en la fase de crecimiento de la posconvertibilidad. Por último, un conjunto de *sectores competitivos* se consolidaron en la convertibilidad y también en la posconvertibilidad, y pudieron competir en el mercado local y mundial por el proceso de restructuración productiva previo y por la continuidad de sus incrementos a nivel de la producción, de sus inversiones y productividad. Se trata de 11 sectores de un total de 49 que en conjunto acaparan más de  $\frac{2}{3}$  del total del valor bruto de producción correspondiente al año 2012 con un 69,5 %, habiendo representado en 1998 un 59,9 %.

Como hemos expuesto para llegar a los resultados obtenidos en este estudio, se han examinado varios aspectos de la industria argentina; fue necesario considerar varias dimensiones, tanto macro como micro, para su comprensión. Así, el análisis de la industria, de la relación de la totalidad de los sectores que la componen, la identificación de los sectores dinámicos en la posconvertibilidad y el análisis de los comportamientos dentro de cada sector y de las estrategias de las empresas que los componen nos condujo a un conjunto de estudios integrados de manera lógica que, para su mejor entendimiento, se pueden ordenar desde un nivel general a un nivel más específico.

Siguiendo dicho orden lógico, hemos dado respuestas a las siguientes preguntas: Considerando las diferencias presentes en los trabajos sobre industria argentina de posconvertibilidad, ¿cuáles son las principales diferencias metodológicas que presentan los estudios al momento de evaluar la evolución de las manufacturas? Y en este sentido, ¿cuales son las consideraciones metodológicas más importantes de los estudios sobre industria que debemos tener en cuenta para el examen del crecimiento industrial en la posconvertibilidad y de la dinámica de la totalidad de los sectores que la componen? Teniendo en cuenta la totalidad de los

sectores que forman parte de la industria argentina, ¿cómo son sus comportamientos en términos de sus desempeños productivos en la posconvertibilidad y su relación con la convertibilidad? ¿Cuáles son los nuevos sectores industriales dinámicos que emergen en la posconvertibilidad respecto a la convertibilidad? Para el análisis de los sectores dinámicos en la posconvertibilidad -Bebidas, Artículos de Línea Blanca y Calzado-: ¿Cuáles son las estrategias que tuvieron las principales empresas que participan en los *sectores dinámicos en la posconvertibilidad* vinculadas a su incremento productivo para competir en el mercado argentino?, ¿cómo se relacionaron competitivamente entre sí? ¿Qué relaciones directas e indirectas tuvieron con el estado?

Estas preguntas siguen el orden lógico de la presente tesis. En el Capítulo I, se elaboró el armado metodológico utilizado a partir de los estudios más importantes sobre tema; en el Capítulo II, examinamos la industria y sus sectores a nivel macro y con ello identificamos a los *sectores dinámicos en la posconvertibilidad*; y en el Capítulo III, realizamos el análisis macro y micro de los sectores que componen nuestro objeto de estudio -los sectores bebidas, artículos de línea blanca y calzado- siguiendo las trayectorias de las principales estrategias de las empresas que los integran y su relación con el estado.

Como primer punto en el Capítulo I, hemos fundamentado la necesidad de armar un sistema metodológico de manera crítica a partir de las investigaciones existentes sobre el tema, debido a que en muchos trabajos encontramos el origen de los distintos resultados del análisis industrial en sus diferencias metodológicas. Siguiendo estos pasos para la investigación de la totalidad de los sectores industriales, hemos tenido en cuenta sobre todo dos aspectos metodológicos fundamentales: por un lado, la elección y justificación de las fases que comprenden la posconvertibilidad -*recuperación (2002-2005)* y *crecimiento (2005-2012)*-, y por el otro, un método para discriminar los nuevos sectores dinámicos en la posconvertibilidad y no dinámicos en la convertibilidad. Así, considerando dichos aspectos, hemos encontrado, primero, un criterio de periodización que ni subestima ni sobrestima el crecimiento industrial en la posconvertibilidad, como vimos que sí ocurre en otros trabajos que consideran otra periodización -dicho criterio fue sometido a un análisis empírico en el Capítulo II para reforzar su elección; y segundo, nos apoyamos en otros trabajos de investigación y en su uso de variables para medir el desarrollo industrial, que nos ayudaron a hacer más factible el estudio de la dinámica de la totalidad de los sectores que comprenden la industria argentina.

Otro punto importante que encontramos en el análisis de la literatura referida es la centralidad de dos tendencias en el ámbito académico en torno a la interpretación del crecimiento industrial de la etapa reciente, centradas en dos polos: *continuidad* de la estructura productiva previa versus *cambio*. Estas tendencias son claves y son una de las principales guías con las que contó este trabajo a la hora de pensar la trayectoria de las manufacturas en la posconvertibilidad, como vimos en el examen empírico del Capítulo II y en el análisis de la trayectoria de los sectores dinámicos en la posconvertibilidad del Capítulo III.

