



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN



INSTITUTO DE  
ALTOS ESTUDIOS  
SOCIALES

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS SOCIALES  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**TESIS DE MAESTRÍA EN  
SOCIOLOGÍA ECONÓMICA**

**Competencia mundializada y enajenación productiva del gran  
capital nacional en los albores del siglo XXI: un análisis sobre la  
venta de los activos cementeros del grupo económico local  
Fortabat**

**Autor:** Lic. Rodrigo Daniel Avendaño

**Director:** Dr. Andrés Wainer

**Mayo de 2020**

## **Agradecimientos**

La concreción del trabajo de tesis que aquí se presenta no hubiera sido posible sin la participación directa o indirecta de una serie de personas e instituciones cuya colaboración, acompañamiento y apoyo ha sido indispensable.

En primer lugar, quiero ofrecer mi gratitud al IDAES de la Universidad Nacional de San Martín y, especialmente, al equipo de docentes de la Maestría en Sociología Económica. Siempre recordaré con cariño mi tránsito por esa experiencia que ha sido de gran importancia para mi crecimiento formativo.

Agradezco con especial énfasis al Dr. Andrés Wainer por haber dirigido esta investigación, por su gran paciencia ante mis dudas y cambios de rumbo, por su compromiso y rigurosidad en la lectura de los innumerables borradores de este trabajo. Sus aportes y permanentes palabras de aliento han sido de gran valor a lo largo de estos años.

Quiero también ofrecer mi reconocimiento a la amable atención de los trabajadores y trabajadoras del CDI del Ministerio de Economía de la Nación y de la biblioteca Raúl Prebisch del BCRA, quienes se mostraron siempre atentos a mis pedidos de materiales documentales. En ese mismo sentido agradezco al Ing. Gemigniani y al Dr. Díaz Bobillo por haber accedido a la realización de entrevistas fundamentales para esta investigación.

Agradezco el esfuerzo y apoyo de mi familia, a mi mamá Graciela y a mis hermanos Nadia y Hugo. A mi papá Hugo, a quien siempre recuerdo con amor y quien sin dudas es la fuente de muchas de las preguntas que motorizaron esta investigación.

Por último, agradezco particularmente a mi compañera Dorita, por su enorme amor y comprensión durante todo este tiempo y por haber soportado con paciencia las largas horas de trabajo nocturno dedicadas a la escritura de esta tesis.

## Resumen

La enajenación productiva de representantes de la gran burguesía local a manos de capitales extranjeros constituye uno de fenómenos más salientes y de largo aliento del proceso de reestructuración experimentado por el capitalismo argentino desde los inicios de la década de 1990. La presente tesis busca aportar elementos que complementen las explicaciones existentes sobre la extranjerización del segmento de las mayores empresas del país a partir del análisis de los determinantes que impulsaron la venta de la empresa Loma Negra, activo histórico del grupo económico local Fortabat y capital de mayor concentración de la rama cementera argentina, transferida al grupo brasileño Camargo Corrêa en 2005.

Con un enfoque centrado en las condiciones de competencia que rigen a los capitales autónomos en la esfera particular de la valorización en mundialización capitalista, se reconstruye y analiza la trayectoria de acumulación del grupo Fortabat en la rama cementera poniendo de relieve una serie de componentes críticos que permiten explicar su expulsión. Para ello se analizan tres planos principales de determinantes. En primer lugar, las limitaciones del grupo Fortabat asociadas a su trayectoria de concentración y centralización del capital para la supervivencia en la rama cementera internacionalizada. En segundo lugar, el sendero de ajuste y desempeño del grupo en la rama en el escenario de reestructuración neoliberal y recrudescimiento competitivo en la década de 1990. Y finalmente, la consideración de los impactos de las transformaciones macroeconómicas, la crisis y salida del régimen de convertibilidad, en la concreción de la operación de cambio de manos de la empresa Loma Negra.

El trabajo ha sido abordado a partir del relevamiento de una diversidad de fuentes de información: a) para la reconstrucción y análisis del proceso de reestructuración de la rama cementera internacional se relevó información estadística proporcionada por diferentes organismos oficiales (USGS, UNCTAD, BM, FMI), asociaciones empresarias de la industria (CEMBUREU, GCCA, FICEM, SNIC), informes anuales y balances contables de las principales cementeras del mundo y el relevamiento de producción académica y de revistas internacionales especializadas (Global Cement, International Cement Review); b) para la reconstrucción y análisis de la trayectoria de acumulación del grupo Fortabat en la rama cementera se procedió al relevamiento de una amplia bibliografía académica, datos estadísticos

proporcionados por la USGS, AFCP, INDEC, CNDC y las revistas Panorama de la Economía Argentina, Prensa Económica y Mercado. Se procedió además al análisis documental de la sección “Situación de la Industria” de los Anuarios de la AFCP entre 1980 y 1991, memorias y balances consolidados de Loma Negra CIASA (1997-2006), prospectos de emisión de deuda de Loma Negra CIASA, artículos periodísticos de diarios de circulación nacional y local e información primaria proporcionada por dos altos directivos de Loma Negra en entrevistas semi- estructuradas.

El análisis de la experiencia de la empresa Loma Negra confirma el rol determinante que la debilidad y rezago en la trayectoria de acumulación en confluencia con el recrudescimiento competitivo, la interrupción al acceso al crédito y la recesión durante la crisis y abandono de la convertibilidad, tuvieron sobre el sendero de enajenación productiva de un grupo propietario tradicional de la burguesía local más concentrada, de gran ponderación para la escala nacional en su esfera de valorización pero incapaz de incorporarse a la norma internacionalizada de concentración y centralización que exige la supervivencia en la fase mundializada del capital.

**Palabras clave:** mundialización del capital- rama cementera- Argentina- extranjerización- grandes empresas- grupo Fortabat- Loma Negra.

# ÍNDICE

	Página
<b>Introducción</b> .....	8
I. Mundialización y derrota de la gran burguesía argentina: el grupo Fortabat como caso de análisis .....	8
II. Hipótesis de caso, criterios metodológicos y estructura de la investigación .....	21
<b>Capítulo I. La retirada como momento culminante del atraso. Orientaciones analíticas para el tratamiento de la salida del grupo Fortabat de la rama cementera</b> .....	26
<b><i>Primera parte. La carrera de la competencia capitalista</i></b> .....	26
I.I.I La concentración y centralización del capital como imperativos para la supervivencia .....	26
I.I.II De capital productivo autónomo a capital a interés: la centralización como punto de llegada del rezago en la lucha competitiva .....	35
<b><i>Segunda parte. La rama cementera: producción, circulación, competencia y barreras a la movilidad del capital</i></b> .....	43
I.II. I El proceso de producción de cemento: escalas y tecnologías .....	43
I.II.II La Inversión .....	47
I.II.III. Realización y demanda .....	50
I.II.IV Competencia, cárteles y centralización del capital en la industria cementera ....	52
<b>Capítulo II. Mundialización del capital y competencia internacionalizada en la rama cementera: la imposición de una nueva norma para la valorización de los capitales autónomos</b> .....	59
II.I Tendencias recientes de los principales mercados cementeros .....	59
I.II El comercio exterior como recurso competitivo de las grandes cementeras .....	63
II.III Reestructuración internacional y nueva escala de concentración normal en la rama cementera .....	68
II.IV Las oleadas de centralización transnacional en la rama cementera .....	74
II.V Trayectorias desiguales de las mayores cementeras latinoamericanas de capital nacional durante las décadas de 1990 y 2000 .....	83
II.V.I La expansión internacional de las cementeras brasileñas: el caso de Camargo Corrêa (Inter cement) .....	91
<b>Capítulo III. El Grupo Fortabat y su cementera Loma Negra: trayectoria de acumulación y condiciones de llegada a la década de 1990</b> .....	100
III. I Loma Negra en los inicios y consolidación de la rama cementera argentina (1926-1960) .....	100

III. II Los “años dorados”: Loma Negra durante las décadas de 1960 y 1970 .....	104
III. III Loma Negra frente a la sobreacumulación y crisis en los años '80 .....	108
III. IV El rol estatal en el apuntalamiento de la acumulación y en la contención de la crisis del grupo Fortabat .....	114
III. V. La escala de concentración de Loma Negra a las vísperas de la imposición de la norma internacionalizada de acumulación en la rama cementera argentina .....	121
<b>Capítulo IV. La pérdida de autonomía del grupo Fortabat en la rama cementera al calor de la vigencia y salida de la convertibilidad (1991-2005) .....</b>	<b>128</b>
IV. I Las apuestas de las cementeras locales en las reformas estructurales .....	128
IV. II Ciclos y desempeño de la rama cementera argentina entre 1991 y 2005 .....	132
IV. III Reestructuración y extranjerización de la rama cementera argentina: una aproximación general .....	138
IV. IV Las estrategias de acumulación de Loma Negra durante la vigencia de la convertibilidad (1991-2001) .....	142
IV. V Condicionantes y alcances del sendero estratégico de Loma Negra de cara a las nuevas condiciones normales de acumulación en la industria cementera .....	154
IV. VI La crisis comercial y financiera durante el final de la convertibilidad como dinamizadora de la retirada del grupo Fortabat .....	158
IV. VII La fase ascendente de la valorización en la posconvertibilidad y la concreción de la venta de Loma Negra .....	167
<b>Conclusiones .....</b>	<b>172</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>179</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>194</b>
Anexo 1. Entrevistas realizadas .....	194
Anexo 2. Trayectorias estratégicas frente a la apertura y resultados de las cementeras latinoamericanas internacionalizadas: Cemex, Votorantim y Argos .....	195
Anexo 3. Anexos estadísticos .....	205
2. 1 Argentina, Brasil, México, Colombia y mundo. Producción de cemento y tasas de crecimiento anual (1960-2005) .....	205
2. 2 Indicadores de la rama cementera argentina (1916-2010).....	207

## Listado de abreviaturas

ABDI: Agencia Brasileña de Desarrollo Industrial  
AFCP: Asociación de Fabricantes de Cemento Portland  
APEX: Agencia brasileña de promoción de exportaciones  
BM: Banco Mundial  
BNDES: Banco Nacional para el Desarrollo Económico y Social  
CANACEM: Cámara Nacional del Cemento  
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe  
CEI: Comunidad de Estados Independientes  
CNDC: Comisión Nacional de Defensa de la Competencia  
CNMC: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia  
ETs: Empresas transnacionales  
EUA: Estados Unidos de América  
FICEM: Federación Interamericana del Cemento  
FMI: Fondo Monetario Internacional  
GATT: Acuerdo General de Tarifas y Aranceles  
IED: Inversión extranjera directa  
INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
IPM: Índice de precios mayorista  
ISAC: Indicador sintético de la actividad de la construcción  
ISI: Industrialización por sustitución de importaciones  
NIC: Países recientemente industrializados  
MERCOSUR: Mercado Común del Sur  
Mtn/a: millones de toneladas por año  
Tn/d: toneladas por día  
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico  
ONU: Organización de las Naciones Unidas  
PBI: Producto bruto interno  
PD: Países desarrollados  
PED: Países en desarrollo  
SNIC: Sindicato Nacional da Indústria do Cimento  
TBI: tratados bilaterales de inversión  
TDT: tratados de doble tributación  
UE: Unión Europea  
UNCTAD: Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo  
USGS: United States Geological Survey  
SCI: Sustainability Cement Initiative

## Introducción

### I. Mundialización del capital y derrota de la gran burguesía argentina: el grupo Fortabat como caso de análisis

Inscripta dentro del campo de estudios dedicados al tratamiento del profundo proceso de extranjerización que ha experimentado la economía argentina en las últimas tres décadas, el objetivo de la presente tesis es indagar sobre los factores que impulsaron la venta al capital extranjero de los activos medulares del grupo económico local<sup>1</sup> (GEL) Fortabat en la rama cementera en 2005, capital local cuya trayectoria en la industria desde la fundación en 1926 de la empresa cementera Loma Negra lo posicionó como uno de los representantes más tradicionales y destacados de la gran burguesía doméstica.

En la Argentina, la notoria celeridad y profundidad del programa reformas estructurales en marcha desde inicios de la década de 1990 en combinación con una política monetaria restrictiva, promovieron una intensa oleada de ingreso de capitales extranjeros que dio lugar a una creciente y generalizada extranjerización de la economía. El volumen de capitales externos que ingresaron a la Argentina, que ubicaron al país entre los mayores receptores del mundo durante ese decenio, se distinguió no sólo por su magnitud sino también por el rol protagónico que asumieron las empresas transnacionales (ETs) en el proceso de fusiones y adquisiciones desarrollado a partir de puesta en vigencia del régimen de convertibilidad en 1991<sup>2</sup>. Es decir, la oleada de desnacionalización del capitalismo argentino estuvo asociada a procesos de centralización transnacional del capital en los que el Estado y la

---

<sup>1</sup> Se sigue la definición de grupo económico propuesta por Acevedo, Basualdo, & Khavisse (1990) según la cual refiere a un conjunto de empresas con distinta razón social que operan de manera articulada por la coordinación de una dirección común y con una propiedad accionaria también común. Desde el punto de vista de su inserción económica el conjunto de empresas debe cubrir el requisito de estar sectorialmente diversificada. Ver en Acevedo, Basualdo, & Khavisse (1990: 1).

<sup>2</sup> El Régimen de Convertibilidad dispuesto por la Ley 23.928 entró vigencia el 1ero de abril de 1991 y rigió por poco más de una década hasta su suspensión el 6 de enero de 2002. En sus términos, se fijó la paridad cambiaria sin límite temporal en 10.000 Australes por dólar, se dispuso la libre convertibilidad de la moneda local con cualquier moneda extranjera, se estableció la libre elección de moneda para la celebración de contratos, se prohibió la emisión de dinero no respaldado en un 100% con reservas de libre disponibilidad y se anularon las indexaciones. A partir del 1ero de enero de 1992 el peso reemplazó al austral como moneda de curso legal y la paridad cambiaria quedó establecida en 1 peso por dólar. Como sostienen Cantamutto & Wainer (2013) si bien en sentido estrecho la convertibilidad consistió en un esquema cambiario rígido que, con antecedentes en el país, persiguió en lo inmediato objetivos antiinflacionarios, bajo una noción ampliada su relevancia se encuadra en el marco del resto de reformas neoliberales (apertura, liberalización y privatizaciones) que de conjunto dieron lugar a la profunda reestructuración capitalista en la Argentina durante la década de 1990.



burguesía local aparecieron como vendedores netos frente al capital extranjero (Basualdo, 2000; Kulfas, 2001; Belloni & Wainer, 2013).

La relevancia de las adquisiciones y fusiones transfronterizas, pese a las particularidades de su desarrollo en cada espacio nacional, lejos de ser un fenómeno sui generis del capitalismo argentino se inscribe dentro una tendencia general del proceso reestructuración e internacionalización por el que ha transitado el capitalismo mundial desde mediados de la década de 1970, en lo que ha sido denominado como la fase de la mundialización del capital (Chesnais, 1996). La mundialización es una fase novedosa del desenvolvimiento del modo de producción capitalista que comporta una inédita ampliación de la extensión geográfica y en profundidad de la vigencia de la relación capitalista de producción en escala planetaria (Marini, 1996; Astarita, 2006).

La reestructuración neoliberal ha implicado una inédita ampliación del escenario y de la intensidad de la agonística del capital. La vigencia más plena, aunque nunca perfecta, del valor en escala mundial ha impuesto una tendencia a la igualación en escala internacional de las condiciones de acumulación, producción y realización para todos los capitales individuales en sus esferas de valorización. La lucha competitiva por porciones del mercado mundial ha redundado en frecuentes movimientos de guerras de precios, plétoras de inversión, desvalorizaciones violentas y movimientos transfronterizos de centralización del capital que involucran, en grado creciente, como ganadores y perdedores a contendientes de grandes dimensiones. La lucha de los capitales por sostenerse en la competencia se desarrolla en un campo de batalla en que la producción y apropiación de plusvalor transcurre a través de las fronteras nacionales<sup>3</sup> (Chesnais, 1996; Astarita, 2006; Husson, 2009).

La aplicación mundial de políticas de apertura, desregulación y liberalización durante la década de 1990 amplió notoriamente la libertad del capital para desplazarse a través de las fronteras nacionales. La expansión de los flujos financieros y comerciales, como así también la internacionalización de la producción, han reforzado el rol prominente de las empresas transnacionales en la organización de la producción y el comercio mundial, las cuales mediante sus flujos de inversiones extranjeras

---

<sup>3</sup> En esta línea Ruy Mauro Marini sostiene: "(...) la nueva fase en que ha ingresado el mercado mundial, con la disolución progresiva de las fronteras nacionales y el incremento de la producción, fase orientada a cubrir mercados cada vez más amplios, implica la intensificación de la competencia entre las grandes empresas y su esfuerzo permanente por lograr ganancias extraordinarias respecto a sus competidores. (...) El mercado mundial, por lo menos en sus sectores productivos más integrados, camina así en el sentido de nivelar de manera cada vez más efectiva los valores y, según la tendencia, a suprimir las diferencias nacionales que afectan la vigencia de la ley del valor (Marini, 1997 :265-266)

directas<sup>4</sup> (IEDs) son vectores principales del proceso de internacionalización del capital (Palloix, 1975; 1978; Bina & Yahgmaian, 1991).

América Latina no ha sido la excepción de este proceso, donde la aplicación generalizada de las políticas del denominado “Consenso de Washington” impulsó un sustancial incremento de la presencia de las ETs en todos los sectores de actividad, especialmente durante la segunda mitad de los '90, fenómeno que ha tenido contrapartida, aunque en proporciones mucho menos relevantes, en el desarrollo de un movimiento de expansión internacional vía inversiones directas en el exterior de grandes firmas de la región, las denominadas “translatinas” (CEPAL, 2006; Burachik, 2008). Así, la apertura económica ha enfrentado a las grandes empresas de los países dependientes, cuyo crecimiento en las décadas previas había tenido lugar bajo condiciones de relativo aislamiento respecto a presiones del mercado mundial, al desafío de la acumulación y la competencia en escala internacional (Astarita, 2006). Para sobrevivir en el nuevo escenario las empresas de la periferia se han visto impelidas a crecer y superar la escala nacional de acumulación, so pena de verse forzadas a ceder la propiedad de sus activos productivos a los capitales internacionalizados que dirigen la acumulación en las diversas esferas de valorización en el mercado mundial.

En la Argentina el proceso de desnacionalización resultó especialmente llamativo debido a la gran velocidad con que el nuevo escenario competitivo afectó no solo la supervivencia de firmas de menor tamaño asociadas al período sustitutivo de importaciones, sino de manera muy intensa a representantes destacados de la fracción del capital nacional más concentrada y de mayor expansión en diversos rubros de la estructura económica argentina (industria y servicios, orientados al mercado externo e interno) durante las décadas de 1960, 1970 y 1980: los Grupos Económicos Locales (GEL)<sup>5</sup> (Ostiguy, 1990; Acevedo, Basualdo, & Khavisse, 1990;

---

<sup>4</sup> Según la Cuarta Edición del manual Definición Marco de la Inversión Extranjera Directa (OCDE, 2008) se define a la IED como una categoría de inversión transfronteriza que realiza un residente de una economía (el inversor directo) con el objetivo de establecer un interés duradero en una empresa residente, generalmente una ET, en una economía diferente de la del inversor directo, considerándose la existencia de “interés duradero” cuando comporta la propiedad de al menos el 10% de la empresa objeto de inversión transfronteriza, delimitándose de las denominadas inversiones de cartera que corresponden a participaciones inferiores al 10%. La inversión directa incluye la transacción de capital inicial que cumple con el umbral del 10% y todas las transacciones y posiciones financieras posteriores entre el inversor directo y la empresa de inversión: las participaciones de capital, los beneficios reinvertidos y la deuda entre compañías. Las empresas de inversión directa se clasifican en función de la proporción de participación del inversor extranjero, siendo “subsidiarias” cuando dicha participación supera el 50%, “asociadas” cuando la participación es de entre el 10% y el 50% y “sucursales” cuando el inversor extranjero es propietario del 100% del capital de la empresa.

<sup>5</sup> Entre ellos se destacan las siguientes ventas: en 1994 de los activos en el rubro alimenticio del Grupo Terrabusi (1911) a Nabisco; en 1996 de la alimenticia Bagley (1864) a Danone; en 1996 de la petrolera Astra (1915) activo

Azpiazu, Basualdo, & Khavisse, 2004). La apertura y las amplias libertades para operación del capital extranjero junto al desmantelamiento del andamiaje estatal que había promovido su expansión al resguardo de la competencia, puso a los GEL de cara a capitales globales cuyas escalas de acumulación eran notablemente superiores, siendo forzados en la gran mayoría de los casos a emprender la retirada de sus negocios históricos.

Una somera revisión por los datos aportados por investigaciones que han cuantificado el proceso de extranjerización del panel de las mayores empresas del país ofrece un panorama contundente sobre los alcances del fenómeno. Entre 1989 y 2003 los GEL redujeron un 39% su participación en el ranking de las 200 firmas de mayor facturación del país (excluidas las financieras y agropecuarias), pasando de controlar de 60 a 39 firmas, correspondiéndose el 60% de esas desapariciones a operaciones de venta de las empresas al capital extranjero<sup>6</sup> (Gaggero, 2008; Gaggero, 2013). Si el análisis se restringe al universo de las mayores cien empresas industriales del país el proceso de extranjerización se confirma especialmente agudo: entre 1993 y 2003 las firmas nacionales redujeron su presencia un 37,7% (de 53 a 33 empresas) y su participación en las ventas de la cúpula industrial se redujo un 13% (del 41,4% al 35,7%); en contrapartida el número de firmas extranjeras creció un 71,4% (de 35 a 60 firmas) y su participación en las ventas totales del panel se elevó del 36,7% a 57,6% (Manzanelli & Schorr, 2012).

En efecto, el reflujo en la estructura económica local y la enajenación productiva de representantes destacados de la gran burguesía argentina a manos de ETs ha sido uno de los fenómenos más notorios al que indujo la reestructuración basada en la acción plena de la ley del valor transitada por el capitalismo argentino durante la década de 1990 (Piva, 2015). En este sentido, si como sostiene Marx “(...) la competencia impone las leyes inmanentes de la producción capitalista, frente al capitalista individual, como ley exterior coercitiva” (1973: 326), la acción coercitiva de la competencia mundializada se ha constituido en el nuevo marco de condicionamiento objetivo para la sobrevivencia en la acumulación de los mayores capitales locales. Con ese marco, este trabajo de tesis busca indagar en las

---

histórico de la familia Grunenstein a Repsol; en 2002 de los activos en la industria vitivinícola del Grupo Peña Flor perteneciente a la familia Pulenta (1914) al fondo de inversión DLJ South American Partners. Listado confeccionado en base a Kulfas (2001), Burachik (2010), Castellani y Gaggero (2012), Gaggero, Schorr y Wainer (2014), fuentes periodísticas y sitios web de las empresas.

<sup>6</sup> El 24,4% fue producto de la caída de las ventas y el 12,3% a la desaparición de las firmas (Gaggero, 2008: 8).

determinaciones de la derrota competitiva de un grupo local, cuya prolongada trayectoria de acumulación al momento de enfrentar la apertura y el recrudescimiento de la competencia, lo posicionaba como el capital de mayor concentración y poder de mercado de la rama cementera argentina.

La confluencia de la masividad de la trayectoria de retirada con la marginalidad de las experiencias exitosas de internacionalización de grandes firmas locales<sup>7</sup> ha puesto en evidencia las significativas limitaciones productivas, financieras y tecnológicas que ha enfrentado la gran burguesía argentina para participar activamente y desde sus negocios históricos en la competencia mundializada. Si bien las políticas de reformas estructurales de los años '90 son un aspecto central para comprender la retirada de GEL, y en este sentido una bisagra en la trayectoria histórica de muchos grupos económicos, parecen haber sido mucho menos determinantes para el puñado capitales locales que se insertaron con relativo éxito en la competencia mundializada. En este sentido, Gaggero, Wainer & Schorr (2014) sostienen que los GEL que lograron protagonismo internacional en sus esferas de acumulación (vía exportaciones o IEDs) son aquellos que al momento de las reformas estructurales habían alcanzado ya capacidades competitivas acordes al estado del arte internacional (Techint, Arcor, Madanes, Urquía) (Gaggero, Schorr, & Wainer, 2014).

Por lo demás, la incorporación de la burguesía concentrada argentina al movimiento de internacionalización de grandes empresas latinoamericanas retoma muchos de los rasgos de la trayectoria reciente de atraso y dependencia de esta fracción del capital argentino: fenómeno acotado a un reducido número de empresas, insertas en actividades intensivas en recursos naturales o productoras de insumos industriales difundidos, con presencia internacional principalmente acotada a la región sudamericana y un tamaño relativo y grado de internacionalización muy inferior al que reportan sus competidores internacionales (Schorr & Wainer, 2014).

Si bien la desnacionalización de grandes firmas privadas cobró notoriedad desde la segunda mitad del decenio y alcanzó gran intensidad durante la crisis y abandono del régimen de convertibilidad entre 1999 y 2002, mantuvo su inercia durante el primer lustro de la posconvertibilidad involucrando a una serie de empresas emblemáticas con más de medio siglo de desarrollo desde su fundación. En esta ronda, un conjunto significativo de grupos económicos “tradicionales” con inserción industrial desde la

---

<sup>7</sup> Paradigmáticos son los casos de Techint y Arcor cuya reestructuración en los '90 los convirtió translatinas líderes en sus ramas de actividad (siderurgia y alimentos). Al respecto véase (Schorr & Wainer, 2014).

vigencia del patrón de acumulación agroexportador entre 1880 y 1930 (Ostiguy, 1990; Arceo, 2003) y de grupos surgidos durante la primera fase de la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) entre 1930 y 1955, cedieron a competidores internacionales la totalidad o una parte sustancial de sus activos medulares. Entre ellas se destacan las ventas en 2003 de los negocios petroleros del holding Sociedad Comercial del Plata del Grupo Soldati (fundado en 1927) al fondo Southern Cross, en 2003 de la petrolera Pecom Energía del grupo Pérez Companc (fundado en 1947) a Petrobras, en 2004 de la siderúrgica Acindar del grupo Acevedo (fundado en 1942) a Belgo Mineira, en 2005 de la cementera Loma Negra del Grupo Fortabat (fundada en 1926) a Camargo Corrêa, en 2006 se completa la transferencia de la Cervecería Quilmes del Grupo Bemberg (fundada en 1888) a Ambev, en 2007 de la textil Alpargatas S.A.I.C (fundada en 1885) a Camargo Corrêa, en 2008 de Cementos Avellaneda a Votorantim.

Asimismo, al igual que muchas de las empresas nacionales vendidas en los últimos años de la convertibilidad, en esta oleada de extranjerización buena parte de los grandes propietarios locales se desprendieron de sus *core business* bajo cuadros de aguda crisis financiera producto del sobreendeudamiento. Sin embargo, para muchos grupos locales esta vez la desvalorización de su capital se vio agudizada por los efectos de la devaluación sobre grandes volúmenes de pasivos dolarizados<sup>8</sup> que, durante la mayor crisis del capitalismo argentino y de su Estado, no gozaron del auxilio de políticas de salvataje estatal. En este proceso se conjuga además el inédito protagonismo comprador de grupos económicos brasileños que, impulsados por activas políticas estatales de promoción a la internacionalización, protagonizaron en la primera década del siglo XXI una dinámica trayectoria de expansión externa en la región sudamericana (Abmev, Petrobras, Jsb Friboi, Camargo Corrêa, Votorantim, Mafring, Itaú, Gerdau, ente otros).

En definitiva, con la reconstrucción y el análisis del proceso de salida de la rama cementera del grupo Fortabat, uno de los GEL de mayor recorrido y renombre público del país<sup>9</sup>, se espera en este trabajo aportar elementos que complementen las

---

<sup>8</sup> Los grupos Soldati, Fortabat, Acevedo y Pérez Companc enajenaron sus activos industriales en esta situación.

<sup>9</sup> Es posible que la representatividad social del Grupo Fortabat como exponente del poder económico en la Argentina, incluso hoy a más de una década de la venta de sus activos cementeros, se encuentre alimentada por ciertos aspectos de orden simbólico en torno a la figura de sus propietarios: el estilo paternalista de conducción de la empresa de su fundador y conductor hasta su fallecimiento en 1976 sumada a la alta exposición de su esposa y sucesora, Amalia Lacroze de Fortabat. Pese a que tales variables no figuran entre los objetivos de nuestro trabajo, sin dudas que constituyen un elemento adicional que hace al interés por el tratamiento de la trayectoria de acumulación de este grupo. Un estudio sobre el estilo de conducción e inserción social de Loma Negra en los

explicaciones disponibles sobre la profunda y generalizada derrota competitiva experimentada por el gran capital local frente a los desafíos de la mundialización capitalista.

\*\*\*

Por su magnitud y celeridad, desde los inicios del nuevo siglo el proceso de desnacionalización de grandes empresas argentinas se ha convertido en foco de atención y debate en el ámbito empresarial, político<sup>10</sup> y académico, dando lugar a la emergencia de diversos esfuerzos por comprender su naturaleza e implicancias para el desarrollo del capitalismo argentino. En principio y de manera mayoritaria, la literatura académica sobre la temática ha oscilado en torno a dos polos explicativos: por un lado, aquellos análisis que enfatizan sobre el carácter forzado de las ventas, movilizadas por fuerzas “exógenas” y “contingentes” que afectaron a las firmas; y por otro, aquella que ha caracterizado a la enajenación productiva de los GEL como un acto voluntario y planificado destinado al aprovechamiento del negocio de cambio de manos.

Desde las interpretaciones “neoliberales” que apuntan sobre carácter principalmente exógeno de las fuerzas que dinamizaron la enajenación de las grandes empresas, se suele afirmar que el gran capital nacional se vio empujado a la venta por el deterioro de su posición económico-financiera producto de la reedición de un escenario de inestabilidad macroeconómica cuando aún no habían completado su sendero de ajuste al nuevo marco competitivo (Kiguel, 2001; Lopetegui, 2005), o a las condiciones de incertidumbre estratégica (Dal bó & Kosacoff, 1998; López, 2006) que instauró el programa de reformas pro-mercado<sup>11</sup>. Estas perspectivas enfatizan sobre

---

inicios del desarrollo de la rama cementera argentina puede encontrarse en Bisio & Boulgourdjian (2011) mientras que una biografía de Amalia Lacroze en Abiuso & Vallejos (2013).

<sup>10</sup> La relevancia política del fenómeno en la posconvertibilidad se evidencia por ejemplo en la 11va Conferencia Industrial Argentina de la UIA (2005) convocada bajo el título: ¿Por qué se venden las empresas argentinas? La necesidad de un empresariado nacional (2005), donde representantes destacados del mundo empresarial y político se abocaron a discutir el asunto. Al mismo tiempo, un ejemplo del intenso debate público de las diferentes posiciones del arco político burgués puede consultarse en <https://www.lanacion.com.ar/393865-la-extranjerizacion-de-empresas-nacionales-en-el-centro-del-debate>

<sup>11</sup> Las variantes explicativas que hemos incorporado bajo el mismo conjunto por su énfasis en el “movimiento forzado por fuerzas exógenas” poseen diferencias no despreciables derivadas de los enfoques teóricos a los que suscriben. La diferencia más notable se encuentra en torno a cómo valoran el fenómeno. Sintéticamente, para el arco de cuadros intelectuales económicos y políticos liberales (FIEL, CEMA) la desnacionalización de firmas no representa un problema en sí mismo e incluso suele ser valorado positivamente si implica un manejo más eficiente de esos activos al ser incorporados a la estructura organizacional de una empresa transnacional. Por ejemplo, ante la consulta periodística sobre si el Estado debía intervenir para evitar las crecientes adquisiciones de empresas nacionales con problemas financieros por parte de ETs en 2002, Raúl Rodríguez del CEMA afirmó “No estoy de acuerdo con que haya sectores privilegiados (...) el que no paga sus deudas debe ir a la quiebra”, mientras que Aldo Abraham (CIIMA, Fundación Libertad y Progreso) afirmaba “No debe defenderse a empresarios locales negligentes (...) lo importante es mantener la empresa y las fuentes de trabajo (...) No me interesa si los dueños son nacionales o extranjeros” (Rebossio, 2005). Según Castellani y Gaggero (2012) la irrelevancia teórica del

los efectos negativos de la volatilidad macroeconómica y de las contradictorias políticas estatales -también llamados recurrentes “cambios en las reglas de juego”-, sobre el comportamiento empresario, todo lo cual atentó contra el despliegue de estrategias sostenibles de modernización de las firmas locales en la economía globalizada. Según se desprende de esta línea argumentativa, las grandes empresas argentinas no habrían enfrentado, al menos no de manera generalizada, condicionamientos vinculados a su propio desarrollo para incorporarse a la economía global, por lo que hubieran resultado mayormente exitosas en sus procesos de ajuste al nuevo marco competitivo de no haber mediado contingencias<sup>12</sup> que las forzaron a desviarse de ese sendero.

Por su parte, la interpretación de la enajenación en clave de “oportunidad planificada” es sostenida desde una matriz heterodoxa de la economía política con amplia difusión en las Ciencias Sociales argentinas. Estos análisis han sostenido que las decisiones de venta respondieron principalmente al aprovechamiento de las altas ganancias patrimoniales implicadas en la operación de cambio de manos de los activos para los grupos vendedoras (Schvarzer, 1998; Kulfas, 2001; Basualdo, 2000; Azpiazu & Basualdo, 2009). Resumidamente, desde mediados de la década de 1990 los GEL se vuelcan a vender al capital extranjero no sólo su parte del botín de las privatizaciones para sacar provecho de los diferenciales favorables entre los bajos precios de compra y la cotización de estos activos una vez privatizados<sup>13</sup>, sino también la totalidad o una parte sustancial de sus negocios históricos, destinando el capital dinerario obtenido a la adquisición de activos refugio o financieros. La venta al capital extranjero de activos que al momento del cambio de manos registraban una alta rentabilidad<sup>14</sup> resulta el indicador central, según esta variante, de su carácter

---

problema de la desnacionalización del capital para esta corriente explica por qué no han ofrecidos análisis sistemáticos del tema. Por su parte, desde el evolucionismo institucionalista vernáculo (CENIT) la desnacionalización de grandes firmas argentinas es observada con preocupación en la medida que es un serio obstáculo para el surgimiento de “campeones nacionales” schumpeterianos líderes del desarrollo nacional. Por ejemplo: “Factores vinculados esencialmente al lugar en donde se toman las decisiones estratégicas para la corporación –de lo cual surgen importantes consecuencias en términos de asignación de proyectos de inversión, eslabonamientos locales, patrones de comercio, actividades de innovación, etc.– están entre los principales argumentos a favor de un estilo de desarrollo en el cual las grandes empresas de capital local jueguen un rol clave” (López, 2006: 287).

<sup>12</sup> Los condicionantes exógenos más frecuentemente enunciados que forzaron la interrupción del sendero de ajuste son el encarecimiento y restricciones al acceso de financiamiento internacional para los países en desarrollo a partir de la crisis asiática de 1997, las vacilaciones de la política gubernamental para sostener la política de ajuste deflacionario y el abandono del régimen de convertibilidad en enero de 2002.

<sup>13</sup> Según Basualdo (2006) este accionar constituye un aspecto central de la lógica de valorización financiera que rigiera al patrón de acumulación de capital en la convertibilidad.

<sup>14</sup> Azpiazu y Basualdo afirman que “el diferencial entre ambos parámetros se pone de manifiesto muy rápidamente a partir de la vigencia del régimen convertible porque durante los primeros años se expande el consumo y comienza la apreciación del peso que impacta inmediatamente sobre el valor del activo fijo en dólares y su efecto sobre la

especulativo y planificado, rechazándose con ello la hipótesis de crisis sostenida desde la matriz neoliberal (Azpiazu & Basualdo, 2009).

Además de las dos anteriores, es posible considerar una tercera línea de abordaje de la venta de grandes empresas nacionales rastreada en una serie de trabajos que, aun con diversas perspectivas teóricas y objetivos de análisis, han advertido sobre la complejidad de los procesos de retirada (Schvarzer, 1998; Bisang, 1998; Burachik, 2010; Castellani y Gaggero, 2012; Schorr y Wainer, 2014; Pérez Artica, 2015; Duarte & La Rocca, 2016). Estos estudios concluyen que el amplio movimiento de enajenación productiva es el resultado de una diversidad de estrategias implementadas y desempeños obtenidos confluyendo para ello, en combinaciones variables, factores endógenos a la dinámica de los GEN, como sus antecedentes de acumulación y las perspectivas de los tomadores de decisiones; como así también factores asociados a la evolución del sector de actividad de inserción, el desempeño macroeconómico de la Argentina y condicionamientos originados en el escenario internacional. Según se desprende de estos análisis, es posible considerar que el atraso competitivo de las grandes empresas nacionales frente a las ETs se conjugó con la influencia de factores macroeconómicos (la crisis y abandono de la convertibilidad) y cambios en las condiciones internacionales (reversión de los flujos financieros en las periferias), como importantes factores de crisis que llevaron a los grupos a liquidar sus activos medulares; factores que operaron aun cuando estos hicieran de la venta de sus empresas un buen negocio (Burachik 2010).

Existe acuerdo en estas investigaciones respecto a que las políticas de apertura, liberalización y desregulación en vigor desde principios de la década de 1990 generaron modificaciones sustanciales en las condiciones de reproducción de la burguesía local más concentrada. El desmantelamiento de buena parte del andamiaje que había promovido su expansión a resguardo de la competencia en las décadas previas (aranceles, promoción industrial, acceso a insumos por debajo de su valor, obra pública, entre otros) implicó la exposición de las empresas locales a un inédito escenario de “riesgo estratégico” (Bisang, 1998). Frente al masivo ingreso de mercancías y capitales extranjeros, las grandes empresas nacionales se vieron empujadas a desarrollar diversos esfuerzos estratégicos- organizativos para a

---

estructura de costos es neutralizado, al menos de forma parcial, por la “devaluación fiscal” que se implementa en esos años” (2009: 58).



sobrevivir<sup>15</sup>. Sin embargo, como se ha podido ver, en la mayoría de los casos estos procesos de ajuste resultaron incapaces de garantizar a los propietarios históricos el sostenimiento de la propiedad y gestión de sus firmas.

Ahora bien, en las investigaciones existentes sobre la extranjerización de grandes empresas nacionales en el escenario de crisis y salida del régimen de convertibilidad, el tratamiento de capitales individuales, por lo general, ha estado motivado por la identificación de trayectorias comunes en los procesos de salida de las firmas de los GEL de la cúpula empresarial (las mayores 200 o 500 empresas del país), siendo los estudio de caso mucho menos frecuentes<sup>16</sup>. Además, también asociado al nivel de agregación, los trabajos han concentrado sus explicaciones sobre la enajenación en la relación entre estrategias de acumulación y desempeños de las firmas durante la vigencia y derrumbe de la convertibilidad, considerándose las variables que afectaron la supervivencia consideradas, en lo esencial, desde una perspectiva nacional-centrada. Así, se ha enfatizado en los contrastes entre el gran dinamismo de los GEL en la estructura económica local las décadas de 1970 y 1980 y su vertiginoso reflujó desde el lanzamiento de las reformas estructurales, pero no se han considerado en profundidad los límites que enfrentaron para incorporarse a los procesos de reestructuración internacional de las ramas en que estos desarrollaban sus negocios medulares.

En la rama cementera la validación social de los procesos de trabajo dirigidos por los capitales autónomos, tradicionalmente contenida por las particularidades del proceso de producción y circulación en la industria a espacios nacionales y subnacionales delimitados, se desarrolla en la actualidad como nunca antes mediante la operación de una creciente comparabilidad mundial. De este modo, aunque nunca de manera perfectamente transparente, se han tendido a igualar las condiciones de valorización de los capitales cementeros conforme a una norma de concentración del capital que rige internacionalmente. Para Loma Negra, las crecientes presiones

---

<sup>15</sup> La literatura aludida destaca tres estrategias típicas asumidas a lo largo de los años 90 por los GEL. En primer lugar, un conjunto minoritario optó por la venta preventiva de sus activos tradicionales, estrategia que, denominada como "retirada oportuna" tuvo por fundamento la evaluación de las conducciones respecto de la incapacidad para competir con las ETs en sus sectores de actividad. En segundo término, aquellos que desarrollaron una reconversión vendiendo activos en rubros donde el predominio de ETs era incontrastable para refugiarse en actividades con competitividad basada en la explotación de recursos naturales o no transables y que en general implicaron una reducción neta del tamaño de sus negocios. Por último, aquellos que buscaron enfrentar la competencia a través de la "concentración en la actividad principal" (Schvarzer, 1998; Burachik, 2010; Wainer, 2010; Castellani & Gaggero, 2012; Gaggero, Schorr y Wainer, 2014).

<sup>16</sup> Con esa perspectiva en Gaggero (2012) se analizan las estrategias y trayectorias de los grupos Gatic, Soldati y Astra; en Gaggero, Schorr y Wainer (2014) de Pérez Compagn y Fortabat. Mientras que en Pérez Artica (2015) es abordado el caso de la empresa Alpargatas.

competitivas de las cementeras internacionales, como se verá especialmente agudas durante la segunda mitad de la década de 1990, pusieron a prueba las fortalezas de la posición de liderazgo local del grupo Fortabat construida a lo largo de su trayectoria de más medio siglo de concentración y centralización en la industria local.

En este sentido, si bien los estudios existentes sobre el desempeño del grupo Fortabat en los años '90 han señalado la incidencia de la novedosa amenaza de las presiones de cementeras internacionales en la desestabilización del “cartel cementero” local y su impacto sobre las estrategias de acumulación del grupo Fortabat, han tendido a acentuar la incidencia de factores microeconómicos subjetivos como las aptitudes, capacidades y visión de sus propietarios o gerentes en la suerte de la empresa. Así por ejemplo, se han puesto de relieve la ausencia de aptitudes “schumpeterianas” de los propietarios (Schvarzer & Petelski, 2005)<sup>17</sup>, la sucesión de errores gerenciales de la conducción (Gaggero; Wainer y Schorr, 2014)<sup>18</sup>, o las expectativas equivocadas sobre la vitalidad futura del régimen de convertibilidad (Castellani y Gaggero (2012)<sup>19</sup>, entre los factores centrales que causaron el proceso de crisis que condujo a su retirada de la rama cementera.

En función de ello, las determinaciones asociadas a las condiciones sociales para la competencia y acumulación han quedado desdibujadas de las razones de la crisis y expulsión productiva del grupo. En otros términos, se considera que los antecedentes sobre el caso han obviado considerar si amén de los posibles errores o inaptitudes que incidieron sobre su crisis final, el grupo Fortabat estaba en condiciones de sostener la propiedad de sus activos cementeros como capital promedio en este ámbito específico de la valorización en la fase mundializada del capital. Reconociendo el gran valor de los estudios previos mencionados, y recuperándose muchos de los

---

<sup>17</sup> Por ejemplo estos autores sostienen: “Amalia Lacroze no tenía las características de su marido en cuanto al manejo de la empresa y pareció siempre estar mucho más interesada en otras actividades públicas; sus preferencias se reflejaron con claridad cuando apareció entusiasmada con la designación oficial de “embajadora itinerante”, a comienzos de la década del noventa y, en ese mismo período, como Presidenta del Fondo Nacional de las Artes, cargo que mantuvo hasta el año 2003, aunque sin abandonar su posición como presidente de la sociedad anónima que controla Loma Negra (...) El estancamiento relativo de la empresa a lo largo de décadas no parecía preocupar a la conducción aunque tuvo efectos negativos en su capacidad competitiva con el paso del tiempo” (Schvarzer & Petelski, 2005: 11).

<sup>18</sup> Por ejemplo “durante la segunda mitad de la década el grupo tomaría una serie de decisiones que lo dejaría en una situación económico financiera comprometida durante la debacle y la salida del régimen de convertibilidad” Gaggero, Schorr & Wainer (2014: 67).

<sup>19</sup> Los autores resaltan el rol de los condicionamientos culturales e ideológicos sobre la acción empresarial. En ese sentido destacan el clima ideológico de suscripción a las reformas estructurales y la convertibilidad reinante en el mundo de los grandes capitalistas locales. En alusión al peso de esta variable para el caso Fortabat sostienen: “(...) En otros [grupos económicos] (Acindar, Peñaflor y Loma Negra) las estrategias de consolidación que llevaron adelante durante la segunda mitad de la década tendieron a minimizar la profundidad y duración de la recesión que se inició en 1998 (Castellani & Gaggero, 2012:226).

interrogantes y líneas de aproximación que han dejado abiertas, este trabajo busca cubrir ese “hueco cognitivo”.

Con ello, para el análisis de la centralización del capital que involucró a los activos medulares del grupo Fortabat, se ha optado por ponderar los senderos estratégicos asumidos por el capital individual en relación a los condicionantes históricamente específicos que comportan a acumulación y la competencia en su esfera de valorización. Es decir, el análisis de las condiciones coyunturales en que se concreta la desnacionalización será articulado con la indagación de las debilidades competitivas de largo plazo en la trayectoria de acumulación del grupo.

Para tales fines, se han planteado una serie de interrogantes que han permitido orientar la investigación del caso de estudio propuesto: ¿Cuáles han sido las transformaciones de la mundialización sobre las condiciones “normales” de valorización y supervivencia de capitales individuales en la rama cementera? ¿De qué modo se desarrolla la dinámica competitiva en una rama dominada por firmas monopólicas en los mercados nacionales? ¿Cuál es el rol de los procesos de centralización internacional del capital en la dinámica de la competencia de los capitales que se fijan en la rama? ¿En qué medida la posición dominante de Loma Negra en el mercado local bajo la propiedad del grupo Fortabat auspició de plataforma para su consolidación como capital autónomo en condiciones de afrontar la competencia internacionalizada? ¿Cuál fue el impacto de la reestructuración neoliberal de la década de 1990 sobre las condiciones de reproducción del grupo Fortabat en la rama cementera argentina? ¿En qué condiciones se encontraba el grupo Fortabat y cuáles fueron los principales problemas que acusó para enfrentar el nuevo escenario competitivo? ¿Cuáles fueron las estrategias de acumulación implementadas y qué potencial presentaron para la incorporación del grupo a las condiciones normales de acumulación en la rama? ¿De qué modo la implosión del régimen de convertibilidad afectó el sostenimiento de la propiedad de los activos cementeros del grupo Fortabat? ¿De qué manera el escenario de la posconvertibilidad habilitó la retirada?

A los efectos de abordar el problema de investigación los interrogantes antes planteados habilitaran un análisis de la trayectoria de acumulación del grupo en la rama cementera conforme al cumplimiento de los siguientes objetivos específicos. En primer lugar, identificar los componentes más relevantes del proceso de reestructuración internacional de la rama cementera bajo la denominada fase

mundializada del capitalismo contemporáneo y los imperativos que supone para la valorización de los capitales autónomos. En segundo lugar, analizar las condiciones de arribo e identificar los principales problemas que afectaban al grupo Fortabat al inicio de las reformas estructurales la economía argentina en la década de 1990. En tercer término, reconstruir y evaluar el desempeño del grupo Fortabat en el escenario de apertura y recrudescimiento competitivo del capitalismo argentino a lo largo de la vigencia del régimen de convertibilidad entre 1991 y 2001 y evaluar sus potencialidades y límites para incorporarse a las condiciones normales de acumulación en la rama cementera. Y finalmente, analizar la incidencia de las transformaciones macroeconómicas, la crisis y salida de la convertibilidad en 2002 y la posterior expansión del ciclo nacional de acumulación, para la concreción de la operación de cambio de manos.

En la perspectiva que se asume, la categoría de rama y su internacionalización poseen centralidad teórica para el tratamiento la trayectoria del capital individual<sup>20</sup>, constituyendo el terreno en que las tendencias de la acumulación se imponen “objetivamente” sobre las condiciones de reproducción de los capitales individuales. En efecto, se concibe a nivel conceptual que las estrategias y acciones empresarias tienen entidad en tanto el momento relacional que conecta a los capitales autónomos con la lógica de totalidad de la ley del valor en escala mundial (Astarita, 2006). Como apunta Cristhian Palloix:

No podemos, en efecto, percibir justamente el proceso de internacionalización a nivel de la empresa, sino a nivel de la internacionalización de la rama o ramas en los que la empresa está inmersa, y a nivel de la internacionalización del ciclo del capital social de la rama o ramas en cuyo interior el capital de la empresa multinacional no es más que una fracción “individual”, sea o no dominante” (...) en consecuencia, el ciclo de la fracción del capital social invertido en la rama o industria se encuentra igualmente en un espacio internacional de reproducción. (1975: 15)

Asimismo, en este abordaje la crisis que promueve la retirada productiva de un capital no es aprehensible desde la ponderación de factores “exógenos” al propio capital individual ni exclusivamente abordado en relación a la coyuntura en que la venta se concreta, sino atendiendo a analizar la trayectoria crítica del capital individual que condujo a la pérdida de autonomía de su capital productivo, a cuya realización las

---

<sup>20</sup> En el Capítulo I se abordará con mayor detenimiento este punto.

condiciones coyunturales internas o externas a la firma participan en diferente grado. Con un análisis de este tipo, centrado en la dinámica de la acumulación y competencia en la rama cementera, se espera habilitar una propuesta interpretativa sobre la retirada productiva del grupo Fortabat donde los factores de “oportunidad” y “crisis”, alrededor de los cuales oscilan las interpretaciones más difundidas, aparecen como partes de una misma totalidad explicativa de la enajenación productiva de un representante de la gran burguesía argentina.

## **II. Hipótesis de caso, criterios metodológicos y estructura de la investigación**

Llegado este punto, y en base a los señalamientos expuestos, la hipótesis general que se buscará poner a prueba en esta investigación es que la enajenación de los activos productivos cementeros del Grupo Fortabat en 2005 constituyó el momento culminante de su trayectoria de atraso competitivo respecto a la norma de acumulación que rige a los capitales autónomos en la rama cementera en la fase mundializada del capital.

Dicha respuesta general al problema planteado será abordada a partir de las siguientes hipótesis secundarias:

- La implementación del programa de reformas estructurales del capitalismo argentino en la década de 1990 puso de manifiesto la debilidad de la trayectoria de concentración y centralización de la mayor cementera de capital local (escala de acumulación, capacidades financieras, tecnológicas y productivas) frente a las ETs que dirigen la acumulación de la rama en el espacio mundial.

- El sendero de ajuste transitado por el grupo Fortabat para enfrentar el nuevo escenario competitivo durante la vigencia del régimen de convertibilidad entre 1991 y 2001 fue incapaz de incorporar a Loma Negra a la escala de acumulación y competencia necesaria para el sostenimiento de la propiedad del capital productivo.

- Las consecuencias del derrumbe y salida del régimen de convertibilidad catalizaron la concreción de salida del grupo Fortabat de su esfera medular de negocios y la incorporación de los activos productivos liquidados a la norma internacionalizada de acumulación normal en la rama cementera.

Conforme a los objetivos e hipótesis propuestos, el análisis de caso buscará indagar sobre los determinantes que operaron en el proceso de enajenación/ extranjerización de la propiedad de los activos industriales históricos del Grupo

Fortabat con un enfoque centrado en las condicionantes de la acumulación y la competencia en la esfera de valorización particular. Con ello, se considerará el análisis de la coyuntura en que se produjo la operación de cambio de manos (el derrumbe y salida del régimen de convertibilidad) en articulación con la evaluación de las potencialidades de la trayectoria de acumulación del grupo para hacer frente a las condiciones, históricamente concretas, para el sostenimiento de la propiedad del capital productivo en la rama cementera.