En el Capítulo II, principalmente encontramos, como conclusión fundamental del diseño de esta investigación, un nuevo orden de la totalidad de los sectores industriales en función de su carácter dinámico o no dinámico, y de esta manera, identificamos *los nuevos sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad* y no dinámicos en la convertibilidad, que son las bebidas, los artículos para el hogar o de línea blanca, y el calzado. Con su identificación a nivel macro, hallamos un punto de apoyo fundamental el cual nos habilitó a comprender un aspecto del desarrollo industrial de la posconvertibilidad desatendido hasta ahora, al ser sectores no estudiados bajo dicha relación -si bien existen algunos trabajos específicos de cada sector aislado-.

En primer lugar, en este capítulo a partir de los resultados obtenidos en la evaluación empírica del desempeño de la industria, encontramos la necesidad de considerar la evolución industrial en la posconvertibilidad subdividida en dos periodos: una *fase de recuperación* (2002-2005) y otra de *crecimiento* (2005-2012). Los argumentos esgrimidos se sustentan, como vimos anteriormente, en que recién en el año 2005 se produce un cambio cualitativo, en el cual el crecimiento del PBI y del PBI manufacturero sobrepasan el nivel máximo antes alcanzados en el modo de acumulación de convertibilidad -en el año 1998-, lo cual hace que se inicie, a partir de dicho año, una fase de crecimiento novedoso. Otras variables que dan apoyo a este argumento son la utilización y la ampliación de la capacidad, y como vimos en el presente trabajo, antes del año 2005 existió una fase sostenida de recuperación en base a la capacidad instalada, mientras que en los años siguientes se produjo un proceso de ampliación de dicha capacidad que, si bien no es continua, en su ascenso es significativo.

En segundo lugar, a partir del criterio de periodización elegido, se realizó en el Capítulo II el estudio de las relaciones internas entre la totalidad de los sectores que participan en la industria; este nos proporcionó una base lógica desde la cual



avanzar sobre la identificación de los sectores industriales dinámicos y no dinámicos en la posconvertibilidad en una fase de recuperación (2002-2005) y otra de crecimiento (2005-2012), y más importante, nos habilitó a la comparación entre etapas de crecimiento de la posconvertibilidad y convertibilidad para identificar a los nuevos sectores dinámicos en la posconvertibilidad.

Así, vimos que la fase de crecimiento de posconvertibilidad esta atravesada por un proceso de crecimiento desigual novedoso de los sectores que componen la industria nacional, incrementos presentes en los volúmenes de producción. En términos generales, pudimos afirmar que el periodo de crecimiento (2005-2012) respecto al periodo de recuperación (2002-2005) marca un claro contraste, pues en el primer periodo hallamos doce sectores que crecieron por encima de la media industrial, frente a treinta y siete sectores no dinámicos. A su vez, veintisiete sectores que crecieron a “tasas chinas” -mayores al 8 % anual- en la fase de recuperación (2002-2005) se desaceleraron en la fase de crecimiento. En esta última fase, hemos mostrado que se origina una desaceleración generalizada de la producción de un número importante de sectores industriales, mientras que, respecto al promedio industrial, se destacan las fabricaciones de, por un lado, un conjunto de *sectores competitivos* y por otro, de una reducida cantidad de nuevos *sectores dinámicos en la posconvertibilidad*.

Estos tres comportamientos sectoriales diferenciados entre fases de la posconvertibilidad -desaceleración generalizada y crecimiento de sectores competitivos y de nuevos sectores industriales dinámicos- son tendencias claves para entender lo específico de la industria en la posconvertibilidad, como a su vez, las continuidades presentes entre los dos modos de acumulación. Es que las asimetrías encontradas dan cuenta de ciertos límites que alcanzan la mayoría de los sectores industriales en términos de no poder lograr un proceso de crecimiento sostenido, mientras que una minoría de sectores competitivos, asociados con la producción de *commodities*, presentan en general un crecimiento más leve pero continuo. Por último el comportamiento de un pequeño grupo de sectores *dinámicos en la posconvertibilidad*, y que no eran dinámicos en la convertibilidad, da cuenta de un crecimiento acelerado y distintivo presente en el nuevo periodo, cuyo estudio es el propósito principal de la presente tesis.

La trayectoria de los comportamientos sectoriales mencionados nos dieron como resultado cuatro tendencias que muestran importantes características de la industria en la posconvertibilidad: I. Se refuerzan los liderazgos de *sectores*

*competitivos* estructurados en las etapas previas, tanto en la convertibilidad, en su crisis, como en los inicios de la posconvertibilidad, y por lo tanto, se evidencian fuertes elementos de *continuidad* de la industria entre la convertibilidad y posconvertibilidad. II. Se evidencia una fuerte desaceleración de la mayoría de los sectores que crecieron en la fase de recuperación (2002-2005). Un amplio conjunto de sectores industriales agrupados como *no dinámicos* y *dinámicos en la convertibilidad* -38 de un total de 49- solo mostraron un crecimiento destacado en un periodo breve de tiempo y luego en general crecen por debajo de la media industrial, cuyas características principales son las de aportar más a la participación relativa del empleo y al déficit de la balanza comercial. Estos sectores muestran una clara inestabilidad en su comportamiento y una inercia en su participación respecto al total industrial en el largo plazo. III. Existe un reducido número de nuevos sectores dinámicos en la posconvertibilidad que continúan expandiéndose en la fase de crecimiento (2005-2012), todos ellos relacionados al mercado interno; ellos son: elaboración de bebidas; artículos de línea blanca y fabricación de calzado y sus partes. IV. Se mantiene un ritmo general de crecimiento mayor que difiere de la dinámica de crecimiento en la convertibilidad.