En efecto, con un enfoque centrado en el proceso de reestructuración internacional que rige a las condiciones de supervivencia de los capitales bajo la mundialización capitalista, se reconstruye y analiza la trayectoria de acumulación del grupo Fortabat en la rama cementera poniendo de relieve una serie de componentes críticos que permiten explicar su expulsión. Para ello se analizan tres planos principales de determinantes. En primer lugar, las limitaciones del grupo Fortabat asociadas a su trayectoria de concentración y centralización del capital para la supervivencia en la rama cementera internacionalizada. En segundo lugar, el sendero de ajuste y el desempeño en el escenario de reformas estructurales y recrudescimiento competitivo en la década de 1990. Y finalmente, la consideración de los impactos de las transformaciones macroeconómicas, la crisis y salida del régimen de convertibilidad, para la concreción de la operación de cambio de manos.

Para alcanzar los objetivos planteados, metodológicamente la investigación pivotará entre el análisis de tipo cuantitativo y cualitativo, estrategia pertinente para el desarrollo de un estudio de caso (Hernández Sampieri, 2014: 164). El trabajo ha sido abordado a partir del relevamiento de una diversidad de fuentes de información: a) para la reconstrucción y análisis del proceso de reestructuración de la rama cementera internacional se relevó información estadística proporcionada por diferentes organismos oficiales (USGS, UNCTAD, BM, FMI), asociaciones empresarias de la industria (CEMBUREU, GCCA, FICEM, SNIC), análisis documental de sitios web, documentos oficiales, memorias y balances de las principales cementeras internacionales y el relevamiento de producción académica y de revistas especializadas en la industria (Global Cement, International Cement Review); b) para la reconstrucción y análisis de la trayectoria de acumulación del grupo Fortabat en la rama cementera se procedió al relevamiento de una amplia bibliografía académica, datos estadísticos proporcionados por la USGS, AFCEP, INDEC, CNDC y revistas Panorama de la Economía Argentina, Prensa Económica y Mercado. Se procedió

además al análisis documental de la sección “Situación de la Industria” de los Anuarios de la AFCP entre 1980 y 1991, memorias y balances consolidados de Loma Negra CIASA (1997-2006), prospectos de emisión de deuda de Loma Negra CIASA, artículos periodísticos de diarios de circulación nacional y local, e información primaria proporcionada por dos altos directivos de Loma Negra en entrevistas semi-estructuradas<sup>21</sup>.

La investigación es presentada a partir de la estructura que se detalla a continuación. En el capítulo I se presenta los principales lineamientos teóricos de la investigación, al tiempo que se describen y analizan una serie de características generales de la producción y circulación de valor en la rama cementera. Específicamente interesa en este capítulo desarrollar analíticamente las determinaciones de la expulsión y centralización del capital atrasado respecto a las condiciones sociales que rigen la valorización del capital en una rama de la producción y evidenciar la relación entre los procesos de competencia, cambio tecnológico, concentración de mercado y barreras a la movilidad del capital en las ramas cementeras nacionales.

En el capítulo II se registran las principales transformaciones que ha introducido la mundialización del capital sobre las condiciones que rigen a la valorización y la competencia de los capitales autónomos en la rama cementera, apuntándose con ello a ofrecer una aproximación a las condiciones histórico-estructurales de la renuncia a la producción del grupo Fortabat. Se ofrece evidencia empírica en torno a tres fenómenos salientes de la reestructuración de la rama cementera en el capitalismo mundializado: a) que la fase mundializada del modo de producción capitalista impulsó desde la década de 1990 la imposición de una nueva y más elevada escala mínima de concentración del capital para la supervivencia de los capitales autónomos en la rama; b) que la nueva norma competitiva comprende una creciente diversificación internacional de los espacios de acumulación de los capitales cementeros cuya realización ha tenido lugar mediante sucesivas oleadas de centralización

---

<sup>21</sup> Se entrevistó al Ing. Mateo Isidro Gemigniani quien se desempeñó en Loma Negra CIASA entre 1957 y 2000. Se destacan a largo de esos años las siguientes posiciones en la empresa: Jefe de producción de la Planta Olavarría (1960-1965), Gerente de Producción y Asistente de Dirección Técnica (1977- 1979), Coordinador Ejecutivo del Proyecto AMALFA-Planta El Alto Catamarca (1979-1980), Gerente Superintendente de las plantas cementeras de Catamarca y Frías (1980-1987), Gerente de Servicios Generales de Loma Negra (1988- 1995), Director Técnico y miembro del comité ejecutivo de Loma Negra (1996-2000), Director de Recycomb (2000). Se entrevistó al Dr. Alejandro Díaz Bobillo, quien se desempeñó en Loma Negra CIASA entre 1996 y 2004. A lo largo de esos años ocupó posiciones de alta gerencia en la empresa: Gerente de Marketing y Logística (1996-1997), Gerente de Nuevos Negocios, Loma Negra (1997-2000) y Director de Desarrollo Corporativo (2000-2004).

transnacional del capital; c) que la imposición de la nueva norma de acumulación internacionalizada en los países latinoamericanos a lo largo de la década de 1990 generó cambios sustanciales en las condiciones de reproducción de los mayores grupos cementeros de capital nacional consolidados a lo largo del siglo XX. En ese marco se verá que la incorporación a la norma internacionalizada de las mayores cementeras de la región osciló entre su absorción por parte de capitales extranjeros transnacionalizados y la conservación de la autonomía mediante la superación de la escala nacional de acumulación. A los fines de identificar con mayor profundidad este proceso, se dedica especial atención a la reconstrucción de la trayectoria de las grandes cementeras latinoamericanas internacionalizadas, y especialmente se aborda el caso del grupo brasileño Camargo Correa (adquiriente en 2005 de Loma Negra).

En el capítulo III se ingresa al tratamiento de la trayectoria de acumulación del grupo Fortabat. El objetivo del capítulo es analizar las condiciones de arribo del grupo a las reformas neoliberales de la economía argentina la década de 1990 buscándose identificar sus principales potencialidades y debilidades para hacer frente al proceso de reestructuración internacional de la rama cementera. Para ello se analiza el desempeño de largo plazo de la rama cementera argentina y se reconstruyen aspectos centrales del proceso de concentración y centralización del capital de Loma Negra en la escala nacional entre 1926 y 1990. Adicionalmente se evalúa la ponderación de esta trayectoria en relación a la rama internacional y a las ramas cementeras de las economías de mayor tamaño de la región latinoamericana (Brasil, México, Argentina y Colombia). La evidencia presentada apunta a sostener que la posición de liderazgo en la rama cementera local con la que el grupo Fortabat enfrentó las nuevas condiciones de competencia de la década de 1990 convivieron con una prolongada debilidad en su trayectoria de acumulación de capital, tanto en la escala nacional como internacional.

En el capítulo IV se analiza el desempeño del grupo en el período que va desde el lanzamiento del Plan de Convertibilidad en 1991 y la concreción de la operación de venta de sus activos cementeros en junio de 2005. El capítulo busca analizar las principales transformaciones en las condiciones de reproducción del grupo en la rama cementera e identificar las dinámicas que fueron minando su capacidad para sostener la propiedad en la rama e impulsaron la venta de sus activos medulares. Para ello, se indaga primero en los impactos de las reformas estructurales sobre el desempeño de



la acumulación en la rama cementera y se identifican los principales desafíos competitivos acarreados para Loma Negra. La evidencia apunta a sostener que las reformas estructurales de los años '90 promovieron la progresiva incorporación de la rama local a las condiciones de competencia, tamaño y eficiencia de los capitales reguladores del mercado mundial, lo cual impulsó la extranjerización de las cementeras de capital nacional. Con ese contexto, en el capítulo se analizan las respuestas estratégicas activadas por el grupo para enfrentar a la amenaza competitiva del capital extranjero y se evalúan sus condicionantes y limitaciones para la conservación de la autonomía de acuerdo a la norma competitiva internacionalizada. En los últimos dos apartados se analiza la trayectoria del grupo a lo largo de derrumbe y salida del régimen de convertibilidad. El análisis de evidencia pone atención sobre los impactos de la crisis sobre la situación económico- financiera del grupo y en el modo en que la resolución de la crisis financiera en el escenario expansivo de la inmediata posconvertibilidad forzó la enajenación de sus activos cementeros.

Finalmente, en las conclusiones recuperamos los principales hallazgos de la investigación con el fin de cotejar los resultados obtenidos con las hipótesis planteadas. Se presenta para ello una aproximación sintética de los determinantes de la centralización transnacional del capital de los activos medulares del grupo Fortabat.

## **Capítulo I**

### **La retirada como momento culminante del atraso. Orientaciones analíticas para el tratamiento de la salida del grupo Fortabat de la rama cementera**

#### **Primera parte. La carrera de la competencia capitalista**

##### **I.I.I La concentración y centralización del capital como imperativos para la supervivencia**

Los conceptos de concentración y centralización del capital poseen gran relevancia para el análisis que se presenta en este trabajo. La definición que se adopta se corresponde con la propuesta por Marx en el *Capital* (1973), para quien ambos conceptos forman parte de las tendencias que impone la ley de la acumulación de capital<sup>22</sup>. De manera genérica, la concentración puede ser definida como la ampliación de la propiedad dentro un proceso de valorización, pero como lo hace Marx, conviene diferenciar la concentración simple de la centralización del capital.

La concentración simple es el efecto inmediato de la acumulación en escala ampliada, comporta a la ampliación de la masa de valor en manos de los capitales autónomos que es el producto natural de la reversión permanente de plusvalía en capital. Se trata de la concentración de medios de producción y fuerza de trabajo en manos de los capitales independientes que es equivalente a la acumulación, y que preserva el movimiento de repulsión entre capitales en competencia por la validación social de sus trabajos privados. Dice Marx:

Todo capital individual es una concentración, mayor o menor, de medios de producción, con el comando consiguiente sobre un ejército más o menos grande de obreros. Toda acumulación sirve de medio de nueva acumulación. (...) Al aumentar la masa de riqueza que funciona como capital, aumenta su concentración en manos de los capitalistas individuales, y por tanto la base para la producción en gran escala y para los métodos específicamente capitalistas de producción. (1973: 528-529)

---

<sup>22</sup> Las definiciones centrales sobre las relaciones entre la acumulación y los fenómenos de la concentración y centralización del capital se hallan en el Capítulo XXIII del Tomo I de *El Capital* (1973) titulado "La ley general de la acumulación capitalista".

Por su parte, la centralización consiste en una concentración cualitativamente diferente a la que es idéntica a la acumulación, pues entraña a la concentración de los capitales ya existentes “de la acumulación de su autonomía individual, de la expropiación de unos capitalistas por otros, de la aglutinación de muchos capitales para formar unos cuantos capitales grandes (...) lo cual supone una distinta distribución de los capitales ya existentes” (Marx, 1973: 529). Considerada la diferenciación entre los procesos de concentración simple y la centralización del capital, resulta importante analizar la conexión de ambos fenómenos con el desarrollo general de la acumulación de capital y la competencia.

En el modo de producción capitalista la distribución de los trabajos útiles de la sociedad se encuentra bajo el mando de capitales independientes que operan en ramas particulares de la producción de valor y plusvalor. Los capitales que operan en la misma rama se encuentran enfrentados entre sí pues compiten por la validación social de los trabajos privados que se encuentran bajo su mando. La categoría de rama o industria, constituye así la esfera concreta en que se desenvuelve la competencia entre los capitales autónomos. La rama se define como “(...) el lugar de convergencia de determinados capitales que, sin dejar de ser individuales, producen la misma categoría de mercancías, y, por consiguiente, se valorizan en condiciones de producciones impuestas por las condiciones socialmente dominantes” (Aglietta, 1979: 255). En el mismo sentido, Palloix en base a Borrelli (1972) define a la rama o industria como:

(...) el agrupamiento consciente o inconsciente de los productores que obtienen un mismo producto (reproducible) a partir de procesos de producción comparables, (...) una célula de la división del trabajo (...) [en la que confluyen] (...) relaciones entre producto y mercancía, proceso de producción y proceso de circulación<sup>23</sup>. (Palloix, 1975: 13)

En tanto los trabajos concretos de las diversas ramas de la producción comportan, en función de los diferentes grados de utilización de trabajo vivo, medios

---

<sup>23</sup> Siguiendo a Palloix (1975) en base a Borrelli (1972) los principales componentes de la categoría de rama o industria son: el producto mercancía, que designa a un bien producido en condiciones reproducibles y que es objeto de intercambio en el mercado; y el proceso de producción, dado por el consumo productivo de materias que mediante una cantidad determinada de trabajo y a través de un conjunto de instrumentos (bienes de producción) da lugar a uno o a un conjunto de productos que resultan inseparables. Cabe destacar que la categoría de rama no es estática pues “no puede hablarse de industria (en singular) para designar a un conjunto de productos o de procesos (en plural) más que si se considera esta combinación como la norma social de la división técnica del trabajo” (Borrelli, 1972; citado en Palloix, 1975: 13-14). En este sentido, por ejemplo, se verá en este trabajo que la rama cementera ha transitado a lo largo de su desarrollo desde la producción de Cemento Portland “normal” a diferentes tipos de cementos “para uso general” y “para usos especiales”, hasta integrar actualmente a la producción de un conjunto-mercancías: Cementos Portland en sus diferentes tipos, agregados minerales y productos de hormigón.

de producción y tiempos de rotación del capital, diferentes capacidades para producir plusvalor a lo largo de un tiempo determinado, la asignación de la capacidad de trabajo total de la sociedad se realiza a través la formación de la tasa media de ganancia. La tendencia a la formación de la tasa media de ganancia mediante la movilidad del capital a lo largo de las diferentes esferas de la acumulación, posibilita reproducción material de la sociedad bajo la dirección de capitales independientes cuyo potencial de valorización no depende de su capacidad para crear plusvalor, sino de su capacidad para participar en la distribución del plusvalor total de la sociedad en relación proporcional al capital que adelantan<sup>24</sup> (Marx, 1973a).

El análisis con acento en la categoría de rama de la producción resulta de suma relevancia para el abordaje de la naturaleza de los procesos de concentración y centralización del capital, y en consecuencia, para el estudio del proceso de retirada de un capital autónomo como el que se propone en esta tesis. La rama es el ámbito de vigencia de una determinada normal social de producción y, por tanto, aquel en que la tasa de ganancia toma significación concreta al definir las decisiones de ingreso y salida de los capitales autónomos (Marx, El Capital, 1973a). En palabras de Palloix:

(...) En última instancia, la categoría de económica de rama o industria constituye el lugar operacional en el cual se puede centrar el estudio del movimiento del capital y el de las fases de su ciclo global, así como seguidamente situar las fracciones del capital que intervienen en el ciclo. (1975: 15)

Para los capitales individuales que se valorizan en una rama de la producción de valor, la lucha por la competencia y el incremento de la rentabilidad se desarrolla mediante una búsqueda constante por reducir los costos de producción. Para ello, el método por excelencia consiste en el incremento de la productividad del trabajo por la vía de la innovación técnica y organizativa que permite ampliar la escala de la producción ahorrando trabajo vivo, fenómeno cuya forma más acabada despliega la maquinización y cooperación en gran escala del régimen de gran industria<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Este comentario teórico es una síntesis apretada del denominado proceso de transformación de los valores en precios de producción que desarrollara Marx en el Tomo III de El capital (1894). Remitimos a ese texto para una presentación pormenorizada. Además, una reconstrucción de la controversia en torno al denominado “problema de la transformación”, de los principales argumentos esgrimidos tanto por sus detractores como de quienes sostienen su validez puede hallarse en Astarita (2006).

<sup>25</sup> La producción en mayor escala permite a un capital reducir los tiempos de trabajo aplicados a la producción de una mercancía, resultando para el capital innovador en una fuente de ganancias extraordinarias. Pero la generalización entre los productores de la rama de la nueva escala implica la constitución de una nueva norma social de valor de las mercancías (una reducción de los tiempos socialmente necesarios de trabajo incorporado a cada valor de uso), eliminándose con ello la fuente de la ganancia extraordinaria y presionando al desarrollo de nuevos métodos que incrementen la productividad del trabajo.

El desarrollo de la productividad mediante la maquinización incrementa la relación de la masa de medios de producción que una determinada cantidad de fuerza de trabajo es capaz de poner en acción, relación a la cual Marx denomina como composición técnica del capital. Pero a su vez, determinada por incremento de la composición técnica del capital tiene lugar una tendencia a la elevación del componente constante del valor del capital adelantado (medios de producción) en detrimento de la participación relativa de su parte variable (fuerza de trabajo), o en términos de Marx, de la composición orgánica del capital ( $COC=CC/CV$ )<sup>26</sup>.

En tanto la competencia empuja a los capitales a adoptar las técnicas que permiten la producción de mercancías a menor costo, y esto es función de una creciente inversión en capital constante fijo (maquinarias y grandes instalaciones industriales), la masa de capital dinerario requerida para la actuación, conforme avanza la acumulación en una determinada rama de la producción, experimenta un sendero ascendente. En consecuencia, el sostenimiento en la producción de un capital en una rama tiene, como requisito general, el alcanzar la norma de concentración “socialmente necesaria”, un determinado tamaño “modal” vigente en una esfera de la producción de valor y plusvalor para cada tiempo y lugar. Marx sintetiza el carácter histórico y creciente de la concentración de capital necesaria para la valorización de los capitales en los siguientes pasajes de El Capital:

(...) el mínimo de suma de valor de que debe disponer un poseedor de dinero o de mercancías para transformarse en capitalista varía con las distintas etapas de la producción capitalista, y dentro de cada una de estas etapas, con las diversas esferas de la producción, según las condiciones técnicas imperantes en cada una de ellas. (1973: 247)

En la industria en sentido estricto, pronto se establece un mínimo propio de volumen de negocios para cada rama industrial y, de acuerdo con ello, un mínimo de capital por debajo del cual no puede acometerse con éxito una sola empresa. Se establece asimismo en cada rama industrial una media normal de capital que rebasa ese mínimo y de la cual tiene que disponer y dispone en efecto la masa de productores. (1973a: 627-628)

---

<sup>26</sup> Donde  $COC$  = composición orgánica del capital,  $CC$  = capital constante y  $CV$  = capital variable. Dice Marx “(...) El incremento de la masa de medios de producción con que el obrero opera, impulsando la productividad del trabajo, tienen su contrapartida en una disminución relativa de la masa de trabajo necesaria para ponerlos en funcionamiento. Este incremento en la composición técnica de la masa de medios de producción, comparada con la masa de fuerza de trabajo que la pone en movimiento, se refleja a su vez, en el plano de la composición de valor, en el aumento del capital constante a costa del capital variable” (1973: 528).

Desde la perspectiva de la reproducción del capital social y la valorización de los capitales individuales, sólo los capitales que alcanzan el nivel de concentración que logra poner en acción la productividad modal del trabajo vigente en una rama logran apropiarse de la tasa media de ganancia, constituyéndose por ello como capitales medios o normales. Se trata de un uso del concepto de “medio” o “normal” en el sentido de “exponente significativo” o de “tamaño más difundido”, y no de un tamaño de capital que es producto de la media aritmética del tamaño de los capitales que operan en una rama. Por su parte, los capitales que no reúnen estos atributos constituyen el universo de los pequeños capitales<sup>27</sup> (Iñigo Carrera, 2013).

La evolución ascendente de la composición orgánica a la que impulsa la competencia, establece como necesidad el tamaño creciente de los capitales autónomos para la puesta en acción de las capacidades productivas del trabajo medias o normales. En virtud de ello, el desarrollo de la acumulación se da lugar a través de un continuo proceso de diferenciación de los capitales en competencia, pudiéndose distinguir en él entre aquellos cuyo tamaño “normal” los vuelve aptos para la apropiación de la tasa media de ganancia, aquellos que por su menor concentración y escala no la alcanzan, y aquellos que por su tamaño y productividad superior perciben una rentabilidad extraordinaria y son “reguladores” del desarrollo de la productividad del trabajo en la rama (Shaikh, 1980).

Las empresas que manejan una mayor escala productiva no sólo se valorizan a mayor ritmo, sino que también se apropian a lo largo de cada ciclo de valorización de una mayor masa de ganancia, la cual a su vez, potencia las capacidades de estos en materia de innovación tecnológica, comercialización y financiamiento (Graña, 2012). La mayor capacidad de valorización de las empresas más grandes tiende así a incrementar la escala de concentración normal para la supervivencia en una industria. De esta manera, los capitales que con mayor éxito transitan en la carrera por la concentración simple progresivamente desalojan de la producción a los capitales más pequeños y retrasados.

---

<sup>27</sup> El uso del término de capital normal o medio como “capital modal” es coherente con la definición de “tiempo trabajo socialmente necesario” que determina el valor de las mercancía como “tiempo de trabajo modal” (Carchedi, 1991). Dice Iñigo Carrera: “(...) el término «capital medio» no se refiere aquí a un capital cuya magnitud resulta del promedio de las magnitudes de los capitales que operan en su rama. Tampoco a la determinación simple propia de los capitales individuales de composición orgánica y velocidad de rotación medias. En el sentido expuesto, el término «capital medio» es sinónimo de «capital de concentración normal», o más simplemente, de «capital normal» (2013: 4). De acuerdo con la teoría del valor trabajo, son sólo plenamente reconocidos los trabajos comandados por los capitales independientes que se corresponden con la productividad modal imperante en cada rama de la producción mercantil Carchedi (1991).

Siguiendo a Aglietta (1979), la centralización del capital constituye la forma más violenta que asume la competencia entre los capitales<sup>28</sup>. Con ella desaparecen gran número de capitales individuales por absorción mientras que otros se reagrupan mediante la fusión, depurando a los que han perdido la carrera por la apropiación de plusvalía y preparando el terreno para el reimpulso de la acumulación en una escala superior. Los capitales expulsados de la producción, “si aún queda algo de ellos” se convierten por esta vía en capitales dinerarios prestados a interés, cuya centralización potenciará, apalancando la inversión a los capitales autónomos medios, el desarrollo de la productividad del trabajo (Iñigo Carrera, 2013: 134-135). La centralización del capital se convierte así en el reverso del proceso de concentración, permitiendo acelerar los tiempos en que el capital alcanza el tamaño necesario para adoptar las técnicas de producción y circulación más avanzadas, y con ello, explotar un negocio en condiciones normales. Marx explicita este punto así:

los progresos de la acumulación aumentan la materia centralizable, es decir, los capitales individuales, mientras que la expansión de la producción capitalista crea, de una parte, la necesidad social, y de otra, los medios técnicos de esas gigantescas empresas industriales cuya viabilidad exige una previa centralización del capital. (...) Al crecer las proporciones de los establecimientos industriales, se sientan por doquier las bases para una organización más amplia del trabajo colectivo en muchos, para un desarrollo mayor de sus impulsos materiales. (Marx, 1973: 530-531)

Por lo anterior, la centralización del capital tiende a desarrollarse mediante oleadas o espirales, donde el mayor tamaño que mediante absorciones o fusiones alcanzan unos capitales es seguida por otros que buscan no rezagarse, expandiéndose la escalada de manera horizontal y vertical hacia el conjunto del capital social (Aglietta, 1979). La expansión de la espiral de centralización depura a los capitales ineficientes y reestructura a ramas enteras de la acumulación, preparando el camino para su reimpulso en manos de los capitales autónomos que portan las “nuevas y más potentes palancas de la acumulación social” (Marx, 1973: 531).

Complementariamente, la magnitud de capital necesaria para la valorización en condiciones medias se relaciona con el marco espacial en el que rige un cierto grado de concentración del capital en una industria determinada. La dimensión espacial de la categoría de rama se encuentra condicionada por el grado en que “las distintas

---

<sup>28</sup> Sobre la concepción de la competencia en Marx, Anwar Shaikh expresa: “La noción marxista de competencia define un proceso, no un Estado. Describe un proceso destructivo y antagónico, no una fantasía de equilibrio” (Shaikh, 2006: 105).

etapas de la producción capitalista” permiten movilizar el capital -bajo sus formas dineraria, mercantil o productiva- determinando el ámbito en el que la ley del valor y la competencia van a marcar las condiciones para la valorización normal. Es decir, la comparabilidad de los trabajos individuales, y con ello la configuración espacial de la propia categoría de rama como escenario concreto de la competencia capitalista, posee un carácter histórico cuya ampliación progresiva es inherente tendencia a la internacionalización del capital (Palloix, 1975;1978).

La operación de la ley del valor en escala mundial por la que transita el modo producción capitalista en su fase actual de desenvolvimiento implica que los capitales autónomos insertos en diferentes ramas se encuentran, en un grado inédito, sujetos a presiones para alcanzar el nivel de concentración del capital que rigen en el mercado mundial, y ello necesariamente implica la participación activa de los capitales industriales en las oleadas de centralización trasfronterizas. Autores que presentan importantes diferencias en sus análisis sobre la naturaleza e implicancias de la fase mundializada del capital, coinciden en considerar a la ampliación del marco espacial de la competencia capitalista, y por ende de la categoría de rama o industria, como uno de sus rasgos centrales. Así, por ejemplo:

(...) definimos al oligopolio mundial como un “espacio de rivalidad”, delimitado por las relaciones de dependencia mutua de mercado, que interrelacionan al pequeño número de grandes grupos que, en una industria dada (o en un conjunto de industria con una tecnología genérica común), llegan a adquirir y conservar la posición de competidor efectivo en el plano mundial. El oligopolio es un lugar de competencia encarnizada, pero también de colaboración entre los grupos. Es indiscutible el incremento del grado de competencia en cada mercado nacional, considerado separadamente. En ciertas industrias oligopolistas, donde el efecto competitivo de la liberalización del mercado sólo se torna realmente efectivo cuando es acompañado con una penetración de los rivales, mediante inversiones directas, es cierto que el movimiento de inversiones cruzadas que se dio a lo largo de la década de 1980 golpeó fuertemente las barretas industriales que protegían las posiciones de los oligopolios nacionales. (Chesnais, 1996: 96)

(...) son la sistematización y totalidad mundiales de la relación capital-trabajo las que generan una situación cualitativamente distinta a la anterior. Dicho en otros términos, ahora existe un espacio económico mundial articulado desde la lógica de la valorización del capital (...) el modo de producción capitalista se ha generalizado y por tanto hay que explicar el mercado mundial a partir de la generación y apropiación mundial de plusvalía. (...) La mundialización de la relación capital- trabajo genera un campo económico cualitativamente nuevo [en el que] todos los capitales están sometidos a la coerción de la



competencia, lo que obliga a cada capital al cambio tecnológico incesante y a ir a fondo en la explotación del trabajo, so pena de perecer. (Astarita, 2006: 210-211)

El acceso al capital a préstamo cumple un rol determinante en la participación activa de los capitales industriales en las oleadas de centralización. Como afirma Marx, conforme avanza la acumulación el crédito se transforma en un “arma temible en el campo de batalla de la competencia y acaba por convertirse en un gigantesco mecanismo social de centralización de capitales” (Marx, 1973: 530). Los capitales autónomos concurren al crédito para acrecentar la acumulación de modo de afrontar inversiones cuya magnitud las haría imposibles, o se demorarían largamente, si debieran ser abordadas con fondos propios. En tanto el capital dinerario a préstamo se apropia de una porción de la ganancia del capital productivo conforme la tasa de interés vigente, la cual por regla general es inferior a la tasa media de ganancia (Marx, 1973a), el acceso a capital prestado permite al capital productivo ampliar la base de su acumulación aun cuando deba deducir una parte de su ganancia para afrontar el pago de los intereses.