Estas cuatro tendencias resaltan más *las continuidades* presentes en el proceso iniciado en la fase de apertura económica, y en menor medida, muestran *cambios* respecto al crecimiento sostenido de un conjunto de sectores mas orientados al mercado interno. Entonces, hemos demostrado que la estructura industrial resultante tiene su origen en dos tipos de industria y presenta una mayor tendencia a la continuidad entre la convertibilidad y posconvertibilidad. Los sectores que la representa se definen como:

a) *Sectores competitivos* que se consolidaron tanto en la convertibilidad como en la posconvertibilidad y pudieron competir en el mercado local y mundial por el proceso de reestructuración productiva previo -profundizado sobre todo en los años noventa- y por la continuidad de sus incrementos a nivel de la producción, de sus inversiones y productividad, con lo cual pudieron, en definitiva, soportar los niveles mundiales de competitividad. Se trata de 11 sectores de un total de 49 que, en conjunto, acaparan más de  $\frac{2}{3}$  del total del valor bruto de producción correspondiente al año 2012 con un 69,5 %, habiendo representado en 1998 un 59,9 %. Estos son: productos alimenticios; producción de combustibles líquidos, gaseosos y grasas lubricantes; fabricación de productos químicos; agroquímicos; productos de hierro y acero; fabricación de bebidas gaseosas, vinos, cervezas, etc.; elaboración de productos de

panadería, azúcar, yerba mate...; fabricación de vehículos automotores; fabricación de papel y productos de papel; productos de plástico y elaboración de productos lácteos.

b) Sectores cuya acumulación presenta procesos ligados mayormente a desarrollos más dinámicos, de aceleración y desaceleración, y no de afianzamiento estructural, de crecimiento más orientado al mercado interno, que a su vez se dividen entre los que están más limitados respecto a la capacidad ociosa existente y a las importaciones, y por otro a un conjunto de sectores muy reducidos que mantendrán su crecimiento destacado a lo largo de la posconvertibilidad -incluida la fase de crecimiento (2005-2012)- para luego ser *dinámicos en la posconvertibilidad*.

Aquí llegamos a un punto central expuesto en nuestra investigación. Se comprobó que, durante la posconvertibilidad en la fase de crecimiento (2005-2012), si consideramos la dinámica de la totalidad de sectores que comprende la industria en la Argentina, sobresalen un grupo de sectores industriales que presentan un incremento productivo novedoso respecto del modo de acumulación anterior; pueden ser identificados como *dinámicos en la posconvertibilidad* y no dinámicos en la convertibilidad. Los mencionados sectores son: bebidas, artículos de uso doméstico -la llamada línea blanca-, y el calzado. Como hemos mostrado, la importancia de su identificación radica en el hecho de que presentan un destacado crecimiento productivo novedoso en un contexto de importantes cambios a nivel de las políticas económicas -sobre todo en lo que se refiere a un tipo de cambio real alto y a una moderada sustitución de importaciones-. Es así que, siguiendo la trayectoria de estos sectores, se pueden observar las transformaciones más importantes de la dinámica industrial en relación a los *cambios* que se sucedieron en el nuevo modo de acumulación. El planteo realizado no supone que dichos *cambios* sean la base determinante de la industria en este periodo, como vimos en el capítulo 2; el peso de las continuidades entre modos de acumulación es mayor, pero sí podemos decir que existieron significativas transformaciones que alteraron las formas de la acumulación existentes y que no han sido estudiadas en su conjunto hasta ahora.

En este sentido, una de las relaciones más importantes que hemos revisado en el presente trabajo es la de la evolución de estos sectores y la política económica impulsada por el estado. Así, los sectores estudiados son mercado internistas, sensibles a la evolución positiva del ciclo económico, del ingreso y su distribución; vinculan su trayectoria de crecimiento productivo con la mejora del ciclo económico, y su vez con el crecimiento relativo del ingreso y su distribución respecto en especial

a la crisis de la convertibilidad, y en menor medida, a la convertibilidad.

Ahora bien, para comprender de manera más completa el modo de acumulación de los *sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad*, vimos como esencial incluir un nivel de análisis *micro* basado en el estudio de las estrategias de las empresas que los integran en el marco de un *mercado competitivo* a nivel nacional, regional e internacional. Es que como hemos expuesto, el análisis a nivel macro solo nos permitió adentrarnos en la dinámica productiva para identificar el conjunto de sectores que se destacan específicamente en la posconvertibilidad, pero no nos hace comprender las estrategias llevadas a cabo por los actores principales, las empresas, a fin de lograr dichos incrementos productivos. Otro actor fundamental es el estado; debido a esto, incluimos una dimensión que comprende a las políticas estatales directas e indirectas que actuaron sobre las estrategias empresariales.

Así argumentamos que la subestimación de la dimensión *micro* respecto al *macro* puede llevar a desatender las estrategias de las empresas en un campo cuya relación social fundamental es la *competencia*, y cómo el resultado de ella altera la acumulación y en muchos casos es la fuente de desequilibrios existentes en los sectores que componen al conjunto industrial, viéndose solo su efecto a nivel macro.

Por estos motivos, se estudió los sectores dinámicos en la posconvertibilidad en función de las dimensiones macro y micro, comprendiendo un enfoque socio-económico y económico que puso en foco: las acciones de las empresas basadas en estrategias intencionalmente racionales, puestas en juego en un mercado competitivo, sobre el cual el estado, en muchos casos, incide de manera directa e indirecta.

De esta manera es que seguimos la trayectoria de los *sectores dinámicos en la posconvertibilidad* y su relación con las tendencias más importantes que presenta la industria a nivel general.

Siguiendo dichas trayectorias, en primer lugar vimos cómo los sectores dinámicos en la posconvertibilidad y las empresas que integran cada rubro presentan características en común, las cuales son: la de mercado internistas; su demanda presenta una elevada elasticidad-ingreso que es muy sensible a la evolución positiva del ciclo económico, del ingreso y su distribución. Entonces los tres sectores en estudio -bebidas, artículos de línea blanca y el calzado- a lo largo de la posconvertibilidad han mejorado su desempeño -aunque de manera más destacada- acorde a la evolución del ciclo económico, del ingreso y su distribución, vinculada en parte a la política-económica desarrollada en la posconvertibilidad -esto es la

satisfacción gradual y limitada de demandas populares sobre todo en términos del salario real del sector privado registrado-.

En segundo lugar, el comportamiento a nivel macro y micro de las empresas que integran los sectores en estudio y sus estrategias presentan una relación fundamental de competencia tanto a nivel global y local. En este sentido la forma principal que asume la competencia en la industria de bebidas, artículos de línea blanca y calzado establece relaciones de disputa entre empresas por mercados nacionales y globales, dirimidas sobre todo por estrategias para el abaratamiento de precios de sus productos.

La competencia que se establece entre las empresas de estos sectores a nivel mundial, regional y local durante los tiempos de la Argentina de posconvertibilidad tiene, como base de acción exitosa y más extendida, la estrategia general de internacionalización y concentración de la producción y distribución. Las multinacionales que siguen dicha estrategia tienen importantes ahorros tanto en los costos de producción como de distribución; en muchos casos les permite controlar la comercialización de sus productos, y aprovechan al máximo sus ventajas de escala y de desarrollo tecnológico. A lo largo del trabajo, hemos visto que existen diferentes prácticas y formas de llevar a cabo dicha estrategia, entre las que se destacan las (sub)estrategias basadas en *joint ventures*, *market seeking*, adquisiciones agresivas empresariales, planes de reestructuración hacia países emergentes y asociaciones industriales -de industrias nacionales que producen sus marcas para las corporaciones transnacionales-.

En este sentido, siguiendo los casos de estudio, podemos afirmar que la competencia mediante la “batalla de precios” es una constante que si bien encuentra otras mediaciones, tanto por las medidas que tomó el estado que la afectó -anti *dumping*, licencias no automáticas de importaciones, exenciones impositivas, entre otras- como otras estrategias de las empresas, siempre tiene importancia directa o indirecta. Este aspecto se destaca claramente si se analizan los procesos de relocalización de las fábricas más importantes a nivel mundial, regional y local que se han dado en las últimas décadas; los casos más destacados son los de las empresas de los productos de línea blanca y calzado situadas en su mayoría en Brasil y China, países que tienen “costos salariales” bajos y un gran mercado interno.

Así una de las principales conclusiones del presente trabajo es la mayor extensión que adquirió el proceso de internacionalización y concentración de la producción y distribución de bebidas, artículos de línea blanca y calzado durante la

posconvertibilidad sobre el mercado argentino, tanto de manera exógena como endógena: por una parte, las empresas globales de electrodomésticos y calzado que sentaron sus bases productivas y distributivas en Brasil y China continuaron dominando desde allí los mercados argentinos a través de importaciones. Por otro lado, un conjunto importante de empresas locales son adquiridas por empresas internacionales que pasan de esta manera a dominar un mercado -como es el caso destacado del sector de bebidas y de la multinacional AB InBev-, y otras empresas quedan subordinadas a las estrategias de las empresas internacionales en función tanto de sus necesidades productivas como para adaptar su competencia a los nuevos condicionamientos políticos -sobre todo por medidas anti *dumping* y arancelarias- que limitaban las importaciones de sus productos. Este último es el caso, como hemos expuesto, de varias empresas de calzado de origen brasilero que se instalaron en el país bajo una estrategia *market seeking*, y también de la mayoría de las empresas de origen argentino de electrodomésticos que se subordinaron a la estrategia de acumulación de las empresas internacionales produciendo sus manufacturas.

Por último, la forma particular que adoptó el proceso de concentración e internacionalización en cada sector enriquece el estudio por la diversidad de estrategias adoptadas por las empresas que participan en cada mercado.