La proporción y la baratura del acceso al financiamiento, determinada por la masa de préstamo y por la tasa de interés, constituye un ámbito particularmente importante de la competencia de los capitales. Las desigualdades en las condiciones de acceso al financiamiento de los capitales autónomos conllevan diferencias en el ritmo de valorización y, por consiguiente, en las capacidades para sostener su autonomía. Sobre este punto:

(...) el empleo del crédito para la empresa capitalista se convierte en una necesidad que a esta le impone la lucha de la competencia. Pues para el capital individual, el empleo del crédito significa una subida en su cuota de beneficios. (...) Si, al mismo tiempo, el capital mayor le permite producir también más barato gracias a la ampliación de la producción entonces sus beneficios habrán aumentado aún más. Si el empleo del crédito no le es posible a otros capitalistas en la misma medida o en condiciones más duras, el capitalista favorecido podrá realizar un superbeneficio. (...) El aumento del beneficio empresario mediante la utilización del crédito tiene sólo lugar para el capitalista individual y para su propio capital. Por lo pronto, deja intacto el nivel de la tasa social del beneficio medio. Pero al mismo tiempo, aumenta, naturalmente la masa de beneficios y, con ello, el ritmo de la acumulación. Al permitir que se extienda la escala de la producción, que aumente la fuerza productiva del trabajo, concede, por lo pronto, a los capitalistas que pueden emplear el crédito antes que otros o en proporciones mayores que ellos, un beneficio extra. (Hilferding, 1985: 92-93)

Ahora bien, las condiciones efectivas de acceso al crédito de los capitales autónomos se relacionan, en importante grado, con el tamaño alcanzado por el capital que requiere apalancar su acumulación con capital dinerario prestado. En la medida en que el capital industrial haya alcanzado un mayor tamaño por la vía de la concentración y centralización, y con ello presente mayores aptitudes para movilizar las capacidades productivas que dirigen el desarrollo de una esfera productiva, mayores son las garantías que ofrece a los propietarios del capital dinerario para su valorización como capitales a interés, y con ello, mejor condición encuentra el capital productivo para su financiamiento. Un capital productivo rezagado cuya concentración dista mucho de la predominante en una industria y, por ende, cuya adecuación a las condiciones sociales medias resulta menos probable, será sancionado con restricciones al acceso y mayores penalizaciones de la tasa de interés sobre el capital que le es cedido a préstamo. Las sanciones diferenciales del capital prestado sobre la ganancia del capital productivo se encuentran, en consecuencia, relacionadas con las desiguales perspectivas que estos presentan para su desenvolvimiento en la lucha competitiva, las cuales guardan una estrecha relación con su tamaño.

Las diferenciales en las sanciones del capital financiero sobre los capitales productivos de desigual concentración alcanzan toda su incidencia cuando la crisis de sobreacumulación impone el peligro de desvalorización para todos los capitales (Aglietta, 1979). Aquellos que dirigen la acumulación de una rama o cuyo rezago no resulte pronunciado, acceden al capital prestado en mayor magnitud y a menor tasa de interés, lo que tiende a ampliar su capacidad de valorización, su ventaja sobre los pequeños capitales, y en última instancia, su potencia como vencedores en las oleadas de centralización.

En síntesis, el sostenimiento de la propiedad del capital productivo en una rama de la producción implica para el capital autónomo el imperativo de concentrarse y centralizarse al ritmo de sus competidores, so pena de rezagarse hasta el punto que la distancia que lo separa de los capitales normales alcance dimensiones irrecuperables. Las mayores escalas productivas de los capitales más concentrados, junto a las más desarrolladas estructuras de comercialización, innovación y financiamiento, que como se ha visto tienden a retroalimentarse, amplían progresivamente su superioridad de valorización promoviendo la centralización bajo su mando de los pequeños capitales. Se trata de una dinámica que ocurre en forma de espiral, donde al tiempo que el incremento de la productividad del trabajo empuja

a la expulsión de los capitales atrasados, la nueva escala de concentración normal que surge del movimiento de centralización renueva la gama de capitales pequeños de una industria (Iñigo Carrera, 2013). Para las empresas recién llegadas al estrato de los “pequeños” se impone la necesidad de adecuación a la nueva norma social de concentración para sostenerse en la competencia, so pena de seguir el camino hacia la enajenación<sup>29</sup>.

### **I.I.II De capital productivo autónomo a capital a interés: la centralización como punto de llegada del rezago en la lucha competitiva**

Como se ha visto, a razón del menor ritmo de valorización en el que incurren los capitales menos concentrados, es plausible que su situación de atraso tienda a agudizarse, provocando su desplazamiento de la producción a manos de competidores cuyo nivel de concentración es acorde al necesario para valorizarse normalmente. Sin embargo, la expulsión y pérdida de autonomía de los capitales industriales que no logran seguir el ritmo del proceso concentración y centralización no resulta un proceso automático e inmediato. En amplias ramas de la producción industrial es posible observar la presencia de una población de capitales de gran diversidad de tamaños; con desiguales escalas productivas, capacidades tecnológicas, comerciales y financieras; es decir, capitales autónomos con diferentes capacidades de valorización. En virtud de ello, es de interés avanzar, en primera instancia, en la indagación analítica de los determinantes de la supervivencia de los capitales rezagados respecto a la norma de concentración que rige una rama de la valorización y, en segundo término, sobre los límites para el sostenimiento de su autonomía y las formas que asume su retirada vía centralización.

Para el tratamiento de estos interrogantes teóricos, que como es fácil advertir son de gran importancia para los objetivos que sigue esta tesis, se retoman los avances teóricos y empíricos de una serie de trabajos recientes que, desde la tradición crítica de la economía política, han abordado el análisis del movimiento de diferenciación del capital, las condiciones para la subsistencia y centralización de los

---

<sup>29</sup> Tempranamente el Propio Marx parece manifestarse en este sentido cuando, en su crítica a Proudhon escrita entre 1846 y 1847, afirma “(...) en la vida práctica encontramos no solamente la competencia, el monopolio y el antagonismo entre una y el otro, sino también su síntesis, que no es una fórmula sino un movimiento. El monopolio engendra la competencia, la competencia engendra el monopolio. Los monopolios compiten entre sí, los competidores pasan a ser monopolistas. (...) La síntesis consiste en que el monopolio no puede mantenerse sino librando continuamente la lucha de la competencia” (1987: 136).

capitales atrasados y la incidencia de la heterogeneidad sobre el proceso general de acumulación (Iñigo Carrera; [2003] 2013, Guevara, 2011; Graña, 2012; Caligaris: 2017; Starosta y Caligaris, 2017).

Según se demuestra en las investigaciones citadas, el límite a la subsistencia del pequeño capital puede encontrarse antes de su desvalorización absoluta, o sea, sin llegar al punto en que toda la ganancia haya desaparecido<sup>30</sup>. La supervivencia de los capitales industriales rezagados en la carrera por la concentración y centralización en sus ramas encuentra su límite, de manera general, en el punto en que su tasa de ganancia se iguala a la tasa de interés, y como instancia intermedia, con tasa de ganancia que puede obtener movilizándose a una rama cuyos menores requerimientos de concentración le permitiesen valorizarse como un capital normal.

Si bien la concreción de una u otra trayectoria de retirada frente al atraso no resulta mecánica y responde a múltiples factores, ambas tienen por condición que el pequeño capital concrete la venta de los activos productivos que ya no es capaz de valorizar en condiciones normales. Se presentan a continuación de manera estilizada una serie de observaciones teóricas que, tributarias este enfoque, son relevantes para los fines de este trabajo. En primer lugar, si se considera que, como ya ha sido mencionado, la tasa de interés es por regla general menor a la tasa media de ganancia<sup>31</sup>, la permanencia en la producción de un pequeño capital industrial se sostendrá siempre que los mayores costos en los que incurre no depriman la ganancia más allá del nivel de la tasa de interés sobre el valor de liquidación de sus activos. Al respecto Iñigo Carrera sostiene:

El límite de la subsistencia de los capitales industriales inferiores al medio se encuentra regido por el desarrollo general de la capacidad productiva del trabajo. Tan pronto como este desarrollo permite a los capitales medios llevar

---

<sup>30</sup> En el Tomo III de *El Capital* (1894) Marx considera como límite inferior a la supervivencia del pequeño capital el punto en que privado de toda ganancia sus ingresos sólo permiten reponer el capital adelantado y el equivalente al salario del capitalista que se ha convertido en productor simple de mercancías, es decir, que se ha pauperizado hasta al límite de su proletarianización. Dice Marx "En su condición de pequeño capitalista no aparece para él, como límite absoluto, otra cosa que el salario que se abona a sí mismo, previa deducción de los costos propiamente dichos (Marx, 1894: 1025). Sin embargo, el límite a la supervivencia que Marx identifica en este pasaje para los productores parcelarios agrícolas, resulta poco realista para el estado actual de la mayoría de las grandes industrias capitalistas donde la recreación de los procesos de trabajo concretos bajo el mando de un único sujeto individual es objetivamente imposible, o en términos de Marx, imposibles para las esferas de la acumulación donde la subsunción del trabajo al capital se ha consolidado como fenómeno "real". Al respecto, por ejemplo: "(...) la maquinaria sólo funciona en manos del trabajo directamente socializado colectivo. Por tanto, ahora es la propia naturaleza del instrumento de trabajo la que impone como una necesidad técnica el carácter cooperativo del proceso de trabajo" (Marx, 1973: 316).

<sup>31</sup> La tasa de interés puede superar en determinadas coyunturas a la tasa de ganancia industrial, pero ello no puede ser una condición normal pues el capital industrial perdería la capacidad para reproducirse dado que ello implica la cesión al prestamista una porción del plusvalor que obtiene en función del capital propio. Por lo demás, el interés es siempre una deducción sobre plusvalor creado por el trabajo productivo.

al precio de producción por debajo del correspondiente a la tasa de interés sobre el valor de liquidación de los pequeños capitales, éstos se ven finalmente expulsados de la producción (...) Más tarde o más temprano, el desarrollo de la capacidad productiva del trabajo por los capitales medios hace que los pequeños capitales industriales alcancen el límite de su subsistencia como tales. Se transforman por fin en capitales prestados a interés, si a esta altura queda algo de ellos. (Iñigo Carrea, 2013: 136-137)

De este modo, el tiempo de permanencia en la producción de un capital que ha quedado retrasado respecto a las condiciones medias se encuentra determinado por la magnitud de la tasa de interés efectiva a la que podrá valorizarse el capital dinerario resultante de su liquidación. Cuanto mayor la tasa de interés a la que puede acceder más temprano el pequeño capital industrial será empujado a convertirse a capital a préstamo. Siguiendo a Caligaris (2017) en tanto la tasa de interés a la que puede acceder un capital- dinerario se encuentra determinada por su masa, cuanto mayor sea el monto al cual el capital atrasado logra vender y concretar su retirada mayor será su capacidad de valorización como capital a préstamo. De ello se desprende que los impulsos para la retirada de los pequeños capitales se conectan con al menos tres dimensiones vinculadas a su capacidad para valorizarse como capitales a préstamo, a saber: las características de la industria que los expulsa, su historial de concentración y centralización al momento de la retirada y las condiciones técnicas de los activos productivos que vende.

Respecto al primer aspecto, las ramas de la producción donde más avanzado se encuentre el desarrollo de la productividad del trabajo, habiendo a lo largo de su desarrollo empujado hacia arriba los requerimientos mínimos de capital y el componente de capital fijo en relación al variable para la valorización en condiciones normales, más pronto los capitales en ellas rezagados respecto a las condiciones medias -pero comparativamente más grandes a los que rigen a toda otra gama de industrias- se verán empujados a la salida y conversión a capital a préstamo. Aunque como se verá en breve, para los capitales atrasados insertos en ramas de alta composición orgánica del capital, la concreción de los impulsos a la salida se encuentra contrarrestada por las dificultades que estos capitales enfrentan para la movilidad del capital.

En segundo lugar, cuanto más haya avanzado un capital productivo en la carrera por la concentración y centralización en su rama de retirada, mayor la masa de capital

dinerario a la que podrá acceder en el momento de su venta y, en consecuencia, más elevada la tasa de interés a la que podrá valorizarse como capital a préstamo. De este modo, frente a una situación de retraso que se imponga como irreversible respecto a las condiciones medias de valorización, el capital atrasado de larga trayectoria encontrará mejores impulsos para la venta de sus activos.

En tercer lugar, los impulsos para la salida del capital atrasado se encuentran condicionados por el estado tecnológico de los activos productivos que se ceden y la capacidad del capital adquiriente para incorporarlos a la valorización normal. La tasa de interés a la que puede valorizarse un capital industrial liquidado está condicionada por la relación, no siempre equivalente, entre el valor del capital en funciones productivas respecto del que rige a su venta (Caligaris, 2017). Si bien entran en juego aquí aspectos específicos como la posición en el mercado y las perspectivas de acumulación de la rama en la que se insertan, el precio de mercado de los activos productivos se relaciona de manera estrecha con su grado de vigencia técnica. Cuanto mayor haya sido el deterioro tecnológico del capital atrasado y más obsoleto se encuentre, menor va a ser el valor al que puede aspirar de una venta, menor la tasa de interés que obtendrá como capital a préstamo y, por tanto, más amplia la frontera para su sostenimiento como pequeño capital.

A la inversa, cuanto mayor sea la vigencia tecnológica de la totalidad o de una porción de los activos productivos que se venden respecto a parámetros de competencia vigentes, mayores serán las chances que uno o varios capitales adquirientes los aprecie como atractivos para su incorporación a una estructura de valorización normal. En estas condiciones, a la hora de la salida un capital atrasado probablemente encontrará una gama mayor de interesados en la compra, lo cual tenderá a elevar la cotización de mercado y consecuentemente, las condiciones para la colocación a interés del dinero que surja del cambio de manos. Dice Caligaris:

(...) si se trata de un caso donde el pequeño capital que se ofrece en venta apenas se diferencia técnicamente del capital normal y puede ser absorbido rápidamente por éste, el precio de venta va a tender a coincidir con el valor del capital en actividad. En cambio, si se trata de un capital completamente obsoleto desde el punto de vista técnico e imposible de ser absorbido por el capital normal, es probable que sólo pueda venderse como chatarra, a un precio muy por debajo del correspondiente al capital en actividad. (Caligaris, 2017: 78)

Como se ha visto, si bien la conversión a capital a interés constituye la trayectoria tendencial del capital que no logra el nivel de concentración que rige a la producción de plusvalor, no resulta la única alternativa de retirada para los capitales que han llegado al límite de la supervivencia en una industria. En función de las diferencias existentes en los requerimientos normales de capital en las distintas ramas - derivadas del carácter desigual del desarrollo capitalista- es posible que los capitales atrasados en una industria busquen movilizarse, previa venta de sus activos, a otra donde los menores requerimientos de capital les permitan valorizarse a la tasa media de ganancia. De este modo, vendiendo en la rama donde la su inferioridad se ha vuelto irreversible e ingresando a otra donde puede acumular normalmente, el capital atrasado puede sostener su condición de capital autónomo. Sin embargo, la reinsertión en una o varias ramas donde el tamaño del capital para la valorización normal es menor, implica per se, la apropiación de una masa de ganancia también menor, lo cual tiende a ser el fundamento de un sendero de deterioro cuyo punto de llegada es la conversión a capital a interés.

De la misma manera que en la conversión a capital a préstamo, las posibilidades de éxito de una mudanza de rama están en gran medida condicionadas por el grado de concentración alcanzado. En términos generales, cuanto más exitosa haya sido la trayectoria histórica de concentración y centralización que ha experimentado, más posibilidades tendrá el capital saliente de encontrar una rama donde el capital dinerario resultante de la venta se presente como suficiente para reinsertarse como capital normal.

En las ramas donde el desarrollo de las fuerzas productivas ha desplegado con mayor plenitud la vigencia los métodos de la gran industria, los impulsos para la salida del capital atrasado tienden a imponerse, como se ha visto, mucho antes a su total desvalorización. Sin embargo, su concreción puede ingresar en contradicción con las mayores barreras a la movilidad existentes en ramas con grandes volúmenes de capital inmovilizado bajo la forma de máquinas e instalaciones fabriles. Así, las pérdidas implicadas en una retirada rápida pueden ser lo suficientemente altas como para que los capitales permanezcan en ramas con pesados requerimientos de capital fijo y prolongados períodos de rotación del capital, cuando se presentan coyunturas de demanda y rentabilidad en contracción<sup>32</sup> (Cooney, 2017).

---

<sup>32</sup> Sobre las barreras a la movilidad en ramas de alta composición orgánica del capital y específicamente en la rama cementera se pondrá mayor atención en el capítulo 1.

Semmler (1982) sostiene que no existe ninguna ley sobre los tiempos en que tienen lugar los procesos de ajuste de las capacidades y redistribución de los tiempos de trabajo social invertidos en las diferentes esferas de la acumulación, siendo más dificultoso en ramas con elevada composición orgánica del capital<sup>33</sup>. En esa misma línea, Cooney (2017) afirma que las empresas más concentradas de industrias capital intensivas tienen declives más prolongados que las empresas menores cuando se enfrentan a situaciones de estancamiento y crisis. La clave de la diferencia está dada por el hecho de que las empresas más concentradas tienen mejores recursos y oportunidades para sostenerse y son menos vulnerables a la quiebra o a sufrir adquisiciones hostiles<sup>34</sup>, mientras que las empresas más pequeñas, tienden a desaparecer o ser absorbidas con mayor facilidad<sup>35</sup>.

Al respecto, resulta de interés el abordaje de Michael Aglietta (1979), quien sugiere considerar la relevancia de la fase del ciclo de negocios en el desarrollo de oleadas de centralización del capital, es decir, para la concreción de los cambios en la propiedad del capital productivo. Según el autor, luego de una recesión y en los inicios de una fase ascendente de la acumulación, el crecimiento de las ventas, los ingresos y la rentabilidad, convierten a una esfera de la acumulación en un ámbito atractivo para su reestructuración por parte de los capitales que dirigen el desarrollo de la rama, motivando la centralización bajo su mando de los capitales atrasados. Al respecto expresa Aglietta:

[Las oleadas de centralización del capital se vuelven intensas, RDA] al final de una fase de estancamiento o de reducción de la formación de capital o al comienzo de la fase de auge siguiente, cuando las destrucciones de capital, por una parte, y las modificaciones del proceso de trabajo, por otra, disminuyen el valor total del capital productivo o hacen más lento su crecimiento en relación con el plusvalor total y aumentan la tasa de plusvalor, provocando así una subida de la tasa de rendimiento global del capital productivo. En ese momento la centralización del capital dirige la reorganización de la división del trabajo, refuerza la evolución vigente de las operaciones de valorización, acelerando al máximo

---

<sup>33</sup> Al respecto dice Marx (1973) "las oscilaciones de los precios de mercado, creciendo ahora sobre, descendiendo ahora abajo del (...) precio natural, dependen de las fluctuaciones de la oferta y la demanda. Los períodos promedio durante los cuales las fluctuaciones de los precios de mercado se compensan entre ellos son diferentes para clases diferentes de mercancías, porque con una clase es más fácil que se adapten la oferta y la demanda que con otras" (1970: 208).

<sup>34</sup> Se denominan adquisiciones hostiles cuando la parte vendedora no posee voluntad de desprenderse de la propiedad de sus activos pero accede a ello por encontrarse frente a una "oferta irrechazable" o por el peligro de que el oferente se vuelque por otra alternativa de adquisición cuya concreción la dejaría "fuera de juego" en la competencia (Molina & Victorero, 2018).

<sup>35</sup> Según el autor, la acelerada expansión experimentada por la industria del acero en los EUA entre las décadas de 1930 y 1960, y la posterior crisis que sufriera durante la década de 1970 sería un claro ejemplo de este tipo de comportamiento de las barreras a la movilidad del capital en "doble vía".



las economías de escala, la eliminación de las unidades de producción que operan con un coste superior al coste social impuesto por los métodos de producción dominantes, la expansión de mercados anteriormente limitados, y, por último, el desplazamiento de las fuerzas productivas hacia las líneas de actividad económica cuyo potencial de crecimiento comienza a afirmarse. (1979: 200-2001)

Desde la perspectiva del capital en general, la movilidad del capital (ingreso y salida) vía centralización en una rama con gran capital fijo inmovilizado, y en mayor grado en industrias no transables en el mercado mundial, requiere de un escenario con perspectivas ascendentes para la valorización porque en esa coyuntura la elevación del valor de mercado de los activos productivos provee condiciones para una liquidación redituable para los vendedores. Por otra parte, para el capital adquiriente las buenas perspectivas de rentabilidad vuelven atractivos a los activos del capital atrasado para la incorporación a su estructura de valorización.

Nuevamente, las desigualdades en el acceso al capital prestado resultan determinantes en la concreción de la centralización del capital atrasado en manos de un capital normal. El capital más chico que perdió el acceso a recursos de terceros o lo hace en peores condiciones (volumen, tasa de interés, plazos) sufre de una punción financiera sobre los flujos de ingresos superior a la que tendrían sus activos en manos de un capital de mayor tamaño y acceso a crédito más barato y, en función de ello, los activos tienen mayor capacidad de valorización y resultan más valiosos para los segundos que para los primeros (Burachik, 2010). De este modo, la desigual capacidad de valorización derivada de sanción diferencial del capital financiero sobre los capitales de diferente tamaño empuja la decisión de venta del capital atrasado y su conversión a capital a interés. Así, la permeabilidad del capital en las ramas con alta composición orgánica, la salida del capital atrasado y el ingreso de un capital capaz de valorizar normalmente el capital productivo, se ve favorecida por coyunturas de acumulación pujantes donde el capital financiero se convierte en un arma definitoria de la lucha competitiva.

En resumen, desde la perspectiva presentada tributaria de la teoría laboral del valor y la crítica marxiana de la economía política, se atiende a la retirada de los capitales atrasados como un fenómeno asociado a la dinámica general de la acumulación y la competencia capitalista. La renuncia a la producción y conversión a interés de un capital independiente inserto en una esfera de la producción de valor, y

con ello el abandono de toda perspectiva de apropiación de plusvalías extraordinarias<sup>36</sup> para participar del reparto global de plusvalía conforme a la tasa de interés que obtiene de su liquidación y financiarización, expresa el momento culminante de un proceso de ampliación de su rezago en la carrera por la concentración y centralización del capital; un punto en que su deterioro se enfrenta al límite del sostenimiento de la autonomía. Como se ha visto, la conversión del atraso en retirada productiva está mediado por una trayectoria de deterioro cuya prolongación depende las características de la rama que expulsa al capital, del nivel de concentración y vigencia técnica de los activos del capital atrasado y del grado en que los procesos de ajuste a la norma competitiva se encuentren condicionados por las barreras a la movilidad del capital.

Conforme a las anteriores orientaciones generales sobre la naturaleza y dinámica de la competencia intercapitalista y su relación orgánica con los procesos de centralización/enajenación de los capitales atrasados, se procede a continuación a la caracterización tecno-económica de la rama cementera. El tratamiento del proceso material de producción del cemento y de las condiciones de circulación del capital-dinero y del capital-mercancía en esta esfera de la valorización permitirá dar cuenta de un conjunto de determinaciones relevantes sobre los procesos de competencia y la movilidad (ingreso y egreso) de los capitales individuales. Asimismo, una primera caracterización general de la rama cementera en términos de “relaciones entre producto y mercancía, proceso de producción y proceso de circulación” (Palloix, 1978: 13) permitirá posteriormente poner de relieve las novedosas condiciones para la supervivencia que rigen a las cementeras bajo la internacionalización vigente en las últimas tres décadas, tópico que será abordado en el Capítulo II, al tiempo que ofrecerá mayores precisiones analíticas al abordaje de la trayectoria de acumulación

---

<sup>36</sup> Marx denomina como “trabajo potenciado” a los procesos de trabajo realizados bajo condiciones tecnológicas extraordinarias, y que por tanto generan más valor y plusvalor por unidad de tiempo y son fuente de plusganancias, mientras que llama “trabajo despotenciado” a los dirigidos bajo condiciones de productividad inferiores a las sociales medias, las cuales son el origen de subganancias. Véase el Capítulo 10 del Tomo I de El Capital (1973). Por ejemplo, dice Marx en uno de los manuscritos preparatorios de El Capital dedicados al estudio de la tecnología: “El capitalista, que es el primero en introducir las máquinas en una sola rama de la producción, produce mercancía en un tiempo de trabajo menor que el generalmente necesario. El valor individual de su mercancía es, por lo tanto, inferior a su valor social. En consecuencia, mientras la producción a máquina de este ramo de la producción no sea la dominante en todas partes, el capitalista puede vender esta mercancía a un precio mayor de su valor individual, aunque él la venda a un precio inferior a su valor social. El trabajo de sus trabajadores deviene trabajo superior, trabajo a un nivel más alto que la media, y el producto del trabajo tiene, por eso, un valor más alto. En consecuencia, un número menor de obreros produce de hecho para el capitalista que introduce las máquinas, un plusvalor más alto que el producido antes por un número mayor de obreros” (Marx, 1980: 148).

y retirada productiva del grupo Fortabat de sus negocios históricos, análisis que queda reservado para los Capítulos III y IV.