Así, para el caso del sector de bebidas, hemos visto que la industria de cerveza atravesó un fuerte proceso de internacionalización y concentración de la producción como consecuencia de las estrategias adoptadas por la principal corporación internacional cervecera, AB InBev, que en esta última década profundizó su expansión global dominando el mercado mundial de cerveza. En el país de estudio, observamos que se desató una competencia, especialmente entre el nuevo líder mundial AB InBev y CCU; la primera dominó el mercado local a través de fusiones y adquisiciones agresivas -adquiriendo CMQ S.A.-, pasando de no tener participación en el mercado argentino durante la convertibilidad a controlarlo en la posconvertibilidad. Otra estrategia principal empleada por la empresa llamada *Focus Brands* consistió en la conservación de marcas locales para asimilar los gustos, preferencias e identidades de los habitantes del país, y aprovechar las fábricas preexistentes como plataformas desde las cuales lanzar marcas globales -como es el caso más emblemático de Stella Artois®-. CCU también adquirió marcas y plantas locales pudiendo aumentar la cuota de mercado, pero muy por debajo del rendimiento de AB InBev. En última instancia, el estado actuó favoreciendo la

relación oligopólica entre AB InBev y CCU, lo que permitió las ventas de importantes activos de terceros hacia ambas empresas.

En la industria de bebidas analcohólicas, también se observa el mismo comportamiento donde participa AB InBev -Pepsi- y a su vez Sistema *Coca-Cola*. Para el caso de TCCC, las plantas embotelladoras pertenecientes a sus socios, que poseen la función más importante en el país de estudio tanto a nivel industrial como comercial, se redujeron e internacionalizaron, lo cual profundizó el proceso de oligopolización a nivel local, que es a su vez parte de un proceso regional y mundial más vasto. De esta manera, TCCC reforzó su participación y control sobre sus embotelladoras -en manos de las multinacionales FEMSA, Grupo Edasa y ARCA, y la única empresa de origen argentino EDASA- asegurándose una mayor dirección vertical de la producción respecto a las diversas etapas que comprende la división internacional del trabajo de su producción; esto estableció el manejo del precio de su principal insumo, el exclusivo diseño del *marketing*, las licencias de producción temporales, la definición del territorio en que las plantas pueden operar -producción y distribución-, su decisión sobre la venta mayoritaria de la propiedad de una planta y la supervisión de la expansión a otras zonas geográficas.

En segundo lugar, las empresas internacionales que participaron en el sector de electrodomésticos o de línea blanca en el país de estudio se vieron afectadas por la fuerte presión competitiva a nivel mundial y la particular evolución político-económica de la Argentina, así observamos dos estrategias principales desarrolladas: en un principio en el periodo 2002-2007, las acciones de las corporaciones se encaminaron a redireccionar casi por completo su producción hacia sus bases productivas brasileras -y desde allí insertar sus productos en la Argentina- retirando sus producciones en el país de estudio -sobre todo Whirlpool y Mabe-, mientras que Electrolux profundizó la producción de origen brasilerero como forma de competir en la Argentina. En un segundo momento (2008-2012), con un panorama económico mucho más favorable y un contexto político-económico atravesado por un aumento de políticas que limitaban las importaciones, las empresas combinan su estrategia de producción desde Brasil para pasar a la producción directa o indirecta en el país bajo un proceso de sustitución de importaciones limitado y subordinado a aquellas siguiendo tres modalidades: **a)** con socios industriales, como es el caso de Whirlpool con Orbis, Macoser, Spar, Alladio y Mirgor. **b)** reforzando su producción local en el país con fábricas propias, como es el caso de Mabe en la provincia de San Luis y en Buenos Aires; y **c)** con estrategias de participación agresiva, como es el caso de



Electrolux al comprar la empresa Frimetal (Gafa).

Así, las empresas multinacionales radicadas en Brasil continuaron siendo importantes proveedoras de los productos de línea blanca a nivel regional y sobre todo para la Argentina, teniendo lugar en el primer país procesos productivos de mayor valor agregado, con industrias a grandes escalas y alto grado tecnológico, que presentaron estándares de competitividad globales y altos niveles de integración.

Sin embargo, las empresas locales, si bien tuvieron un contexto económico-político más favorable -beneficiadas por el freno y control de importaciones a través de las políticas de cupos -DJAI- y contaron con las regulaciones al sector mediante las licencias no automáticas de importaciones-, estuvieron lejos de alcanzar la *performance* de sus competidores internacionales, y menos aún expandirse significativamente hacia el mercado externo. Su mejor desempeño fue por las *asociaciones industriales* con empresas transnacionales -como es el caso de Whirlpool- para fabricar sus productos debido al cierre de las plantas locales, lo cual las expuso a una mayor subordinación a las estrategias de las empresas transnacionales. Por esto, en general las empresas locales continuaron siendo Pymes, con una producción especializada y destinada a productos de una sola rama y de bajo nivel de complejidad tecnológica; con excepción de Alladio que impulsó procesos de inversión a largo plazo y mantuvo a su vez una alianza con una empresa internacional.

En tercer lugar, para el caso del sector calzado, la internacionalización y concentración de su industria a nivel mundial es un fenómeno que se intensificó en los últimos años, y repercutió en la Argentina por el aumento de la presión competitiva entre las empresas existentes. Así como hemos visto, la rápida recuperación y el crecimiento relativo de la economía del país, de su ingreso y distribución, propiciaron un gran estímulo para el aumento histórico del consumo del calzado. Esta situación condujo a dos etapas diferenciadas: por un lado, entre los años 2002-2008 existió una fase en el que se destacó el incremento de la competencia global y la reactivación de la producción local con un acelerado incremento de las importaciones. Las empresas de origen brasilero sobresalieron en este periodo, mientras que la reactivación de la industria local -que venía de un claro retroceso en los años de convertibilidad- se inició mediante fuertes importaciones de capital y con apoyo estatal indirecto. Y una segunda fase (2008-2012), caracterizada por el incremento de la competencia global, y una sustitución de importaciones limitada y dependiente de las empresas brasileras y de las importaciones. En esta

etapa, el estado en la Argentina profundizó el esquema de políticas regulatorias cuyo objetivo fue desacelerar las importaciones; en la práctica esto condujo a un proceso de sustitución de importaciones acotado mediante el respaldo estatal directo e indirecto con base en la radicación de empresas internacionales de origen brasilero. Dichas empresas tuvieron una estrategia *market seeking*, que limitó aún más el desarrollo de la producción de calzado a nivel local. Estos cambios no afectaron el peso de las importaciones sobre el sector ni el déficit comercial. Por otra parte, el peso de la competitividad global ganó terreno y fue liderado por las importaciones de origen chino, que se incrementaron. Por último, la industria local siguió conformada por un conjunto de Pymes que aportaron al proceso de sustitución de importaciones, pero condicionadas al mercado interno, a su menor escala productiva, de bajo estándares tecnológicos, dependiente de importaciones para su desarrollo y con un encadenamiento productivo débil por la primarización de la cadena productiva del cuero.

De este modo, vimos que la sustitución de importaciones en el sector calzado fue acotada al mercado interno, condicionada por los grandes competidores a nivel internacional y dependiente de la competitividad de la producción local internacionalizada.

Entonces, los resultados principales vistos muestran la internacionalización y concentración de las empresas que actúan en la industria argentina y de las que operan en los mercados locales de bebidas, artículos de línea blanca y calzado. Este proceso es resultado de la intensificación de la competencia entre empresas a nivel mundial, que, como estrategia para “sobrevivir”, buscan constantemente captar mercados en los cuales insertar sus productos.

Como hemos observado, la tendencia de concentración por parte de empresas globalizadas más competitivas pertenecientes a los sectores dinámicos en la posconvertibilidad es un fenómeno que se extiende a la economía argentina y es parte de un proceso mayor que atraviesa la acumulación capitalista en la Argentina, surgida sobre todo después de la hiperinflación de 1989. Así llegamos a la conclusión de que las empresas de los nuevos sectores que más crecieron en el último periodo siguen dichas tendencias, lo cual es una característica permanente y en continuo avance que se manifiesta sobre la estructura industrial.

## Bibliografía

- Andrew, C, y Kannan, R (2005): *Global Strategy: Creating and Sustaining Advantage across Borders*. Oxford University Press.
- Ascher (2012): *Global Beer: the road to monopoly*. American Antitrust Institute, Washington DC.
- Astarita (2012): «Competencia “a lo Marx” y monopolio» [en línea: <<https://rolandoastarita.wordpress.com/2012/10/19/competencia-a-lo-marx-y-monopolio-ii/>>]. [Consulta; 1/11/2015].
- Azpiazu, D. y Schorr, M. (2010): *Hecho en Argentina. Industria y economía, 1976-2007*. Siglo XX , Buenos Aires.
- Bekerman, Sirlin, Correa, Laens y Osimani, (2000): «Sector Calzado». En *El impacto sectorial del proceso de integración subregional en el MERCOSUR: sector calzado y sector farmacéutico*. BID-INTAL. Serie Red Int. Buenos Aires.
- Basualdo, E. (2010): *Estudios de Historia Económica Argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*. 2da edición. Siglo Veintiuno editores: Buenos Aires.
- Basualdo, E. (2011): *Acumulación y hegemonía en la Argentina Menemista*. Editorial Biblos: Buenos Aires.
- Bonaglia, Goldstein y Mathews (2007) «Internacionalización acelerada de multinacionales emergentes: el sector de línea blanca», en *COMERCIO EXTERIOR*. VOL. 57, NÚM. 3. MARZO OE.
- CENDA (2011): «La anatomía del nuevo patrón de crecimiento y la encrucijada actual. Cara o ceca».
- Correa, N., Stumpo, G. y Rivas, D. (2013): «La cadena productiva de cuero y calzado en Argentina», en Rivas, D. y Stumpo, G.(2013): *La industria argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI*, Naciones Unidas.
- Di Nucci (2010): División territorial del trabajo y circuitos de la economía urbana: bebidas gaseosas y aguas saborizadas en Buenos Aires, Mar del Plata y Tandil. Tesis doctoral. Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca.
- Di Nucci (2011): «Circuito superior de bebidas gaseosas y aguas saborizadas en Buenos Aires-Argentina: Organización y capital», en *Revista Geográfica Venezolana*, Vol. 52(2).
- Di Nucci (2011) «Circuitos de la economía urbana de bebidas gaseosas y aguas saborizadas: Consumo, discursos light y publicidad en Argentina». *CUADERNOS DE GEOGRAFÍA | REVISTA COLOMBIANA DE GEOGRAFÍA |*