## **Segunda parte. La rama cementera: producción, circulación, competencia y barreras a la movilidad del capital**

### **I.II. I El proceso de producción de cemento: escalas y tecnologías**

El cemento portland es el aglomerante para la construcción más utilizado del mundo<sup>37</sup>. La industria cementera moderna reconoce sus orígenes en las últimas dos décadas del siglo XIX y primera del siglo XX, período en el que tienen lugar un conjunto significativo de innovaciones en las tecnologías de proceso y producto que le otorgan desde ese momento su fisonomía de gran industria<sup>38</sup>. La fabricación de cemento pasó de ser una industria de pequeña escala, mano de obra intensiva y de producción por lotes, del que surgía un producto de calidad variable, a la producción masiva basada en tecnología de producción continua de gran escala, que da lugar a un producto estandarizado<sup>39</sup>.

El notable incremento de la productividad, impulsado por la tecnificación y maquinización del proceso de trabajo, permitió la producción de un cemento barato y confiable que derivó entonces en una verdadera revolución en la tecnología de la construcción (Mabry, 1998). La industria cementera y sus tecnologías modernas inicialmente aplicadas en los países del capitalismo avanzado (Norteamérica, Europa Continental y Gran Bretaña), rápidamente se extendieron al resto del mundo. La industria cementera a gran escala se convirtió así desde las primeras décadas del

---

<sup>37</sup> Técnicamente se define al Cemento Portland como un aglomerante hidráulico que se obtiene de la molienda del producto intermedio clinker portland, resultante de la calcinación a 1450°C de una mezcla de mineral calcáreo y arcilla en hornos rotativos de posición horizontal y levemente inclinados. Durante la molienda del clinker tiene lugar el agregado de yeso en proporciones específicas – cuya función es aletargamiento y regulación del tiempo de fraguado una vez producida la hidratación- y el blending con otras sustancias que van a definir el tipo específico de cemento al que se va a dar lugar, residiendo sus diferencias en las propiedades que cada una aporta en el orden de variables como: resistencia a la compresión en corto o largo plazo, resistencia a la agresiones químicas de diferentes tipos, maleabilidad, limitación del calor de hidratación, entre otras (Torrent, 2001).

<sup>38</sup> La innovación tecnológica más determinante para el despegue de la productividad en la fabricación de cemento artificial tuvo asiento en el desarrollo del horno rotativo horizontal alimentado con polvo de carbón por la firma estadounidense Atlas Portland Cement en 1898 (Hadley, 1945; citado en Tafunell, 2006).

<sup>39</sup> En Argentina los tipos de cemento y sus propiedades se encuentran normalizados por las normas IRAM 50000 y 50001 correspondientes a los “Cementos para uso general” y “Cementos para usos especiales” en correspondencia a la normativa europea CEN 197:2000. Entre los primeros se encuentran los Cementos Portland Normal, con Filler Calcáreo, con Escoria de Alto Horno, Compuesto, Puzolánico y Cemento de Alto Horno. Entre los segundos se encuentran los Cementos Portland de Alta Resistencia inicial, Moderadamente Resistente a los Sulfatos, Altamente resistente a los Sulfatos, de Bajo Calor de Hidratación, Resistente a la Reacción Alcali-agregado y Blanco (Torrent, 2001).

siglo XX en una industria de base estratégica para la construcción de la geografía para la acumulación y del paisaje del capitalismo moderno (Harvey, 2007).

El proceso de trabajo en la industria del cemento, que en lo esencial se ha mantenido sin modificaciones durante más de un siglo, consiste básicamente en cuatro etapas (extracción de minerales, clinkerización, molienda y distribución) que, en la gran mayoría de los casos, son llevadas bajo la dirección de un mismo capital individual (Dumez & Jeunemaître, 2000). Una parte mayoritaria de la producción es desarrollada en las denominadas “plantas integradas multihornos”, que agrupan en un mismo establecimiento a la producción de clinker y su molienda, mientras que las empresas cementeras optan por instalar plantas exclusivas para molienda<sup>40</sup> (*stand alone grinding plants*) en localizaciones cercanas a ciclos de consumo esporádicos y vertiginosos (desarrollos de grandes obras de ingeniería civil) o en zonas fronterizas para abastecer exportaciones<sup>41</sup>.

El cemento es una mercancía de reducido valor agregado en relación a su volumen físico por unidad de producto, lo cual sumado a su carácter perecedero<sup>42</sup>, implica una fuerte ponderación de los costos de almacenamiento y transporte en su precio de mercado (Miller & Matthew, 2014). Ello tiene dos implicancias fundamentales en la estrategia de localización de las plantas fabriles por parte de las empresas. Por un lado, las materias primas minerales (roca caliza, arcilla, yeso) que son abundantes y se encuentran disponibles en todo el mundo, sufren durante el proceso de clinkerización de una reducción del 50% de su peso, por lo que resulta crítico, para evitar gastos onerosos en su transporte hacia la fábrica, que estas se encuentren localizadas en las adyacencias de los yacimientos (Gemigniani, comunicación personal, 22/10/2018). Por su parte, los altos costes del transporte terrestre del cemento (más gravosos si se realizan en camión que en tren)<sup>43</sup>, inducen un óptimo de localización de las fábricas en un radio no mayor a los 300 km respecto de los mercados de destino (Cembureau, 2019).

---

<sup>40</sup> Las cuales son abastecidas, por lo general, de clinker producidos en sus hornos de las plantas multihornos.

<sup>41</sup> Según surge de los datos aportados por ICR (2018), de las 1030 mt/año de capacidad instalada en manos de las diez mayores compañías del mundo (excluidas las cementeras chinas) el 84% (864 mt/año) corresponde a plantas integradas mientras que el restante 16% (165mt/año) a plantas de molienda de clinker. Esta misma fuente realiza en sus estudios ajustes de capacidad instalada para el conjunto de la industria suponiendo un “índice clinker” del 95% de la capacidad total.

<sup>42</sup> Según el Ing. Mateo Gemigniani (comunicación personal, 22/10/2018) la localización de una planta de fabricación a distancias superiores a los 10km respecto de las canteras de extracción puede reducir a valores críticos la viabilidad económica del cemento en ella producido.

<sup>43</sup> El radio puede ampliarse cuando el transporte a granel por vía fluvial o marítima, sensiblemente más barato que el transporte terrestre, se encuentre disponible (Kern-Ulmer, 2011).

La presencia de economías de escala resulta un aspecto frecuentemente mencionado en los estudios sobre la estructura de la industria cementera, identificadas como una de las fuentes principales de barreras a la entrada de competidores, y decisivas en la configuración de mercados con estructuras de oferta oligopólicas. El desarrollo tecnológico y el incremento de las capacidades de la maquinaria y equipamiento permiten en la industria una sensible reducción de los costes unitarios a partir de un aprovechamiento de los rendimientos crecientes a escala. Sea tanto al nivel de la empresa o de la unidad fabril, el sostenimiento de altos niveles de producción en la industria implica ahorros significativos en los costos de mano de obra, financiamiento, inversión y consumo energético, y consecuentemente una elevación de los márgenes de rentabilidad por unidad de producto. Sea tanto al nivel de la empresa o de la unidad fabril, las economías de escala posicionan ventajosamente a los capitales de mayor tamaño y penalizan a los menos concentrados (Norman, 1979; McBride, 1981).

Siguiendo a Bianchi (1982), sobre la base de datos recompilados en una serie de estudios que abordan el tema para el período 1948-1978 para diferentes experiencias nacionales, la escala mínima de producción eficiente de una fábrica de cemento, según las tecnologías modales vigentes para cada período, evolucionó desde las 0,3 mtn/a<sup>44</sup> a principios de la década de 1950, a un rango de entre 0,5 y 1 mtn/a en la década de 1960<sup>45</sup>, y de entre 1 mtn/a y 1,5 mtn/a en la década de 1970. En función del desarrollo de mejoras significativas en la tecnología de producción del denominado proceso de “vía seca” desde su difusión durante el último período relevado en ese estudio, es dable pensar que la evolución ascendente de la escala de producción mínima eficiente se ha sostenido en las décadas posteriores<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Millón de Toneladas por año.

<sup>45</sup> Para estos dos primeros períodos la técnica difundida que considera el estudio es la de la “vía húmeda” mientras que para el último corresponde a la “vía seca”. Es válido mencionar que la creciente sustitución de la tecnología al método de la “vía seca” ocurre en esa década en función de la reducción de los costes energéticos que ella implica en el escenario del aumento de los precios de los combustibles a que da lugar la crisis del petróleo de 1973.

<sup>46</sup> El desarrollo de las tecnologías de producción de la industria ha recorrido un sendero en el que se conjugan la ampliación de las capacidades físicas de producción de las plantas (mt de producción de clinker y cemento por unidad de tiempo) con la reducción de costos, especialmente los asociados al consumo energético y la fuerza de trabajo. La industria cementera es una de las más intensivas en el consumo de energía, de un lado grandes volúmenes de carbón mineral, fuel oil o gas natural son requeridos para el funcionamiento de los hornos, y electricidad para los molinos, siendo entonces el costo energético el principal componente del capital constante circulante (alrededor del 30% de los costos totales). La introducción de la cocción por “vía seca” en la década de 1970 es la más significativa de las innovaciones en la materia. Alternativa a la “vía húmeda”, cuyos altos requerimientos energéticos (en el orden de las 1500 kcal/kg de clinker) son necesarios para la deshidratación de la mezcla durante la cocción, el método de la vía seca, los redujo en torno a las 800-900 kcal/kg. De allí en más se han introducido otras innovaciones de ahorro energético (precalcinadores, molinos de trituración primaria verticales, sistemas de recirculación terciaria de aire en los hornos, coprocesamiento de residuos) que ubican en

Así, los anuncios de inversión y puesta en marcha de plantas cementeras del mundo, que son comunicados por revistas técnicas de la industria como *Global Cement*, comportan desde la década de 1990 a plantas productivas que rara vez reportan capacidades inferiores al rango de los 1 y 1,5 mtn/a y alcanzan valores máximos cercanos a las 7 mtn/a<sup>47</sup>. El crecimiento de las capacidades de producción de las unidades fabriles a lo largo de más de un siglo ha sido impulsado por el perfeccionamiento y aplicación de nuevas soluciones tecnológicas por parte de proveedores que los ofrecen sin restricciones en el mercado internacional<sup>48</sup>. Complementariamente, el crecimiento de la escala productiva de la industria puede corroborarse a partir de la observación de la evolución de las capacidades de los hornos de clinkerización, el cual constituye la instalación central de la planta en torno a la cual se estructuran las capacidades técnicas del resto de las maquinarias (Ziss, 1981). Según diferentes fuentes la capacidad máxima de producción de clinker de los hornos ha crecido en alrededor de un 500% entre las décadas de 1960 y las primeras dos del siglo XXI, desde las 2.400 tn/d<sup>49</sup> a las 15.000 tn/d (Ziss, 1981; Prochnik, Pérez, & Silva, 1998; FLS Smith, 2019).

En tanto el diseño de los hornos de clinkerización tiene por objeto garantizar un conjunto de procesos químicos bajo parámetros deseados, existe un intervalo reducido en que el horno puede producir dentro un patrón determinado de eficiencia (Prochnik, Pérez, & Silva, 1998). Así entonces, la evolución de las capacidades de los hornos resulta indicativa del incremento de los mínimos de producción económicamente viables en la industria, y con ello, el fundamento de las economías de escalas a nivel fabril y de la concentración de los mercados geográficos en manos de capitales de gran tamaño. En la medida en que la escala mínima eficiente ha evolucionado, la obtención de rendimientos de escala implica porciones igualmente crecientes de la demanda espacialmente delimitada, por lo que el mercado y la competencia entre los capitales ha tendido a reducirse a pocas firmas propietarias de

---

la actualidad el gasto energético de las plantas dotadas de tecnología de punta en torno a las 600-700 kcal/kg (Cepal, 1982; Loma Negra, 2005; Gemigniani, comunicación personal 22/10/2018).

<sup>47</sup> Ello se complementa con en el relevamiento de las mejoras en los equipamientos y tecnologías desarrolladas por los fabricantes y las principales inauguraciones de plantas cementeras alrededor del mundo que mensualmente ofrece esta misma fuente. Véase en <http://www.globalcement.com/magazine>

<sup>48</sup> Los proveedores de tecnología (maquinarias y equipos pesados) para la fabricación de cemento han sido, a sola excepción del caso japonés, tradicionalmente independientes de las cementeras. Los principales operan desde principios del siglo XX, estos son: las alemanas Polisyus y Humboldt, la dinamarquesa FLS Smith y la japonesa Onoda. Más recientemente, en la última década la china Sinoma, a partir de una agresiva estrategia de comercialización ha logrado posicionarse en el exclusivo segmento de los fabricantes internacionales de plantas cementeras.

<sup>49</sup> Tonelada por día.

plantas de gran dimensión y capacidad que operan en mercados espaciales relativamente compartimentados.

La mayor capacidad productiva de las plantas más modernas ha empujado a la desaparición de firmas menores, especialmente en los mercados más grandes y aptos -por sus volúmenes de demanda- para su abastecimiento con las tecnologías de producción más avanzadas. Las empresas cementeras más pequeñas que sobreviven, generalmente propietarias de una única fábrica y que resultar incapaces de incorporar las tecnologías de fabricación más productivas, suelen asistir a la provisión de demandas residuales, de mercados subnacionales que por su pequeña dimensión no presentan atractivos para el ingreso de las cementeras más grandes.

## **I. II. II La inversión**

Desde su consolidación técnica a principios del siglo XX la rama cementera es una esfera de la valorización que presenta una alta composición orgánica del capital. Producto del desarrollo de los medios de producción antes descrito, la industria es actualmente una de las más intensivas en el uso maquinaria y equipo, requiere de la movilización de grandes masas de capital dinerario para la instalación de una planta fabril y de prolongados períodos de rotación del capital. Según Cembureau (2019) el costo de una planta cementera moderna se encuentra en torno de los 140 millones de euros (actualmente unos US\$ 160 millones) por cada millón de toneladas anuales de capacidad de producción, lo cual representa los ingresos por ventas de aproximadamente 3 años de utilización de la capacidad teórica de la planta<sup>50</sup>. Según Cook (2011), si bien existen considerables diferencias internacionales en los costos de inversión de la industria, estos responden fundamentalmente a las desigualdades en los costos de mano de obra existentes entre países, cuya utilización es intensiva durante el proceso de construcción de la obra civil de una planta cementera. Aun

---

<sup>50</sup> Información referida a un proyecto de inversión de Loma Negra en una línea de producción para su planta de Olavarría, Pcia. de Buenos Aires, cuya puesta en marcha se estima para principios de 2020, consigna una inversión de US\$ 350 millones en instalaciones con capacidad para producir 2,6 mtn/a de cemento, la cual una vez en funcionamiento generará 220 puestos laborales. De ello resulta un costo de inversión de US\$ 134 millones por mtn/a de capacidad productiva y de US\$ 1,59 millones por obrero ocupado. Del total, el 29% (US\$ 120 millones) están destinados a la adquisición maquinaria y equipos importados, mientras que el restante 71% está destinado a la compra de maquinarias a proveedores locales, la obra civil, el montaje y otras inversiones (Lendoiro, 2017; El Popular, 2017). Considerándose para este caso que se trata de una nueva línea de producción (trituración, clinkerización, molienda, envasado y despacho) que se emplaza en una planta ya existente, es posible considerar la existencia de ahorros de inversión (muy posiblemente en varios ítems de la obra civil) que reducen el gasto total. Con ello, se deduce que de manera aproximada las estimaciones de los costos de inversión que presentan Cembureau (2019) para el caso europeo y Cook (2011) para países con diferente grado de desarrollo son de aplicación internacional y representativos para la rama argentina.

cuando sea posible la aplicación de estrategias de inversión más baratas que la construcción de una planta *greenfield*<sup>51</sup>, los montos mínimos a inmovilizar son muy elevados, haciendo que las posibilidades de ingreso a la industria se restrinjan a capitales de considerable nivel de concentración.

Por su parte, el período de inversión, que abarca desde la construcción de obra civil, al emplazamiento del equipamiento y la puesta a punto de las instalaciones, se estima entorno a los 3 años de plazo y la vida útil teórica de las maquinarias y equipos entre 20 y 30 años (CNMC, 2006). Los proyectos de inversión, con su alta ponderación en equipamientos e infraestructura específicos para la industria, representan a su vez importantes costos hundidos. Es decir, gastos que en caso de que un capital cementero, eventualmente afectado por dificultades en su proceso de valorización se vea impelido a abandonar la industria, resultan irrecuperables.

Por el bajo valor agregado unitario del cemento y la escasa posibilidad de diferenciación de productos, la competitividad- precio resulta central en la capacidad de las empresas para sostener o ampliar sus cuotas de mercado, tanto frente a la competencia de las empresas ya incumbentes como ante la amenaza de potenciales ingresantes. En tanto la disminución de los costes unitarios es función de los avances en las tecnologías de las maquinarias y equipos de producción, cuyas escalas de eficiencia mínima han sido crecientes, los capitales más concentrados se encuentran en mejores condiciones para la incorporación de las técnicas de producción más eficientes. Las grandes empresas cementeras, con mayores recursos financieros, mayores participaciones de mercado e importantes acervos de *knowhow* en ingeniería, incurren en menores costos de inversión porque tienen ventajas a la hora de evaluar el diseño técnico de los equipamientos ofertados y mayor capacidad de negociación con los proveedores de fábricas (Pearson, 1978). Es decir, el mayor nivel de concentración del capital tiende a habilitar una mayor eficiencia económica en el proceso de inversión y producción (Prochnik, Pérez, & Silva, 1998).

---

<sup>51</sup> Según se vuelca en ese informe, el costo de una planta integrada de "proceso seco" de 1,5 mtn/a de capacidad se encuentra en el orden de los 150-200 dólares por tn/a de capacidad productiva en los países en desarrollo, mientras que para los países de la OCDE oscila entre los 250 y 300 dólares tn/a. Se destaca también que la adición de una línea de producción en emplazamientos ya existentes puede significar ahorros de entre el 50% y 60% respecto a la construcción de una planta nueva (inversión *greenfield*); mientras que la renovación de instalaciones (inversión *brownfield*), incluidas las ampliaciones de infraestructura y de las canteras, se encuentra en el orden de los US\$ 150 por tn/a de capacidad. Pero dadas las limitaciones para el transporte de cemento a largas distancias, el desarrollo de dinámicas expansivas de la demanda en nuevas localizaciones regionales no siempre posibilita estas dos últimas alternativas, obligando a las cementeras a embarcarse en proyectos *greenfield*.



La ventaja competitiva de las empresas más grandes se retroalimenta por el desarrollo de fuertes desproporciones entre las capacidades de los medios de producción adquiridos y los requerimientos de cemento de la industria de la construcción en sus respectivos mercados de incumbencia<sup>52</sup>. El ritmo de incorporación de tecnología impulsado por la lucha competitiva, del que depende la reducción de costes unitarios, promueve el desarrollo de grandes capacidades ociosas por parte de los capitales cementeros más poderosos que refuerzan las barreras de ingreso de competidores, presionando a su vez a la centralización del capital y la racionalización de empresas ineficientes. Por ello, con frecuencia los capitales cementeros se ven empujados a realizar inversiones en plantas más modernas, desactivar plantas ineficientes, e incrementar su capacidad instalada, aún en escenarios de demanda que en principio no justifican tal ampliación (Cook, 2011).

En resumen, el desarrollo de los medios de producción en la rama cementera ha elevado los requerimientos de concentración del capital necesarios para el ingreso y permanencia en la industria. Los altos volúmenes de inversión requeridos para la valorización normal encuentran su explicación en el incremento de los mínimos de producción eficiente de las plantas cementeras, dando lugar a costos unitarios muy sensibles a las tasas de utilización de la capacidad instalada. De este modo, las economías de escala otorgan ventajas competitivas a las empresas de mayor tamaño, promoviendo la concentración en pocas empresas de las participaciones de mercado. Pese a ello, las posibilidades de crecimiento de las empresas cementeras conforme a la aplicación de las tecnologías de mayor escala y productividad han tendido a estar condicionadas, a razón de la relativa inmovilidad internacional del capital predominante a lo largo de la mayor parte del siglo XX, por el desempeño de la acumulación del espacio nacional y regional en que han fijado sus procesos de concentración y centralización. Conforme a ello, las restricciones espaciales a la circulación del capital- mercancía han de ser un determinante central de la trayectoria de acumulación y centralización del capital de las empresas cementeras.

---

<sup>52</sup> Por ejemplo, para el caso del proyecto de la planta L' Amalí de finales de la década de 1990 desarrollado en Argentina por Loma Negra, el funcionario responsable de decidir la capacidad de la nueva planta y evaluar las propuestas de equipamientos que ofrecieron los proveedores internacionales, corroboró que los costos de inversión en una nueva fábrica decrecían a una proporción menor que las capacidades teóricas en el rango de las 1,5 mtn/a y 900 mil tn/a de clinker. Si bien las estimaciones de la demanda futura se correspondían con una inversión de una planta de 900 mil tn/a, esta reducción del 40% de la capacidad del horno implicaba un ahorro de sólo el 24% en los gastos de inversión, lo que volcó la decisión por la planta de mayor capacidad (Gemigniani, 2008: 248).

### I.II.III Realización y demanda

La industria del cemento tradicionalmente ha tenido problemas para equilibrar oferta y demanda. Mientras que los capitales cementeros desarrollan sus inversiones en base a proyecciones de mediano plazo fundadas sobre las expectativas futuras del consumo -mínimamente sobre la base de 3 años- y requieren de largos períodos para la puesta en funcionamiento de nuevas líneas de producción o el emplazamiento de plantas *greenfield*, la demanda de cemento se encuentra sujeta a fuertes oscilaciones. La actividad de la construcción es la principal fuente de demanda del cemento, por lo que el desempeño de ésta marca el ritmo de la expansión de la industria cementera y la dinámica de acumulación de los capitales que en ellas se fijan. En tanto la demanda de la construcción sigue de cerca la evolución del ciclo económico, la industria del cemento es igualmente dependiente del crecimiento y se encuentra expuesta, en el corto plazo, a un patrón cíclico de demanda (Cook, 2011; Dumez & Jeunemaître, 2000; Bianchi, 1982).

Existen un número significativo de factores que condicionan las relaciones entre la actividad de la construcción y el nivel de demanda de cemento, y en tanto estos factores varían de país en país, de igual modo lo hace el consumo per cápita<sup>53</sup> (Bianchi, 1982; Johnson & Parkman, 1983). Entre las variables más relevantes que afectan el nivel de la industria de la construcción, y en última instancia la demanda de cemento, se destacan el ingreso per cápita, la tasa de crecimiento de la economía, el nivel general de gasto estatal y el destinado a proyectos de obra pública en particular y la tasa de interés vigente. A las anteriores se le combinan la intervención de factores de más largo plazo, como el grado de urbanización del país y la composición y antigüedad de las edificaciones e infraestructura existentes (Bianchi, 1982).

Las fases más dinámicas de crecimiento de la industria cementera se corresponden con los períodos de construcción acelerada de espacios de acumulación de capital en las que tienen lugar procesos de inversión intensivos en capital fijo asociados al desarrollo de infraestructura urbana e industrial (Harvey, 1990). Una vez consolidada la demanda de la construcción, como es el caso de los países de Europa Occidental y los EUA, la industria ingresa en una fase de maduración. El consumo de cemento suele crecer exponencialmente en relación al

---

<sup>53</sup> El consumo per cápita de cemento es un indicador vital del estado de la industria, siendo una variable central en las decisiones estratégicas de las empresas.

crecimiento del PBI por habitante hasta aproximadamente el nivel de los 10 mil US\$/per cápita, punto en el que la mayoría de la infraestructura ha sido desarrollada para luego experimentar un retroceso (Farfan & Breyer, 2017). Según Díaz Bobillo (comunicación personal, 10/01/2019), el consumo de cemento sigue por lo general un patrón de comportamiento de entre el 50% y 100% la tasa de crecimiento del PBI tanto en sus fases ascendentes como descendentes, lo que lo hace extremadamente sensible a los ciclos nacionales de acumulación.

El cemento es un producto homogéneo, normalizado a nivel internacional según parámetros de calidad exigidos por la industria de la construcción, con escaso margen para la diferenciación de productos y sin sustitutos para sus múltiples aplicaciones en obras habitacionales y de infraestructura. El precio constituye el principal factor en la determinación de las decisiones de compra por parte de consumidores mayormente atomizados y, en correspondencia, el mecanismo principal a través del cual las empresas pueden ampliar sus participaciones de mercado (Kern-Ulmer, 2011)<sup>54</sup>. En adición, la baja ponderación del cemento en la estructura de costos de la industria de la construcción -la cual suele ubicarse entre el 2% y el 5%- implica que la demanda de cemento sea muy rígida a sus movimientos de precios. En otros términos, la demanda de cemento presenta una muy baja elasticidad precio, la cual diferentes estudios estiman entre 0,27 y 0,2 (La Cour & Møllgaard, 2002; Demailly & Philippe, 2006). Este elemento resulta relevante para las estrategias competitivas de las empresas, en tanto si el precio es la principal herramienta para sostener o ampliar las participaciones en mercados geográficamente limitados, la estrategia de reducción de precios tiene solo marginalmente efectos sobre la demanda agregada de cemento y conlleva principalmente modificaciones en las participaciones relativas de las empresas (McBride, 1983; Mabry, 1998).