- Vol. 20, n.º 1, 2011.
- Ebneht y Theuvsen (2006): «Globalization of the Brewing Industry» en *Internationalisierung und unternehmenserfolg borsennotierter braukonzerne. Gottingen*, 24, Mai.
  - Fabris, J. y Villadeamigo, J. (2011): «El “modelo productivo” argentino. Fortalezas y debilidades de un modelo económico con aristas heterodoxas». AHE Conference 2011, Nottingham Trent University, United Kingdom.
  - Ferreira y Schorr (2013): «La industria del cuero en la posconvertibilidad: reactivación y especialización regresiva». En *Argentina en la posconvertibilidad: desarrollo o crecimiento industrial? Estudios de economía política*. Martín Schorr coordinador. Miño y Dávila editores.
  - Filipetto, S. (2014): «Inversión brasileña en Argentina: Competencia y financiamiento en el sector del calzado», en *Revista Ola Financiera* Vol 7 no.17.
  - Gaggero (2011): *Los múltiples caminos de la retirada. Estrategias y desempeños de los grupos económicos nacionales en Argentina, entre la hiperinflación y el derrumbe de la convertibilidad (1989-2002)*. Tesis doctoral. Universidad de Buenos Aires.
  - Grigera, J. y Eskenazi, M. (2013): «Apuntes sobre la acumulación de capital durante la posconvertibilidad», en *Argentina después de la convertibilidad (2002-2011)*, Grigera, J. (Comp.). Bs. As.: Imago Mundi.
  - Inkpen, A. y Kannan, R. (2006): *Global Strategy: Creating and Sustaining Advantage across Borders*. Oxford University Press.
  - Manzanelli y Schorr (2013) «La extranjerización de la industria Argentina», en Schorr, M. (2013) *Argentina en la posconvertibilidad: desarrollo o crecimiento industrial?* Estudios de economía política. Miño Davila, Bs. As.
  - Marchesini, M. (2012): *Cambios en la Composición Orgánica de la Industria Cervecería Argentina. Análisis de las Estrategias Corporativas Frente a los Nuevos Cambios en el Mercado. El Caso Budweiser en Argentina (1996-2010)*. Trabajo de Graduación, Universidad de San Andrés.
  - Piva, A. (2015) *Economía y política en la argentina kirchnerista*. Batalla de Ideas.
  - Porta, F. y Fernández Bugna, C. (2011): «La industria manufacturera: trayectorias reciente y cambios estructurales», en *La Argentina del largo plazo: crecimiento, fluctuaciones y cambio estructural*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
  - Prebisch, R. (1950): «El desarrollo económico de América Latina y algunos de sus

- problemas». *Desarrollo Económico*, vol. 26, n. 103.
- Rivas, D. y Stumpo, G.(2013): *La industria argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI*, Naciones Unidas.
  - Rodríguez, O. (2001): «Fundamentos del estructuralismo latinoamericano». *Comercio exterior*, vol. 51, n.º 2 (Febrero 2001).
  - Rougier, M. (comp.) (2014): *Estudios sobre la industria argentina*. Lenguaje claro Editora.
  - Sanchis (2011): *Efectos del fin de la convertibilidad en la estrategia de las empresas de consumo masivo. Casos Particulares: CCU Argentina y Molinos Río de la Plata*. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de San Andrés, Departamento Académico de Administración.
  - Schorr, M. (2013): *Argentina en la posconvertibilidad: desarrollo o crecimiento industrial?* Estudios de economía política. Miño Davila, Bs. As..
  - Schorr, Gaggero y Wainer (2014): *Restricción externa. El poder económico durante el kirchnerismo*. Futuro anterior ediciones.
  - Schvartzer, J. (1996): *La industria que supimos conseguir. Una historia político-social de la industria argentina*. Planeta.
  - Verbeke, A. (2009): *International Business strategy*. Cambridge University Press.
  - Wilkis, D. (2004): «Apuntes sobre la noción de estrategia en Pier Bourdieu», en *Revista Argentina de Sociología*, noviembre-diciembre, año/vol.2, número 003, Buenos Aires Argentina, 2004
  - Zentes, Swoboda y Morschett (2011): «The Complexity and Dinamics of Electrolux s'Internationalization», en *Fallstudien zum Internationalen Management: Grundlagen - Praxiserfahrungen – Perspektiven*; Editores Zentes, Swoboda y Morschett. Gabler Verlag.

## **Fuentes consultadas**

### Documentos:

- II Mesa de Implementación del Plan Estratégico 20 20 de la Cadena de Valor del Cuero Calzado y Marroquinería (2013). Plan Estratégico Industrial 20 20. Ministerio de Industria.
- AB InBev Anual Report, 2001-2012.