La fragmentación espacial de los mercados a la que inducen los elevados costes de transporte, en combinación con el comportamiento de la demanda arriba descrito, impone que los capitales que se valorizan en la rama posean ritmos de acumulación que siguen de manera estrecha el desempeño de las demandas nacionales y regionales de los mercados en los que poseen capacidades productivas. Esta es la razón por la cual las empresas cementeras adoptan generalmente operaciones multiplantas que les permiten, a partir de la diversificación geográfica de sus

---

<sup>54</sup> Si bien existen cementos de calidad *premium* destinados a consumidores específicos, el cemento gris normal representa alrededor del 85% de la demanda de cemento portland en la mayoría de los mercados.

inversiones productivas, abastecer múltiples mercados regionales, contrarrestar los ciclos regionales de la demanda, y en consecuencia, dotar de mayor estabilidad y previsibilidad a sus procesos de valorización, sea ello al interior de los mercados nacionales como en diversos mercados internacionales<sup>55</sup>.

#### **I.II.IV Competencia, cárteles y centralización del capital en la industria cementera**

Los altos costos de transporte, los elevados requerimientos de capital dinerario para el ingreso competitivo a la industria, sumados a las altas escalas mínimas de eficiencia de las modernas tecnologías de producción, han resultado en condicionamientos importantes de la dinámica de la competencia en la industria (Johnson & Parkman, 1983; Newmark, 1998; La Cour & Møllgaard, 2002). Sobre esa cuestión, un gran número de investigaciones ha analizado el funcionamiento no competitivo de los mercados cementeros desde la perspectiva de las denominadas “barreras a la entrada” existentes en la industria. Partiendo de la definición clásica de Bain (1956), para el cual las barreras a la entrada consisten en todo aquello que permite a las empresas ya establecidas en un mercado obtener beneficios superiores a los normales sin que ello genere el ingreso de nuevos competidores, la industria cementera aparece frecuentemente utilizada como ejemplo típico. Desde este enfoque, sea por condiciones de orden técnico-económico o producto de estrategias de los capitales, en la industria cementera se hacen presentes una serie de atributos que propician a la formación de mercados no competitivos: producto homogéneo, altos requerimientos de capital inicial, rendimientos crecientes a escala, persistencia de elevados niveles de capacidad ociosa, fuerte integración vertical, crecientes regulaciones ambientales sobre el proceso de producción (CNMC, 2006; Cook, 2011; Medeiros & Carletti Levy, 2015).

Estos análisis han demostrado que las barreras a la entrada en la industria cementera permiten a las empresas imponer precios superiores y percibir ganancias por encima de los que prevalecerían en un mercado de competencia perfecta<sup>56</sup>. La concentración de la oferta habilita mecanismos para eliminar la competencia-precio

---

<sup>55</sup> Se verá en el capítulo II de este trabajo que la internacionalización de la rama cementera sigue en lo esencial esta última tendencia, pero ahora consolidada como imperativo para la acumulación bajo las condiciones de posibilidad que para ello ofrece la fase mundializada del capital.

<sup>56</sup> Entendiéndose por ello según el esquema del equilibrio general neoclásico a los mercados infinitesimales en los que todos los concurrentes son tomadores de precios, es decir, ninguno tiene por sí mismo capacidad de influir en los precios de mercado.

entre las cementeras que operan en los mercados nacionales e internacionales, por la vía de pactos colusivos (carteles) de acuerdos de precios y reparto de los mercados subnacionales, afectando negativamente a los consumidores y a la eficiencia económica general (CNDC, 2005;Gaggero, 2006; CNMC, 2006).

La configuración espacial limitada a mercados locales relativamente asilados entre sí, en los que operan un número reducido de empresas que poseen ámbitos naturales de influencia, es denominada en la rama como “competencia espacial” o competencia entre “oligopolios espaciales” (Johnson & Parkman, 1983; McBride, 1983; Salvo, 2010; Miller & Matthew, 2014). En este planteo, los capitales cementeros con plantas en diferentes mercados espaciales compiten normalmente sólo en regiones geográficas específicas, donde costes de producción y la localización de las fábricas hacen posibles ámbitos de superposición de los mercados de incumbencia de dos o más empresas. Sólo bajo condiciones especialmente dinámicas de expansión de demanda y precios las barreras a la entrada resultan plausibles de ser superadas por nuevos incumbentes mediante inversiones *greenfield* o por el transporte desde localizaciones distantes (Medeiros & Carletti Levy, 2015).

Pese a la relativa abundancia de análisis centrados en las consecuencias anticompetitivas de las economías de escala y los altos requerimientos de capital en la industria cementera, son escasos los estudios teóricos y empíricos que abordan la incidencia de estos mismos factores sobre la movilidad del capital en el sentido inverso, es decir, sobre las condiciones para salida de capitales de la rama. De acuerdo al objetivo general de este trabajo – el análisis del proceso de retirada del Grupo Fortabat de la industria cementera- se hace pertinente recuperar aspectos centrales de los estudios que han focalizado en las barreras a la salida en industrias con alta composición orgánica del capital. Este ejercicio permitirá extraer una serie de orientaciones conceptuales y metodológicas para el tratamiento empírico planteado.

A un nivel general, el problema ha sido abordado por la denominada “Escuela marxista clásica”, desde la cual se sostiene que las tendencias a la concentración y centralización del capital y el protagonismo en múltiples ramas de actividad de grandes empresas con posiciones mayoritarias en los mercados, no conllevan una disminución de los impulsos competitivos del capitalismo contemporáneo, sino principalmente una modificación en las formas de su manifestación que no eliminan la vigencia de la ley del valor-trabajo (Shaikh, 1980; Semmler, 1988; Weeks, 2010; Clifton, 1977; Tsoulfidis, 2011; Astarita, 2006; Botwinick, 2017).

Semmler (1988) demuestra que las barreras a la entrada se imponen por lo general en períodos expansivos de la acumulación donde las presiones competitivas se relajan, pero en fases de declinación se convierten en barreras a la salida de los capitales insertos en industrias con una alta relación capital-producto<sup>57</sup>. Durante los períodos de estancamiento y crisis los niveles de utilización se recienten y los costos unitarios se incrementan, aumentando con ello las presiones competitivas por sostener los niveles de rentabilidad. En ese escenario, los elevados costos de una retirada rápida llevan a los capitales a pujar por mantener sus ganancias intentando sostener sus niveles capacidad utilizada a costa de sus competidores; las presiones bajistas en los precios se agudizan y se desarrollan planes de racionalización que incluyen adquisiciones horizontales y verticales, la reducción de plantillas laborales, la tercerización de actividades, entre otras.

A su vez, según se desprende de estos planteos, las rigideces de precios observadas en industrias con alto ratio capital- producto son consecuencia de la dinámica competitiva que impulsa al desarrollo de las economías de escala y a la concentración del capital<sup>58</sup>. En industrias con elevados mínimos de producción eficiente y barreras a la movilidad, la existencia de importantes capacidades ociosas resultan del desarrollo de las fuerzas productivas en estas industrias, pues permiten adaptaciones rápidas a las variaciones de la demanda a través de fluctuaciones en los ratios de utilización antes que por recortes de precios que expresen situaciones de sobre-oferta o incrementos de precios y desabastecimientos en circunstancias de sobre-demanda (Tsoulfidis, 2011).

En coincidencia los estudios centrados en las barreras a la entrada, desde esta perspectiva se sostiene que el reducido número de empresas que tienden a consolidarse en industrias capital- intensivas, propicia el desarrollo de prácticas colusivas, acuerdos de precios y repartos de mercado (Weeks, 2010). Sólo que a diferencia de los primeros son consideradas como situaciones siempre inestables, sometidas a fuerzas que tensionan su funcionamiento e imponen su ruptura (Astarita, 2006; Botwinick, 2017). Entre las principales razones que llevan al abandono de las

---

<sup>57</sup> La relación capital- producto resulta indicativa de una alta composición orgánica del capital.

<sup>58</sup> Ello tiene consecuencias importantes sobre la hipótesis de rentabilidades diferenciales de los capitales. Según Semmler (1982), los capitales más concentrados, que desarrollan estrategias para impedir el ingreso de competidores, muestran precios más rígidos a las oscilaciones de la demanda y por tanto sus rentabilidades de largo plazo se alinean más estrechamente a la rentabilidad promedio, mientras que los capitales de menor tamaño relativo sufren de mayores oscilaciones de precios y rentabilidades, lo que no significa que sistemáticamente posean rentabilidades inferiores al promedio.

prácticas colusivas se destacan la tentación de los capitales externos que resultan atraídos por las altas ganancias, las tentativas de los capitales más productivos por ganar mayores cuotas de mercado y la operación de los ciclos industriales que impulsan a los capitales a iniciar ajustes de precios para sostener sus óptimos de capacidad utilizada<sup>59</sup> (Astarita, 2006).

Ahora bien, en la industria cementera las restricciones a la salida, comunes a las industrias con altos requerimientos de capital fijo, se expresan de manera especialmente aguda. A diferencia de otras industrias capital intensivas, en que las recesiones impulsan agresivas estrategias exportadoras, dando lugar por esta vía a fases de fuerte recrudecimiento competitivo por la conquista de porciones del mercado mundial, en la industria del cemento la penalización de los costes de transporte inviabiliza en gran medida esta estrategia contracíclica. Así entonces, según reconocen una serie de estudios, las estrategias típicamente asumidas por los capitales cementeros para sostener sus niveles de producción y rentabilidad en las fases recesivas comportan la reducción de precios, la integración vertical hacia adelante, las adquisiciones horizontales, la cartelización y la diversificación internacional (McBride, 1983; Aranoff, 1991; Mabry, 1998; Coursiéras-Jaff & Aurore, 2014).

La estrategia de reducción de precios durante fases de contracción de la demanda, aunque menos frecuente en las últimas décadas, ha quedado registrada en el desarrollo de diferentes ramas nacionales en varias ocasiones<sup>60</sup>. Pese a ello, aunque siempre latente, las empresas cementeras han intentado evitarla pues conocen los riesgos de ingresar en una espiral de “competencia ruinosa” (Aranoff, 1991). Quien tome la iniciativa de bajar los precios para sostener sus volúmenes de producción y ventas buscando expandirse más allá de su “mercado espacial”, conoce que sus competidores responderán con la misma medida, quedando planteada una guerra de precios que en industrias con altos costos fijos y demanda inelástica puede ser muy profunda hasta alcanzar el nivel de los costos variables (Mabry, 1998).

---

<sup>59</sup> En este sentido se manifiestan varios estudios del campo de la organización industrial. Por ejemplo Scherer (1970) afirma que “existe evidencia que las industrias caracterizadas por altos costos fijos son particularmente susceptibles al abandono de la disciplina de precios cuando una declinación cíclica o secular de la demanda fuerza a las firmas miembros a operar por debajo de la capacidad de diseño de la planta” (Scherer, 1970: 64).

<sup>60</sup> Sin pretensión de exhaustividad, guerras de precios en la industria cementera tuvieron lugar en las décadas de 1930 y 1960 en los EUA, en la segunda mitad de la década de 1920 en Francia y Alemania, a mediados de la década de 1990 en Malasia, en la década del 2000 en Colombia y Perú, y recientemente en los mercados chino, indio y pakistaní. Véase al respecto <https://www.cemnet.com/News>

Las empresas saben que se tratará de una guerra de “sólo vencidos”, en tanto que la inelasticidad-precio de la demanda sólo llevará a una modificación de las participaciones relativas de mercado sin prácticamente ninguna ganancia a nivel agregado. Con ello, los márgenes de ganancia de las cementeras corren riesgo de contraerse hasta niveles críticos, afectando sus capacidades competitivas en el plano de la incorporación de avances tecnológicos y convirtiéndose en blancos fáciles para su desplazamiento o absorción a manos de competidores externos (Mabry, 1998). De esta manera, el doble filo de la estrategia de reducción de precios ha tendido a postergarla del arsenal para la lucha entre los capitales cementeros, optando por alternativas que no comporten el riesgo de la destrucción mutua. La medida habitual que han encontrado las firmas para evitar la competencia ruinosa en las fases recesivas ha consistido en la celebración de pactos de no agresión que incluyen la fijación de precios mínimos y los repartos de mercados<sup>61</sup> (McBridge, 1983; Mabry, 1998; Coursi ras-Jaff & Aurore, 2014)

Al tiempo que las cementeras buscan evitar la competencia-precio intentan sostener sus niveles de utilización de capacidades productivas y rentabilidades a partir del desarrollo de agresivas estrategias de adquisiciones horizontales y verticales. Con las adquisiciones horizontales las cementeras buscan ahorros asociados al incremento de la escala de la empresa y las plantas, y simultáneamente estabilizar ganancias con la diversificación de los mercados de actuación. En el plano empresarial, las cementeras más grandes cuentan con ventajas administrativas, de investigación y desarrollo, y de captación de recursos financieros. A nivel fabril, la ampliación de sus participaciones de mercado permite consolidar producción en plantas más grandes y eficientes, reducir costos unitarios e incrementar los márgenes de ganancia (Mabry, 1998).

---

<sup>61</sup> Con esta perspectiva, McBride (1983) indaga sobre la naturaleza del proceso de integración vertical hacia los hormigones premezclados de las empresas cementeras norteamericanas, afirmando que tal movimiento es el mecanismo para el desplazamiento de las presiones competitivas en la fase recesiva hacia el rubro de los productos de hormigón; Aranoff (1991) analiza la experiencia de guerra de precios en la rama cementera norteamericana durante las décadas de 1960 y 1970 concluyendo que se corresponde con la noción de Clark (1940) de “competencia demasiado intensa” (*too strong competition*); Mabry (1998) analiza las estrategias implementadas por las cementeras norteamericanas para estabilizar mercados y sostener su base de acumulación durante las recesiones de las décadas de 1960 y 1970, concluyendo que las medidas restrictivas a la centralización horizontal y vertical implementadas por la Federal Trade Commission (FTC) impidieron la consolidación de capitales aptos para competir en el mercado internacional; Coursi ras-Jaff & Aurore (2014) analiza los carteles cementeros en Francia, Suiza e Inglaterra constituidos como respuestas a la crisis de 1930 y concluye que la estrategia colusiva permitió desactivar el peligro de la guerra de precios y resultó esencial en la consolidación de cementeras europeas en condiciones de aprovechar la fase expansiva de la posguerra.



En función de la importancia de las altas escalas mínimas de producción eficiente, con la centralización “aguas abajo” hacia los productos de hormigón, las cementeras buscan garantizarse fuentes de demanda que mantengan elevados sus niveles de producción, desplazando los problemas de subutilización hacia sus competidores. Las cementeras más grandes son las que en fases de caída de la demanda primero acusan problemas de excesiva capacidad ociosa, por tanto, son las primeras en moverse hacia la integración de hormigoneras para exportar sus problemas de bajos ratios de utilización hacia sus rivales. Quien toma la iniciativa saca ventajas frente a sus competidores en tanto la capacidad de respuesta equivalente es más dificultosa que en el plano de los recortes de precios, dependiendo de la disponibilidad de hormigoneras con participaciones relevantes de mercado para su adquisición (McBridge, 1983).

Según Díaz Bobillo (comunicación personal, 10/01/2019) las adquisiciones de hormigoneras constituyen una estrategia defensiva típica desarrollada por las cementeras tendiente a evitar la consolidación de firmas hormigoneras independientes que concentren gran volumen de demanda, y con ello, poder de mercado sobre el precio de cemento.<sup>62</sup> Por su parte, la centralización “aguas arriba” hacia la producción de materiales agregados<sup>63</sup>, que junto al cemento son los insumos principales de la producción de hormigón, resulta complementaria para el mejoramiento de los márgenes de ganancia al eliminar importantes costos de transacción en la cadena de valor.

La competencia entre los capitales cementeros, que se recrudece en las fases contractivas, puede asumir así formas que alejadas de la competencia- precio, lo cual ha provocado la intervención de autoridades de defensa de la competencia en varios países y regiones. Sin embargo, como reconoce McBride (1983) la reducción de precios no desaparece completamente como recurso disponible para la lucha competitiva. Su presencia se encuentra siempre latente porque en la medida en que se desarrolla la oleada de adquisiciones horizontales y verticales los problemas de subutilización presionan cada vez más a las cementeras no integradas, cuyas

---

<sup>62</sup> Según Díaz Bobillo (comunicación personal, 10/01/2019) la adquisición de hormigoneras por parte de las cementeras como estrategia defensiva ganó importancia a nivel mundial a partir del auge en la utilización de hormigones premezclados en la industria de la construcción en la década de 1990.

<sup>63</sup> Que incluye la producción de piedra triturada, arena y grava.

opciones quedan crecientemente reducidas a la baja de precios “siendo el resultado final el debilitamiento de la disciplina oligopolista de precios<sup>64</sup>” (McBride, 1983: 1018).

Además, si la declinación se agudiza y prolonga en el tiempo, la acumulación de los capitales cementeros insertos en mercados espaciales recesivos puede ingresar en una prolongada decadencia. Debido a la falta de oportunidades de negocios en la rama, las empresas pueden buscar reubicar sus flujos de inversión hacia actividades más dinámicas, pero a costa de retrasar los ritmos de renovación tecnológica de sus plantas, mejorar la productividad y sostener su posición competitiva. Así, los pactos de no agresión, vía acuerdo de precios y repartos de mercados, pueden resultar efectivos para sostener la supervivencia de capitales afectados por coyunturas recesivas pero serán insuficientes como estrategia de sostenimiento de la autonomía en el largo plazo (Mabry, 1998).

En ese contexto, los capitales más concentrados de una rama con desempeño contractivo o con débiles tasas de crecimiento en el largo plazo, pueden mantener o incluso aumentar su posición de mercado a partir de la implementación de estrategias de centralización vertical y horizontal del capital. Pero la creciente concentración de la oferta en el ámbito nacional y la cartelización, consolidadas en un escenario de barreras a la salida, puede a su vez expresar el deterioro competitivo en que han quedado sumergidos los capitales cementeros que en ella acumulan respecto a las condiciones sociales de valorización que rigen en el mercado mundial. Dicho de otra manera, las estrategias de consolidación interna pueden verse, en escenarios de estancamiento y crisis, posibilitadas por la ausencia de oportunidades de negocios necesarias para hacer de la rama un espacio atractivo para el ingreso de competidores externos. Las consecuencias del deterioro competitivo sobre la autonomía del capital, temporalmente suspendidas en el marco de la fase recesiva, tenderán a ponerse de manifiesto con la enajenación de los activos de los capitales atrasados cuando las empresas dominantes en la rama internacional relancen sus estrategias de ingreso y centralicen a los capitales atrasados (Burachik G. , 2010).

---

<sup>64</sup> Puede recuperarse la siguiente observación de Marx sobre el recrudescimiento competitivo en las fases recesivas del ciclo industrial bajo el régimen de gran industria: “Descontadas las épocas de prosperidad, la rivalidad normal se transforma en el más despiadado combate por el reparto individual del botín de los mercados” (1973: 378).

## Capítulo II

### Mundialización del capital y competencia internacionalizada en la rama cementera: la imposición de una nueva norma para la valorización de los capitales autónomos

#### II.I Tendencias recientes de los principales mercados cementeros

La capacidad instalada mundial de producción clinker ascendió en 2017 a 3.700 mtn y la producción mundial de cemento portland alcanzó los 4.100 mtn<sup>65</sup> (USGS, 2018)<sup>66</sup>. Desde la perspectiva de los principales mercados, el panorama de la rama mundial se encuentra signado por el lugar destacado que actualmente ocupa el continente asiático en la producción y el consumo mundial, fenómeno que se ha consolidado a lo largo de las últimas tres décadas. El dinamismo reciente de la construcción en las economías emergentes ha confluído con el desempeño de características vegetativas que ésta actividad presenta en los países del capitalismo avanzado, dando lugar a un viraje en el escenario de los principales mercados cementeros del mundo respecto al panorama predominante durante la mayor parte del siglo pasado.

Como se observa en el Gráfico I, la participación de los mercados europeos y norteamericanos en el consumo mundial de cemento se ubicó en torno al 50% durante las décadas de 1950, 1960, 1970 y 1980. Sin embargo, el protagonismo de los países del capitalismo avanzado a lo largo de estos cuatro decenios reconoce dos períodos claramente diferenciados. En el primero de ellos, que abarca a las primeras tres décadas consideradas, la expansión de la construcción -especialmente en los países europeos- apuntaló el crecimiento de la producción mundial de cemento a altas tasas (del orden del 7% promedio anual) sirviendo de plataforma para la expansión y consolidación de capitales cementeros de gran dimensión, dominantes en sus

---

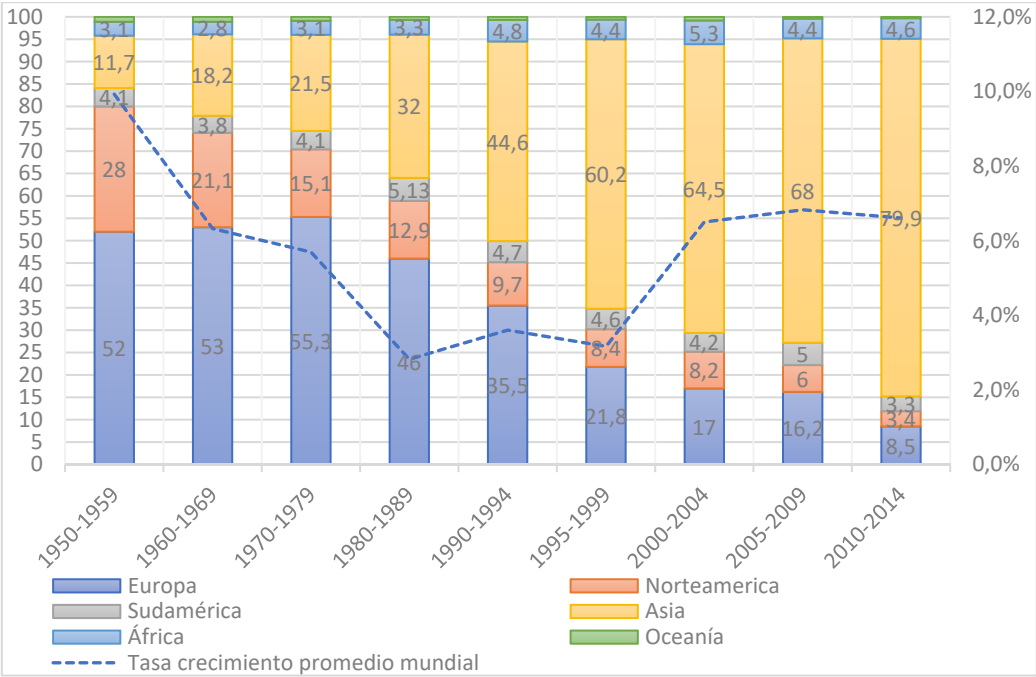
<sup>65</sup> La producción de cemento supera a la capacidad instalada de producción de clinker debido a la molienda de existencias de clinker producidas el año precedente. Este hecho resulta recurrente en la industria pues el clinker permite el almacenamiento sin alteraciones de composición química por períodos más prolongados que el cemento. Además, el almacenamiento de clinker se suele realizar a los fines de responder de manera más inmediata a la molienda de cementos específicos según los requerimientos de cada cliente (Gemigniani, comunicación personal, 22/10/2018).

<sup>66</sup> Existen discrepancias significativas respecto al volúmenes de capacidad instalada, producción y consumo mundial de cemento que brindan diferentes fuentes. Por ejemplo, la revista especializada *Global Cement* ubica la capacidad total mundial de cemento en 2018 en 6.100 mt de clinker, un 33% superior a la reportada por USGS. Tales divergencias tienen principal asiento en los problemas de fiabilidad de las estadísticas de la industria china, cuya ponderación en el total es sustantiva por tratarse del mayor productor y consumidor mundial.

mercados domésticos y en algunos casos con temprana presencia continental, tales como Lafarge, Holcim, Blue Circle, Heidelberg, Italcementi.

La crisis de los capitalismos avanzados de la década de 1970, y los efectos particularmente negativos del incremento de los precios de la energía sobre la rentabilidad de las empresas, arrastró a la producción mundial a tasas de crecimiento del 2,8% anual promedio durante el decenio de 1980. Esta desaceleración del consumo regional se combinó desde la década de 1990, y con mayor notoriedad durante los 2000, con la expansión del consumo en los países asiáticos de rápido crecimiento, dando lugar al definitivo desplazamiento de los mercados cementeros europeos y norteamericanos, cuya participación conjunta ha quedado reducida al 12% de la producción y consumo mundial (8,5% y 3,5% respectivamente).

**Gráfico I. Evolución de la participación regional en el consumo mundial de cemento (eje lzq.) y tasas de crecimiento de la producción mundial (eje der.), 1950-2017 (En porcentajes)**



Fuente: elaboración propia en base a datos de USGS.

En los inicios del siglo XXI, el vertiginoso proceso de modernización urbana e industrial experimentado por un conjunto de economías asiáticas traccionaron una importante demanda de insumos para la construcción, llevando a ésta región a representar entre el 70% y 80% del consumo mundial de cemento. Fenómenos similares de crecimiento acelerado de la demanda de cemento, aunque de menor

dimensión e intensidad, tuvieron durante estos mismos años lugar en otras regiones en desarrollo, como Sudamérica, África del Norte y Europa del Este. En este sentido, tal se observa en el Cuadro I, si se centra el análisis en los mercados nacionales, diez de los doce mayores mercados consumidores de cemento -representes del 77,5% del consumo mundial en 2017- se corresponden con economías en desarrollo de Asia del Este (China), Asia Sureste (Indonesia, Vietnam), Asia Meridional (India, Irán), Asia occidental (Turquía, Arabia Saudita), África del Norte (Egipto), Europa del Este (Rusia) y Sudamérica (Brasil); mientras que sólo dos economías de países del capitalismo avanzado forman parte del ranking (EUA y Corea del Sur).

**Cuadro I. Principales mercados cementeros del mundo según consumo, producción y participación en el consumo mundial, 2017 (En millones de toneladas y porcentajes)**

País	Posición consumo	Consumo de cemento (mtn)	Posición producción	Producción de cemento (mtn)	Participación en el consumo mundial de cemento (%)
China	1	2.347	1	2.400,0	55,9%
India	2	297	2	270,0	7,1%
EUA	3	98	3	86,3	2,3%
Turquía	4	71	5	77,0	1,7%
Indonesia	5	65	6	66,0	1,6%
Egipto	6	64	9	58,1	1,5%
Vietnam	7	60	4	78,0	1,4%
Rusia	8	55	10	58,0	1,3%
Corea del Sur	9	54	8	59,0	1,3%
Brasil	10	53	12	54,0	1,3%
Irán	11	52	11	56,0	1,2%
Arabia Saudita	12	41	7	63,0	1,0%
Resto	-	943	-	775	22,5%
Mundo	-	4.200	-	4.100	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos de *International Cement Review* y USGS.

A diferencia de los mercados internacionales donde la mayoría de la producción se encuentra en manos un conjunto reducido de capitales con presencia internacional (Lafarge- Holcim, Heidelberg, Cemex, etc.), la rama cementera china, actualmente protagonista de la mitad de la producción y el consumo mundial, se encuentra caracterizada por la poco significativa presencia de jugadores multinacionales<sup>67</sup> y por la convivencia de grandes empresas multiplantas de origen local y de propiedad estatal -CNBM, Anhui Conch Cement, China Resource- con un gran número de cementeras privadas de plata única y pequeña escala (Global Cement, 2018). Durante

<sup>67</sup> Por ejemplo, para el año 2010 el principal grupo extranjero de la industria cementera China, Lafarge, controlaba sólo el 2% de la producción de ese país (Cook, 2011).

la fase más dinámica de la expansión del PBI chino y el crecimiento de la demanda de la construcción en los años '90 y '2000, tuvo lugar la proliferación de pequeños capitales dedicados a la provisión de mercados regionales poco atractivos para las grandes cementeras, cuyos niveles tecnológicos se mantienen muy alejados del estado del arte internacional<sup>68</sup>. Desde 2010, la desaceleración del crecimiento, que se ha visto agudizada desde el 2014, ha provocado el surgimiento de graves problemas de sobrecapacidad (en torno al 40% de capacidad ociosa), situación que está presionando al desarrollo de un proceso de racionalización de la rama que actualmente está siendo direccionado por el Estado para la consolidación de las más grandes empresas<sup>69</sup> (Rowland, 2018).

El protagonismo de países en desarrollo como polos dinámicos de la producción y consumo mundial de cemento, (con tasas de crecimiento del orden del 7% anual promedio entre 2000 y 2014), tiene como una de sus consecuencias más notorias el haber promovido el crecimiento de capitales cementeros locales que rápidamente han alcanzado grandes niveles de concentración. En el Cuadro II, que reúne información relevante sobre los 15 mayores grupos cementeros del mundo según sus capacidades de producción en 2017, se hace visible la presencia en posiciones destacadas de grupos cementeros de China, India, Tailandia, Rusia, Brasil, cuyas capacidades de producción, ventas y cantidad de plantas, resultan equivalentes, y en muchos casos superiores, al que presentan las centenarias cementeras occidentales.

---

<sup>68</sup> Según Yuansheng (2016) la rama cementera china está compuesta por alrededor de 3.000 empresas propietarias de 3.200 plantas de clinker y molienda, donde alrededor del 30% de la producción se realiza en hornos de posición vertical, tecnología considerada obsoleta en el resto del mundo desde las primeras décadas del siglo XX. Según Cook (2011) los 10 principales productores de cemento representaban sólo el 21% de la producción china en 2010. El plan de racionalización impulsado desde 2016 por el gobierno chino plantea una reducción de 100 mtn/a de capacidad durante el transcurso de dos decenios, a vistas de llevar la capacidad de la industria de los actuales 3.500 a las 1500 mtn/a para el año 2035. Se busca consolidar que las diez mayores cementeras controlen entre el 70% y 80% de la propiedad de la rama (Perilli, 2018; Yuansheng, 2016).

<sup>69</sup> Las cuatro mayores cementeras chinas (Anhui Conch, CNBM, China Resource y Taiwan Cement) si bien de gran tamaño en la comparación internacional (14,6% de la capacidad mundial y ventas equivalentes al 9% de la demanda mundial) mantienen sus ámbitos de acumulación restringidos al mercado interno. Las medidas gubernamentales para la reestructuración -que incluyen entre otras a la prohibición de creación de capacidades en regiones saturadas, el cierre forzoso de plantas ineficientes y la centralización de capitales- apunta a la reducción de costos y mejorar la rentabilidad de la industria a partir de la concentración de la producción en las plantas más grandes y eficientes (Perilli, 2018).

**Cuadro II. 15 mayores grupos cementeros del mundo según capacidad instalada en 2017**

Posición	Grupo	Origen	Capacidad (mtn/a)	Nº de plantas <sup>a</sup>	Participación capacidad global (%) <sup>b</sup>	Ventas cemento (mtn)
1	Lafarge-Holcim	Francia-Suiza	345,2	220	8,9%	209,5
2	Anhui Conch	China	246,0	32	6,3%	159,9
3	Heidelberg	Alemania	185,4	141	4,8%	125,7
4	CNBM	China	176,0	94	4,5%	114,4
5	Cemex	México	91,6	61	2,4%	68,5
6	UltraTech Cement	India	91,4	39	2,3%	59,3
7	China Resource	China	79,3	133	2,0%	51,5
8	Votorantim	Brasil	70,8	59	1,8%	31,5
9	Taiwan Cement	China	69,0	26	1,8%	44,85
10	Inter cement	Brasil	53,5	42	1,4%	24,1
11	CRH	Irlanda	50,5	54	1,3%	25,3
12	Buzzi Unicem	Italia	49,2	37	1,3%	26,2
13	Eurocement	Rusia	47,2	19	1,2%	20,5
14	Dangote	Egipto	43,8	12	1,1%	21,9
15	Siam Cement	Tailandia	40,3	10	1,0%	28,21
<b>Totales/ suma</b>			1.639	979	42,1%	1011

a= Incluye a las plantas integradas y molienda.

b= Estimada sobre la capacidad global de producción de clinker en base a un índice de capacidad de clinker del 95% de la capacidad total de las firmas.

**Fuente:** elaboración propia en base a datos de Global Cement (2018), Anuarios empresarios y USGS.

Si bien a diferencia de las “históricas europeas” los espacios de acumulación de las cementeras de los países emergentes permanecen circunscriptos, casi con exclusividad, a sus mercados nacionales de origen, los niveles de concentración del capital que vertiginosamente han alcanzado sugieren para aquellas un gran desafío a su tradicional liderazgo en muchos mercados. La posibilidad de una escalada competitiva en la rama internacional a partir del desembarco de las campeonas nacionales chinas, indias y rusas a los mercados tradicionales de las cementeras occidentales, aunque aún hipotética, ha despertado la respuesta anticipada de las más grandes cementeras occidentales. Lafarge, Holcim, CRH, Votorantim, entre otras, se han embarcado en la segunda década del siglo en varios movimientos de centralización del capital con objeto de incrementar sus tamaños y equiparlos al de las desafiantes -aspecto que será tratado con mayor detenimiento en un próximo apartado- (The Economist, 2014).

## II.II El comercio exterior como recurso competitivo de las grandes cementeras

Hasta el último cuarto del siglo XX, el panorama habitual en los mercados nacionales donde la industria cementera había alcanzado algún desarrollo, se

destacaba por la presencia de firmas de origen local, de propiedad privada y estatal, controlando porciones mayoritarias de la oferta y operando en un marco de relativa ausencia de presiones competitivas del mercado mundial. Las penalizaciones de los costes de transporte y la presencia de marcos regulatorios nacionales favorables al desarrollo de capitales locales, confluían para que en perspectiva internacional la rama cementera estuviera signada por la coexistencia “pacífica” de firmas de diversos tamaños y desiguales dotaciones de tecnología, capacidades administrativas y financieras (Dumez & Jeunemaître, 2000; Barragán & Cerruti, 2003).

La liberalización de los flujos internacionales de mercancías, uno de los pilares sobre los que se sostiene la globalización de los mercados y la internacionalización del capital desde la década de 1980, en apariencia ha impactado solo marginalmente en el desarrollo de la internacionalización de la rama cementera. Como se desprende de la lectura del Gráfico II, las exportaciones han mostrado en el largo plazo un comportamiento oscilatorio y no han experimentado un crecimiento sustancial durante las últimas décadas en relación a la producción y los despachos totales.

Según Cembureau (2019), si bien el óptimo de localización de las fábricas respecto de los centros de consumo resiste un máximo de 300 km cuando el flete es por vía terrestre, el abaratamiento del transporte marítimo permite actualmente transportar 35 mil Tn a través del Océano Atlántico a un coste inferior al transporte en camión de esa misma cantidad a través de 300 km. Las cementeras occidentales más concentradas disponen desde la década de 1990 de importantes capacidades logísticas para el transporte marítimo de larga distancia de cemento y clinker<sup>70</sup>, siendo estos grupos los que desarrollan la mayor parte de exportaciones e importaciones (Dumez & Jeunemaître, 2000).

Las exportaciones de cemento llegaron a representar alrededor del 14% de la producción mundial en el período previo a la Segunda Guerra Mundial para luego, conforme la instalación de fábricas en los países en desarrollo sustituyó a las importaciones, retroceder hacia la década de 1970 en torno al 3% (CNMC, 2006). A partir de allí, promovidas por el mejoramiento de las tecnologías de transporte y

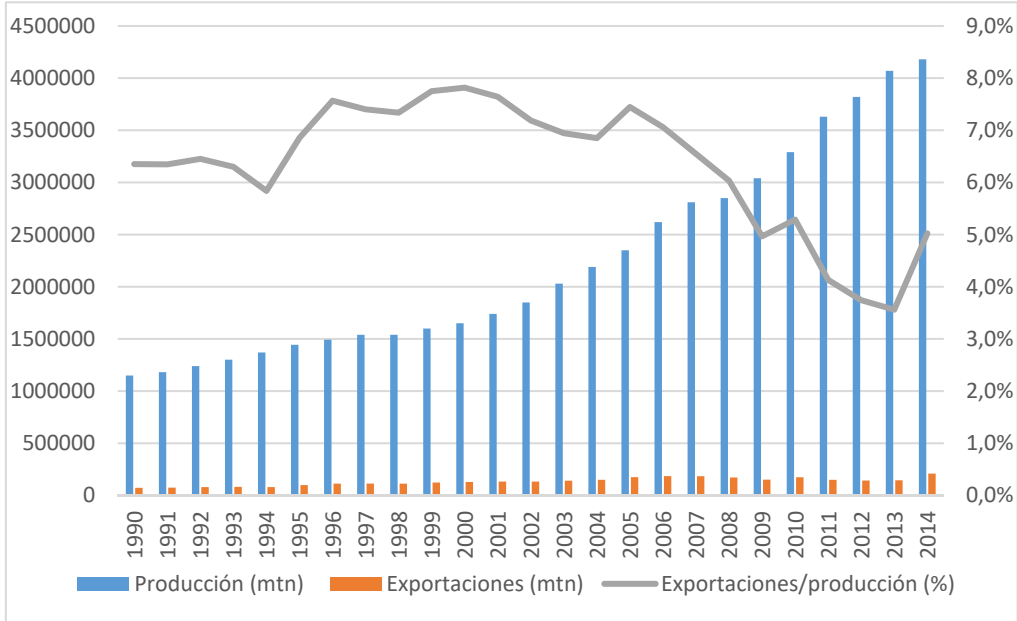
---

<sup>70</sup> Por ejemplo, Holcim y Lafarge (fusionadas en 2015) desde la década de 1990 han contado con sus propias flotas de transporte marítimo de materiales de la construcción y terminales especializadas (Umar y Cementia Trading); así mismo Cemex, principal exportador mundial posee 55 terminales marítimas dedicadas a la exportación e importación de cementos y clinkers (Cemex trading). Similar situación se observa en la alemana Heidelberg y la australiana Scancem con sus divisiones especializadas en comercio exterior, NC Trading BV e International Scancem, respectivamente.



almacenamiento marítimo<sup>71</sup> el crecimiento de los volúmenes de cemento y clinker exportados impulsaron el crecimiento del ratio exportaciones/ producción durante la década de 1990 hasta alcanzar durante la primera década del siglo XXI valores en torno al 7%; pero para seguidamente experimentar un nuevo retroceso consolidarse en alrededor del 5% promedio en el siguiente decenio<sup>72</sup>. Pese a que la trayectoria general del comercio internacional de la industria descrito pareciera apuntar a que, al menos en términos de los flujos internacionales de capital-mercancías (ratio exportaciones/ producción) y del lugar del comercio exterior en las estrategias de acumulación de los capitales cementeros, la industria se encuentra hoy menos globalizada que a principios del siglo XX, las exportaciones e importaciones no resultan irrelevantes en la dinámica competitiva de las cementeras en el capitalismo mundializado.

**Gráfico II. Producción mundial de cemento, exportaciones totales de cemento (eje izquierdo) y relación exportaciones/ producción total (eje derecho), 1990-2014 (En millones de toneladas y porcentajes)**



Fuente: elaboración propia en base a USGS y Cembureau.

<sup>71</sup> Las revistas Global Cement e International Cement Review (ICR) con frecuencia destacan las innovaciones desarrolladas en las últimas décadas en las áreas de almacenamiento y transporte marítimo las cuales han reducido los costes de transporte de larga distancia. Entre ellas sobresalen el incremento del tamaño de los buques cisterna, el desarrollo de silos portuarios y silos flotantes, sistemas de carga y descarga en puertos, plantas de molienda localizadas en puertos especializados.

<sup>72</sup> Vale aclarar que una parte importante de los flujos de exportaciones tienen lugar desde plantas productivas cuya localización se encuentra dentro de los óptimos para el transporte terrestre a centros de consumo transfronterizos. Por ejemplo, durante la primera mitad de la década de 1990 fueron importantes las exportaciones desde plantas localizadas en la frontera norte mexicana hacia el sur los EUA, o más recientemente desde china a sus mercados limítrofes asiáticos.

Las cementeras suelen exportar, para mantener las escalas de producción vendiendo a precios apenas superiores a los costes variables, cuando se encuentran en coyunturas, más o menos prolongadas, de gran ociosidad respecto a las necesidades de sus mercados tradicionales (Prochnik, Pérez, & Silva, 1998). Sin embargo, la viabilidad de largo plazo del abastecimiento de mercados vía exportaciones es limitada pues genera rápidamente incentivos para la instalación de capacidades productivas locales, generalmente a manos de empresas ya instaladas en el mercado, quienes toman la iniciativa para anticiparse al posicionamiento de un competidor (Dumez & Jeunemaître, 2000). Además, la tentación de invadir mercados en manos de los competidores suele ser contenida por el peligro de una réplica y el temor a una escalada de guerra de precios en los mercados internacionales.

Sea por la capacidad más holgada para bajar precios (sin las erogaciones de transporte) de los capitales instalados en el mercado de destino; sea cuando se trate de capitales con poder de fuego equivalente para replicar la agresión en otros mercados, el fantasma de una escalada de guerra de precios persuade a no realizar el primer movimiento. Para evitar escaladas competitivas, las grandes cementeras han interpuesto, con cierta frecuencia, medidas antidumping para evitar el ingreso de cementos importados a sus mercados de incumbencia y también han realizado pactos de reparto de mercados internacionales<sup>73</sup> (Prochnik, Pérez, & Silva, 1998; CNMC, 2006). Asociada, en el primer caso, a la intervención de los estados para proteger a los capitales que acumulan al interior de su espacio nacional y a la administración acordada de mercados en manos de las propias empresas y sus asociaciones, en el segundo, ambas apuntan a evitar una espiral de caída de precios en los mercados internacionales.

La existencia de cárteles en la industria cementera ha sido una práctica frecuente y documentada para diversos casos nacionales a lo largo del siglo XX. Pero más recientemente, y a causa del proceso de concentración y centralización internacional que ha experimentado la industria en las últimas décadas – cuestión que será abordada en el siguiente capítulo- los acuerdos de precios y repartos de mercado han

---

<sup>73</sup> Según información recopilada por el Comité de Prácticas Antidumping de la OMC, entre 1995 y 2017 fueron informados 228 pedidos de inicio de investigaciones por parte de países exportadores referidas a la aplicación de medidas antidumping sobre productos de la Sección XIII del sistema armonizado. Si se considera la poca incidencia exportadora que históricamente ha tenido la industria dichas cifras resultan significativas, constituyendo alrededor del 5% de los pedidos de investigaciones presentados durante el período (OMC, 2018).

alcanzado dimensiones transfronterizas. En este sentido, el caso más resonante comprobado ha tenido lugar en el mercado europeo. La Comisión Europea sancionó en 1994 con una multa de 242 millones de ECUS<sup>74</sup> a 33 empresas cementeras y 8 asociaciones nacionales de productores por haber dispuesto de un sofisticado sistema de intercambio de información. Vigente desde 1983, el denominado “Acuerdo Cembureau de respeto de los mercados nacionales europeos”<sup>75</sup>, incluía el intercambio de datos sobre precios y despachos de los diferentes países de la región, buscando desalentar las exportaciones entre los miembros, favorecer la colaboración para combatir el ingreso de cemento de competidores externos y promover una “competencia sana” (Comisión Europea, 1994). El objetivo del cartel europeo consistía en estabilizar rentabilidades en la coyuntura recesiva de la década de 1980 y evitar la pérdida de posiciones frente a potenciales competidores externos. En la comunicación de su fallo la Comisión asumía:

(...) es precisamente para evitar el efecto ola por lo que los productores han conformado un cartel (...) Aunque ello no atenúe en modo alguno la gravedad de los comportamientos y el carácter de la infracción, al fijar el importe de las multas, la Comisión tuvo presente el hecho de que las empresas debieron hacer frente durante el período considerado a caídas de la demanda de cemento, en un momento que la industria comunitaria trataba de sortear la mala coyuntura económica. (Comisión Europea, 1994)

Pese a lo anterior, la reducción de los costos de transporte de larga distancia no debe ser soslayado como vector del disciplinamiento de las condiciones de producción y precios que rigen en diversos mercados nacionales. Si bien los costes de transporte siguen penalizando sobre el precio final y facilitan la adopción de medidas defensivas frente a las importaciones, ello no significa que las firmas puedan abstraerse completamente de la competencia- precio en el mercado mundial. En la rama cementera, la sola posibilidad de que flujos de comercio de larga distancia tengan lugar -gracias a las actuales tecnologías de transporte- impone a las cementeras la necesidad de desarrollar esfuerzos competitivos (tecnológicos, productivos, administrativos, etc.) para sostener precios en sus mercados de actuación conformes a perpetuar la inviabilidad de las importaciones o eventualmente enfrentarlas exitosamente (Miller & Matthew, 2014).

---

<sup>74</sup> Equivalentes a 234,4 millones de Euros, se trata de la mayor multa impuesta por la Comisión Europea a empresas participantes de prácticas colusivas.

<sup>75</sup> La asociación de fabricantes europeos Cembureau, cumplía el rol de coordinadora y supervisora de los acuerdos.

En síntesis, el comercio exterior permite a las empresas optimizar ocasionalmente el uso de capacidades instaladas, compensando desequilibrios en los mercados locales con exportaciones en períodos de sobrecapacidad e importaciones en momentos de sobredemanda. Su rol en la competencia internacionalizada en la industria es de naturaleza principalmente disuasiva y accesoria en la estrategia de expansión internacional de las grandes cementeras. Por lo anterior, la internacionalización mediante inversiones en el exterior de los grupos cementeros constituye la modalidad central del proceso de internacionalización de la rama.

### **II.III Reestructuración internacional y nueva escala de concentración normal en la rama cementera**

Hacia finales de la década de 1970 la industria cementera comenzó a transitar por un proceso de reestructuración de dimensiones internacionales. Desde entonces y de manera progresiva, la mayor movilidad internacional del capital y la internacionalización de los mercados financieros, comenzaron a alterar el marco de relativo aislamiento en que se habían tenido lugar, durante la mayor parte del siglo XX, las trayectorias de acumulación de los capitales cementeros fijados en las diferentes ramas nacionales (Demailly & Philippe, 2006; Dumez & Jeunemaître, 2000). Un resumen de los diferentes momentos y componentes más relevantes del proceso de reestructuración internacional de la industria es presentado en el Cuadro III.

**Cuadro III. Evolución y principales tendencias de la reestructuración internacional de la rama cementera**

<b>Hasta mediados de la década de 1970</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reestructuración de la industria cementera europea en los mercados de origen.</li> <li>➤ Adquisiciones de cementeras europeas en el ámbito regional.</li> </ul>
<b>Finales de la década de 1970 hasta mediados de la década de 1980</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ EUA: desnacionalización a manos de cementeras europeas. 65% de la capacidad en manos de cementeras extranjeras (87% europeas; 13% japonesas, mejicanas, australianas).</li> <li>➤ Europa: adquisiciones verticales “aguas abajo” y “aguas arriba” en el ámbito regional.</li> <li>➤ Inicio de la expansión de las cementeras europeas hacia las economías de rápido crecimiento de Asia y Europa Oriental.</li> <li>➤ Inicio del movimiento de entradas en América Latina de las cementeras europeas.</li> </ul>
<b>Década de 1990</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relativo crecimiento del comercio exterior.</li> <li>➤ Se profundiza la expansión de las cementeras europeas en los mercados emergentes de Europa Oriental y Asia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se acelera y profundiza la penetración de las cementeras internacionales en América Latina y avanza la desnacionalización de las ramas más grandes de la región (Brasil: 30%; Colombia: 46%; Venezuela: 94% México: 25%; 30% Argentina).</li> <li>➤ Primera cementera "translatina": Cemex realiza adquisiciones transnacionales en países desarrollados: se convierte en actor de peso en EUA y España.</li> </ul>
<b>Década del 2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contracción del comercio exterior.</li> <li>➤ Adquisiciones de cementeras transnacionales intermedias a mano de las mayores transnacionales.</li> <li>➤ Integración vertical vía adquisiciones transnacionales "aguas arriba" y "aguas abajo".</li> <li>➤ Primera mitad de la década: inicio de la expansión externa de nuevas cementeras concentradas latinoamericanas (Votorantim, Argos, Camargo Corrêa) en el ámbito regional y mundial.</li> </ul>
<b>Década de 2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fusiones y adquisiciones entre los mayores grupos cementeros internacionalizados.</li> <li>➤ Consolidación en el mercado doméstico de las mayores cementeras chinas y preparación para su internacionalización.</li> <li>➤ Consolidación de la internacionalización de las cementeras translatinas.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia en base a Prochnik, Pérez, & Silva (1998), anuarios empresarios y prensa especializada.

En función de las restricciones al comercio exterior ya señaladas, hasta la promediar los años '70 el espacio de acumulación de las grandes cementeras del capitalismo desarrollado como la alemana Heidelberger, la japonesa Onoda, la italiana Italcementi, la francesa Ciments Français, se encontraba casi completamente restringido a sus ramas nacionales de origen. Para entonces sólo cuatro cementeras poseían una estrategia de acumulación de dimensión mundial: la francesa Lafarge, la suiza Holderbank, la británica Blue Circle y la norteamericana Lone Star (Barragán & Cerruti, 2003). Sin embargo, desde la aguda contracción que sufriera la construcción producto de la crisis capitalista de los años '70, las cementeras europeas buscaron contrarrestar los problemas de demanda en sus mercados de origen a partir de la diversificación internacional de sus capacidades instaladas.

Haciendo uso de sus superiores capacidades de financiamiento, las cementeras del capitalismo europeo comenzaron a pujar por ingresar a las ramas de las economías cuya actividad de la construcción más dinámica ofrecía mejores oportunidades de negocios. Haciéndolo primero en EUA y seguidamente en el sudeste asiático y América Latina, mediante la adquisición de activos en estas economías las mayores cementeras europeas fueron progresivamente diversificando sus mercados de actuación e incorporando a múltiples ramas nacionales a sus ciclos de acumulación. Producto de ello, las mayores cementeras del mundo han experimentado un notable incremento de sus participaciones en la producción y

ventas mundiales de cemento desde mediados de la década de 1990. Según se desprende de la información presentada en el Cuadro IV, entre 1995 y 2005 las cinco mayores cementeras occidentales multiplicaron 2,4 veces su producción anual (pasando de 187 mtn a 446 mtn) e incrementaron su participación en la producción mundial desde el 19,2% al 35,1%. Pese a que la crisis capitalista de 2008 y el magro desempeño de la economía mundial en los años subsiguientes impactaron negativamente sobre los mercados de inserción de las mayores cementeras occidentales, reduciéndose así del 35,1% al 26,1% su participación en la producción mundial entre 2005 y 2013, en los últimos años esta recuperó terreno y ha quedado consolidada en valores entorno al 30%. Siendo estos últimos valores muy superiores a los vigentes durante la década de 1990, resultan indicativos del carácter estructural del proceso de creciente concentración internacional del capital invertido en la rama.