- Ambev (2003), Annual Report.
- Ablin (2012): *El mercado de la cerveza*. Área de Industria Agroalimentaria - Dirección de Promoción de la Calidad de Productos Agrícolas y Forestales - Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías.
- Ablin (2013): *El mercado del jugo en polvo*. Área de Sectores Alimentarios - Dirección de Agroalimentos - Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías.
- Ablin y Naso (2012): *El mercado de bebidas analcohólicas*. Área de Industria Agroalimentaria- Dirección de Promoción de la Calidad de Productos Agrícolas y Forestales - Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías.
- AFIP.
- Andina (2013) Annual Report.
- ARCA, [www.arcacontal.com](http://www.arcacontal.com), <http://www.arcacontal.com/inversionistas/informacion-de-la-accion.aspx>.
- Cámara de la Industria del calzado -CIC- (2013).
- Centro de estudios para la producción (CEP), <http://www.industria.gob.ar/cep/>.
- CEP (2004): EL SECTOR DE GRANDES ELECTRODOMÉSTICOS EN ARGENTINA. En Síntesis de la Economía Real N° 44.
- CEP (2006): La industria del calzado en la Argentina. En informe sectorial, INDEC.
- CEP (2007): Industria del Calzado: Evolución 2003-2006. En *Informes de Coyuntura*. Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa.
- CEP (2008): El sector de grandes electrodomésticos en Argentina. Centro de Estudios para la Producción Secretaría de Industria, Comercio y PyME. Ministerio de Economía y Producción.
- CEP (2008b): La Industria del calzado en la Argentina.
- CEP, 28/9/2012 «Alladio le aseguró a Giorgi que, con sello propio y la marca Candy, volverán a fabricarse lavavajillas en la Argentina, después de 20 años».
- Cervecería y Maltería Quilmes, [www.cerveceriaymalteriaquilmes.com](http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com).  
<http://www.ccu.cl/quienes-somos/nuestra-historia/>
- Cerutti, J. (2003) CERUTTI, J.: Industria del Calzado. Documentos ProArgentina. Serie de estudios sectoriales. Manufactureras de cuero y calzado. CEPAL-MECON- mayo 2003, Buenos Aires.
- Coca-Cola (2013), Reporte de Sustentabilidad.
- Coca Cola Argentina, (2011): [www.coca-cola.com.ar/](http://www.coca-cola.com.ar/).

- CCU: [www.ccu.com.ar](http://www.ccu.com.ar).
- CCU (2007) y (2012), Annual Report.
- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (2002), Expediente N° S01:8000099/02 (Conc. N° 376) MB/ML-SA-MD-PM.
- Donoso (2008) Situación del sector de electrodomésticos de línea blanca en América Latina. STRAT Consulting.
- Electrolux (2004), Annual Report.
- Electrolux (2012), Annual Report.
- Estadísticas de Productos Industriales -EPI- (2014), Indec.
- Gobierno de la Provincia de Salta, 2011, [www.salta.gob.ar/prensa](http://www.salta.gob.ar/prensa).
- Interbrew (2000). Annual Report.
- [www.inversiones.gob.ar](http://www.inversiones.gob.ar)
- Ministerio de Economía (2001): *Cuadernos de economía N61*. Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires República Argentina.
- Ministerio de Industria, Presidencia de la Nación: <http://www.industria.gob.ar>.
- Ministerio de Industria, Presidencia de la Nación (2012): Plan Estratégico Industrial 20 20.
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (2010): Sector de la Industria del Calzado.
- Quinsa (2001), Annual Report.
- Secretaría de Industria , Comercio y Pymes (2005): Manufacturas de cuero y calzado. Documentos de ProArgentina.
- Secretaría de Comunicación Pública Presidencia de la Nación, 2015.
- Statista: <http://www.statista.com/statistics/367876/companies—market-share-global-domestic-appliances-market/>.
- Subsecretaría de Comercio internacional (2010): Sector de la Industria del Calzado.
- Subsecretaría de Política y Gestión Comercial Ministerio de Economía y Producción Argentina <http://www.comercio.gov.ar/dngce/dimpo/licencias.html>
- Whirlpool (2004), Annual Report.
- Whirlpool (2011), Annual Report.
- Whirlpool (2011), WHIRLPOOL LATIN AMERICA REPORT.
- Whirlpool (2012), Annual Report.
- World Footwear Yearbook (2013) El mercado mundial de calzado 2013.



Diarios y revistas especializadas:

- Apertura, 2010-2013, [www.apertura.com](http://www.apertura.com).
- Ámbito Financiero, 2011, [www.ambito.com](http://www.ambito.com).
- Clarín, 1996-2011, [Clarín.com](http://Clarín.com)
- Diario de Fusiones & Adquisiciones, 2011, [www.diariodefusiones.com](http://www.diariodefusiones.com).
- El Cronista, 2004-2015, [Cronista.com](http://Cronista.com)
- En retail, 2013, [enretail, 2013, enretail.com](http://enretail.com).
- iProfesional, 2010, [www.iprofesional.com](http://www.iprofesional.com).
- La Capital, 2011. [www.lacapital.com.ar](http://www.lacapital.com.ar).
- La Nación, 2002-2009, [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar).
- NY Times, 2008, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)
- Ohlanda, 2013, [www.ohlanda.com.ar](http://www.ohlanda.com.ar).
- Página 12, 2006, [www.pagina12.com.ar](http://www.pagina12.com.ar).