**Cuadro IV. Evolución de las participaciones de mercado de las 5 mayores cementeras del mundo<sup>a</sup> en años seleccionados**

Año		1995		Año		2005		Año		2013		Año		2017	
Nº	Grupo	Producción (mtn)	% mercado mundial	Nº	Grupo	Producción (mtn)	% mercado mundial	Nº	Grupo	Producción (Mt)	% mercado mundial	Nº	Grupo	Producción (mtn)	% mercado mundial
1	Holcim	51	5,2%	1	Holcim	140	11,0%	1	Larfarge	141	8,9%	1	Larfarge-Holcim	209	12,3%
2	Larfarge	43	4,4%	2	Larfarge	132	10,4%	2	Holcim	130	8,2%	2	Heidelberg	124	7,3%
3	Italcementi	39	4,0%	3	Cemex	84	6,6%	3	Heidelberg	51	3,2%	3	Cemex	68	4,0%
4	Cemex	30	3,1%	4	Heidelberg	49	3,9%	4	Italcementi	45,9	2,9%	4	Ultratech	59	3,5%
5	Heidelberg	24	2,5%	5	Italcementi	41	3,2%	5	Cemex	44	2,8%	5	Votorantim	31	1,8%
<b>Total</b>		187	19,2%	<b>Total</b>		446	35,1%	<b>Total</b>		411,9	26,1%	<b>Total</b>		491	28,9%

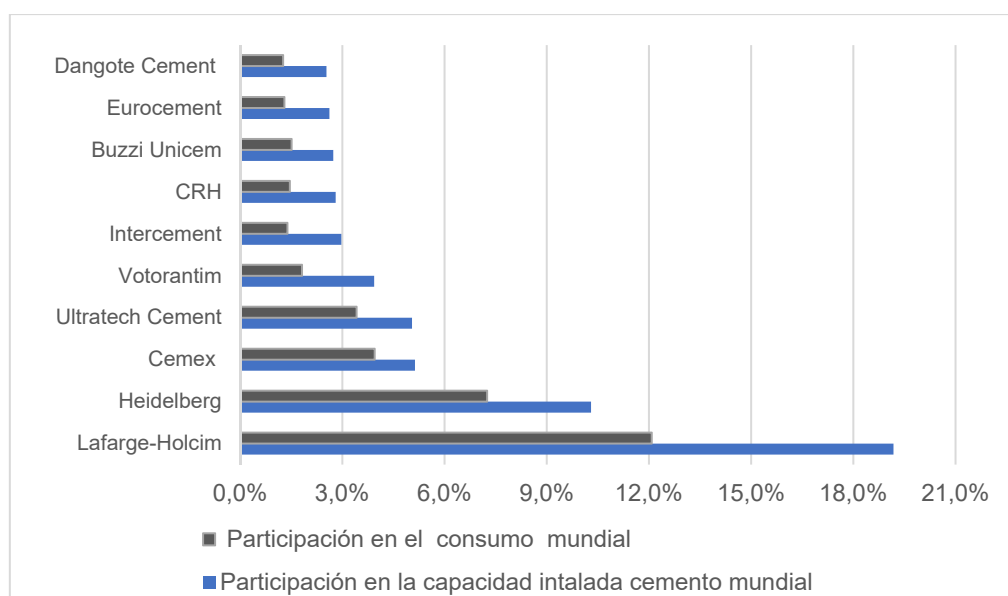
a= Excluidas las cementeras chinas

**Fuente:** elaboración propia en base a datos de *Global Cement Report* (varias ediciones) y USGS.

La reestructuración mundial de la industria ha estado marcada por una sucesión de oleadas de centralización vertical y horizontal del capital, dando como resultado que en la actualidad una porción mayoritaria de la producción mundial de cemento y sus conjuntos-mercancías (agregados, hormigón, asfaltos, etc.), se encuentren en manos de un puñado de grandes capitales que presentan un alto grado de diversificación internacional de sus espacios de valorización. De conjunto las 10 mayores cementeras sumaron en 2017 más de 10.000 mtn/a de capacidad instalada, lo que representa alrededor del 57% de la capacidad cementera mundial y desarrollaron ventas por 612 mtn, las cuales equivalen al 28,5% del consumo mundial de cemento en ese año.

El panel de las diez mayores cementeras exhibe a su interior una fuerte preponderancia del nivel de concentración en los grupos cementeros que ocupan los puestos superiores del ranking. En este sentido, los cinco mayores grupos (Lafarge-Holcim, Heidelberg, Cemex, Ultratech y Votorantim) reúnen el 76,1% de la capacidad instalada y el 80,5% de las ventas del panel de las diez más grandes, siendo ello el equivalente al 43,6% de las capacidades y al 28,5% de los despachos globales (véase Gráfico III).

**Gráfico III. Diez mayores grupos cementeros del mundo. Participación en la capacidad de producción y en el consumo mundial de cemento, 2017<sup>a</sup> (En porcentajes)**



a. Excluidas las cementeras chinas.

**Fuente:** elaboración propia en base a balances y memorias empresarias y USGS.

En adición, resulta notorio que el ciclo de valorización de las más grandes cementeras del mundo reporta actualmente un alto grado de internacionalización. El Cuadro V, reúne información relevante sobre los diez mayores capitales cementeros del mundo ordenados según su capacidad de producción de cemento portland en 2017<sup>76</sup>, proponiéndose tres indicadores que permiten visualizar los niveles de internacionalización que presentan: el ratio capacidad productiva de cemento en el extranjero/ capacidad total, ventas de cemento en el extranjero/ ventas totales y número de países de actuación. De su lectura es posible extraer un conjunto de conclusiones referidas a una serie de características comunes a las cementeras

<sup>76</sup> Incluye la sumatoria de las capacidades de plantas "integradas" (Clinker + cemento) y de plantas de molienda de clinker.

líderes en el mercado mundial y, en consecuencia, sobre las condiciones que dominan la valorización en la rama en la fase mundializada del capital.

**Cuadro V. Mayores diez grupos cementeros del mundo, 2017. Indicadores de internacionalización**

Empresa <sup>a</sup>	Ventas en el extranjero/ ventas totales (%)	Capacidad en el extranjero/ capacidad total (%)	Países
Lafarge-Holcim	87%	96%	80
Heidelberg <sup>b</sup>	98%	75%	60
Cemex	77%	68%	52
Ultratech Cement	3%	0%	1
Votorantim	45%	52%	12
Intercement	76%	66%	8
CRH <sup>c</sup>	67%	92%	11
Buzzi Unicem	83%	78%	10
Eurocement	80%	12%	3
Dangote Cement	58%	36%	10

(a) Excluidas las cementeras chinas.

(b) Por ausencia de información más desagregada la capacidad local incluye a la localizada en Reino Unido, Francia, Alemania, España, Italia, Holanda, Bélgica.

(c) CRH: a falta de información más desagregada, se considera como ventas locales a las correspondientes a los rubros cemento, agregados, hormigón premezclado y yeso desarrolladas en Irlanda, Reino Unido y España.

**Fuente:** elaboración propia en base a *Global Cement Report* (2018) e información de anuarios y Balances 2018 de las empresas.

A excepción del grupo hindú Ultratech y del ruso Eurocement, cuyos espacios de acumulación se mantienen contenidos a sus mercados de origen, para los grandes capitales cementeros las capacidades productivas y las ventas en el exterior en el constituyen una porción mayoritaria de sus negocios en la industria. En promedio, en 2017 las ocho mayores cementeras del mundo internacionalizadas poseen filiales en 30 países, su capacidad instalada en exterior representa el 70,3% de sus capacidades totales y sus ventas en el extranjero el 73,8% de sus despachos agregados. Si el universo se recorta a las cinco cementeras de mayores capacidades productivas (Lafarge-Holcim, Heidelberg, Cemex, Votorantim e Intercement), la internacionalización de sus ciclos de acumulación resulta aún más significativa: una presencia promedio en 42 países, un 71,4% promedio respecto del ratio capacidad en el extranjero/ capacidad total y un 76,6% promedio respecto del ratio ventas en el exterior/ventas totales. De este modo, la elevada concentración productiva descrita se encuentra asociada a un ciclo de valorización de capital en el que la inversión transfronteriza constituye el medio principal del proceso de expansión de los grandes grupos cementeros.



Por otra parte, el predominio casi exclusivo de cementeras de los capitalismos avanzados que caracterizó a la rama mundial hasta finales de la década de 1990 (Suiza, Alemania, Italia, Francia, Gran Bretaña) ha quedado matizado en las últimas dos décadas por la presencia creciente de grupos cementeros originarios de países del capitalismo en desarrollo<sup>77</sup> (México, Brasil, Nigeria, Rusia, India) en el control de porciones significativas de las capacidades productivas y de los despachos mundiales. En los capitalismos dependientes, el reforzamiento de las estrategias corporativas y territoriales de expansión de los mayores productores mundiales, al tiempo que promovió una creciente desnacionalización de las ramas cementeras de esos países -asociada en una gran cantidad de casos a la enajenación de capitales locales de larga trayectoria y nivel de concentración en la escala nacional-, estimuló el desarrollo de respuestas estratégicas por parte de algunas de las mayores cementeras con ese origen por incorporarse al proceso de internacionalización de la rama.

La expansión internacional mediante IEDs permitió a un conjunto de cementeras del capitalismo en desarrollo crecer por encima de las posibilidades que ofrecían sus mercados de origen y, en poco tiempo, competir con sus pares del capitalismo avanzado en el plano regional y mundial, consolidándose en el panel de las mayores cementeras del mundo. Como se desprende del Gráfico III en lo referido a las capacidades de producción de cemento, del 57% de la capacidad mundial controlada por los diez mayores grupos cementeros, el 22% se encuentra en manos de grandes cementeras originarias de países capitalistas atrasados, en orden de importancia: la mexicana Cemex, la India Ultratech, las brasileñas Votorantim e Inter cement, la rusa Eurocement y la nigeriana Dangote. Asimismo, exceptuando a Ultratech y Eurocement cuyos mercados domésticos (India y Rusia) ofrecen aún oportunidades para sostener el crecimiento<sup>78</sup>, el resto de las cementeras originarias en países en desarrollo presentan actualmente una estructura de acumulación marcadamente internacionalizada: 55% promedio de la capacidad productiva y 64% promedio de sus ventas en el exterior.

---

<sup>77</sup> Los niveles de concentración que se observan actualmente en la rama cementera internacional, si bien a toda luz importantes, tienden a subestimarse si en su cálculo se incluye al mercado chino, que como se ha visto representa a la mitad de la demanda mundial y posee un alto grado de atomización de la oferta. En virtud de ello, la participación de las diez mayores cementeras asciende desde el 36,2% de la capacidad productiva y el 21,5% de los despachos mundiales de cemento hasta 57,6% y 28,5% respectivamente cuando se excluye al mercado chino.

<sup>78</sup> En el caso de la rusa Eurocement los despachos al resto de los países de la Comunidad de Estados Independientes (CEI) explica la gran ponderación de las ventas en el exterior en las ventas totales (82%) pese a su escasa capacidad productiva en el exterior (12%). Por ello, se ha optado por considerar a los despachos en el exterior de esta empresa como parte de su mercado interno.

La disminución de las barreras al ingreso de capitales extranjeros (regulaciones sectoriales, direccionamiento de las políticas industriales, legislación sobre IEDs, propiedad estatal de las firmas, entre otras) han permitido a los mayores grupos económicos superar las restricciones al crecimiento en sus mercados de origen y dotar de una base de mayor estabilidad a sus ganancias consolidadas (Ayres, Daemon & Fernández, 1999; Dumez & Jeunemaître, 2000). De este modo, si bien la industria sigue siendo principalmente local en el plano de la realización del valor, las grandes cementeras del mundo desarrollan un juego de rivalidades globales con su presencia mediante filiales y *joint-ventures* en múltiples mercados nacionales y regionales. La lucha competitiva entre los capitales de la rama ha de tener lugar entre jugadores de gran tamaño y en un campo de batalla de dimensiones mundiales (Prochnik, Pérez, & Silva, 1998; CEPAL, 2006; Santos, 2015).

#### **II.IV Las oleadas de centralización transnacional en la rama cementera**

Como se ha dicho, la reestructuración internacional de la rama cementera se ha encontrado estrechamente asociada a la aplicación de medidas nacionales favorables a los ingresos de IEDs<sup>79</sup>, las cuales fueron adoptadas en las últimas décadas de manera intensiva a nivel mundial, planteando condiciones para el desarrollo de violentos movimientos de centralización transnacional del capital en todos los sectores de actividad<sup>80</sup> (Astarita, 2006). Pese a que diferentes trabajos sugieren que la globalización de la industria cementera es un proceso en marcha desde principios de la década de 1970 (Prochnik, Pérez, & Silva, 1998; Mabry, 1998; Dumez & Jeunemaître, 2000), la evidencia disponible permite afirmar que no es sino hasta mediados de la década de 1990 cuando la reestructuración del capital adquiere dimensiones verdaderamente internacionales. Desde allí, la concentración en escala internacional del capital invertido en la rama ha experimentado un crecimiento

---

<sup>79</sup> Entre las más relevantes se encuentran los Acuerdos Internacionales de Inversiones, los Tratados de Libre Comercio (TLC) con obligaciones vinculantes para las partes en relación con la liberalización y protección de las inversiones, los Tratados Bilaterales de Inversión (TBI) y los Tratados de Doble Tributación (TDT). Según datos de UNCTAD (2018) entre 1990 y 2008 fueron introducidas a nivel mundial 2.020 modificaciones reglamentarias en las legislaciones nacionales respectivas al tratamiento de las IEDs, de las cuales 1.704 (el 84,4%) ofrecieron un tratamiento más favorable al ingreso de estos flujos internacionales de capital.

<sup>80</sup> Desde principios de la década de 1990 el crecimiento de los flujos mundiales de IEDs ha sido acompañado por el crecimiento de la participación de las fusiones y adquisiciones transfronterizas, encontrándose en torno al 50% de los flujos mundiales de IEDs entre 2004 y 2010 (UNCTAD, 2018). Aún más significativo resulta el crecimiento de la ponderación de las operaciones de centralización transnacional para el caso latinoamericano, pasando del 10% al 30% de los ingresos de IEDs entre finales de la década de 1980 y finales de la década de 1990 y alcanzando un pico del 80% en 1999 (Molina & Victorero, 2018).

cualitativo, proceso cuyo desarrollo ha tenido lugar al calor de tres fases particularmente intensas de fusiones y adquisiciones transfronterizas<sup>81</sup>.

La internacionalización de los mercados financieros ha sido una condición determinante del proceso de centralización transnacional del capital en la industria. Los altos requerimientos de capital dinerario necesarios para enfrentar inversiones operativas y/ o sostener una estrategia de expansión basada en adquisiciones, han hecho de las condiciones de acceso al financiamiento un aspecto clave de las capacidades competitivas de las cementeras, y por ende, un aspecto sensible de sus posibilidades de supervivencia. Las cementeras de mayor tamaño se embarcaron desde los inicios de la década de 1990, en una carrera por el acceso a las novedosas y sofisticadas estructuras e instrumentos<sup>82</sup> de financiación internacional (créditos bancarios y privados, mercados de bonos, títulos, acciones, entre otros) para apalancar sus adquisiciones transfronterizas y sostenerse en la carrera por la concentración y centralización en la rama (Díaz Bobillo, comunicación personal 10/01/2019).

Frente al escenario de apertura y desregulación, y en tanto los niveles de concentración de las cementeras insertas en diferentes ramas nacionales mostraba gran disparidad -habiendo seguido de cerca las fases y ritmos de los ciclos económicos domésticos- la imposición de una nueva norma de competencia mundial impactó de manera sustancial sobre las condiciones de reproducción de los capitales. Las cementeras internacionalizadas, al estar expuestas a muchos mercados y escenarios macroeconómicos, experimentan flujos de caja menos volátiles y rentabilidades de largo plazo más elevadas, aventajando a las cementeras exclusivamente nacionales. Con ello, la trascendencia internacional de la escala de concentración de numerosos monopolios nacionales consolidados a lo largo del siglo XX, resultó súbitamente relativizada, motivando su incorporación a la escalada de centralización transnacional como un imperativo para su supervivencia.

En el Gráfico III se representa la evolución del valor de las fusiones y adquisiciones transfronterizas entre 1990 y 2017 para el total del sector industrial y

---

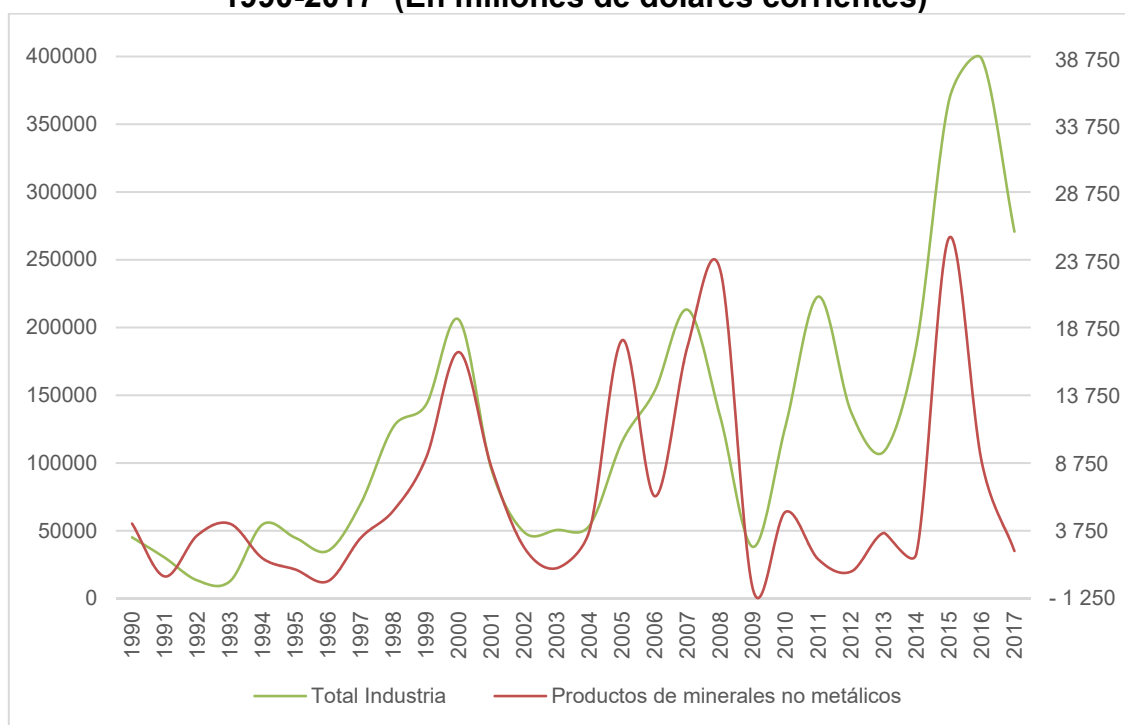
<sup>81</sup> La reconstrucción que se ofrece sobre las sucesivas oleadas de centralización transnacional en la rama cementera se basa en información sobre adquisiciones y fusiones presentada por la revista especializada *Global Cement* y anuarios empresarios de los mayores grupos cementeros.

<sup>82</sup> Entre las que destacan las compras apalancadas (LBO por sus siglas en inglés), los bonos de alto rendimiento (*junk bonds*), la deuda *mezzanine* (combinación de préstamos y acciones), las adquisiciones de firmas apalancadas por firmas altamente apalancadas (LBU por sus siglas en inglés), las segregaciones de empresas (*spin off* y *equity carve-outs*), los créditos otorgados por fondos de inversión privados (*private equity*), entre otros (Molina & Victorero, 2018).

para las industrias de procesamiento de minerales no metálicos, dentro de la cual la industria del cemento y concreto poseen gran ponderación. Los datos disponibles sólo refieren a las operaciones de compra y venta de activos entre ETs extranjeras y propietarios locales, no quedando consignados los intercambios de activos que tienen lugar entre ETs por fuera de sus economías de origen. Dado que estas últimas operatorias de centralización internacional son crecientemente importantes en la industria, los valores disponibles subvaloran el fenómeno de fusiones y adquisiciones en la rama.

Aún con la anterior advertencia, el Gráfico IV permite visualizar con claridad las tres oleadas de centralización desarrolladas en la industria cementera desde mediados de la década de 1990 hasta la actualidad, destacándose la magnitud ascendente de los valores involucrados a lo largo de la serie -asociada, como se verá a continuación, al tamaño creciente de los capitales centralizados- y su correspondencia con los ciclos de fusiones y adquisiciones transfronterizas que afectaron al conjunto de las actividades industriales a nivel mundial.

**Gráfico IV. Evolución de las fusiones y adquisiciones transfronterizas, total de la industria (eje izq.) y manufacturas de minerales no metálicos<sup>a</sup> (eje der.), 1990-2017<sup>b</sup> (En millones de dólares corrientes)**



**a=** incluye los rubros piedra, cal, vidrios, cemento y productos de concreto.

**b=** Las fusiones y adquisiciones netas son calculadas considerando las ventas de compañías en las economías de origen a ETs extranjeras. Se excluyen las ventas entre filiales extranjeras. Las desinversiones (ventas de filiales externas a firmas domésticas) son restadas del valor.

**Fuente:** elaboración propia en base a datos de UNCTAD.

Complementariamente, en el Cuadro VI se recuperan las principales operaciones de centralización transnacional protagonizadas por los actuales cinco grupos líderes del mercado mundial, entre mediados de la década de 1990 hasta el presente. Se destacan allí, el tamaño creciente de los activos absorbidos e integrados (horizontal y verticalmente), su impacto sobre la evolución ascendente de las capacidades productivas controladas y la diversificación de los mercados de las cementeras más concentradas en la escala internacional a lo largo del período.

**Cuadro VI. Principales fusiones y adquisiciones transnacionales protagonizadas por los cinco mayores grupos cementeros del mundo según capacidad productiva en 2017 (1995-2017) y evolución de sus capacidades productivas (1995, 2005, 2017)**

Grupo	Operación	Año	Empresa Adquirida/fusionada	Rubros	Origen adquirida	Valor de operación (Millones de dólares corrientes)	Principales Mercados de inserción	Observaciones	Capacidad productiva de cemento (Mtn/año)		
									Años		
									1995	2005	2017
Lafarge	Adquisición	1997	Redland	Cemento, agregados, hormigón	Gran Bretaña	2.324	Europa, Asia, África		60,2	179,4	345,2
	Adquisición	2001	Blue Circle	Cemento, agregados, hormigón	Gran Bretaña	4.340	América del Norte, Europa Central, Sudeste Asiático	6º productor mundial de cemento			
	Adquisición	2008	Orascom Cement	Cemento	Egipto	12.800	Oriente Medio y Cuenca Mediterránea	1er productor de cemento de Oriente Medio			
	Fusión	2015	Holcim	Cemento, agregados, hormigón	Suiza	47.000		Formación de la 1era cementera mundial. 3era Fusión mas importante del año.			
Holcim	Adquisición	2005	Agregates Industries	Agregados	Gran Bretaña	2.520	América del Norte	Integración vertical "aguas arriba" en el mercado norteamericano	71,4	197,8	
	Fusión	2015	Lafarge	Cementos, agregados, hormigón	Francia	47.000		Movimiento defensivo frente a la potencial amenaza de expansión de cementeras chinas			
Heidelberg	Adquisición	1999	Scancem	Cemento	Dinamarca	2.100	Países nórdicos, África, América del Norte, Gran Bretaña		30	80,8	185,4
	Adquisición	2007	Hanson	Agregados	Gran Bretaña	11.200	EUA, Gran Bretaña, Europa occidental	2do mayor productor de agregados del mundo			
	Adquisición	2016	Italcementi	Cemento, Hormigón	Italia	4.100	Europa, Asia Oriental, África	6to mayor productor mundial de cemento. Respuesta a la fusión Lafarge-Holcim			
Cemex	Adquisición	2000	Southdown	Cemento, Hormigón	EUA	2.800	América del Norte		35	47	92,4
	Adquisición	2005	RMC	Hormigón, agregados	Gran Bretaña	5.800	Europa Occidental	Mayor productor mundial de hormigón premezclado			
	Adquisición	2007	Rinker	Hormigón, agregados, Hormigón	Australia	16.000	EUA, Australia, China	Integración aguas abajo en productos de hormigón			
Votorantim	Adquisición	2001	Saint Mary's	Cemento, Hormigón	Canadá	750	América del Norte		19	36	70,8
	Adquisición	2005	Cemex	Cemento, Hormigón	México	400	EUA	Activos liberados por regulaciones antimonopolio			
	Adquisición	2008	Prairie	Hormigón y agregados	EUA	500	EUA				
	Adquisición	2010	21% Cimpor	Cemento, Hormigón	Portugal	700	Europa Occidental, China, India, África	Europa Occidental, África			

Fuente: elaboración propia en base a anuarios empresarios y prensa especializada.

La primera gran oleada de centralización en la industria cementera, desarrollada en el marco de la quinta oleada de adquisiciones y fusiones del capitalismo mundial en la década de 1990, reconoce dos períodos diferenciales. El primero transcurre durante el primer lustro de la década en que las grandes cementeras del capitalismo avanzado como Lafarge, Holcim, Italcimenti, Heidelberg y Blue Circle, se vuelcan a absorber activos productivos en países en desarrollo del sudeste asiático, Europa del Este y América Latina, como mecanismo de ingreso a mercados cementeros que registraban tasas de crecimiento superiores al promedio mundial. En esta oleada de centralización, las grandes cementeras del mundo aprovecharon la desregulación económica, los procesos las privatizaciones y las innovaciones en materia de financiamiento internacional, para disputarse la adquisición de activos y celebración de acuerdos de cooperación y *joint-ventures* con propietarios locales en mercados emergentes, pero evitaron mayormente ingresar en hostilidades directas en sus mercados tradicionales.

Si bien los activos adquiridos durante este subperíodo resultaban, por lo general, relevantes para las ramas cementeras nacionales en la que estaban insertos, eran de poca significación en la escala internacional y se hallaban bajo la propiedad de capitales de escasa o nula actuación externa. De ello resulta que como se observa en el Gráfico IV, vista en perspectiva, esta fase de la primera oleada de fusiones y adquisiciones transfronterizas en la rama, haya poseído una envergadura menor respecto de las que le siguieron. Es dable señalar que, en esta oleada se produce la incorporación temprana de un capital cementero concentrado de origen latinoamericano al movimiento de internacionalización. La mexicana Cemex, afectada por medidas paraarancelarias contra sus exportaciones de cemento en el mercado norteamericano, desembarca en esos años vía adquisiciones en los mercados norteamericano y europeo.

El segundo subperíodo, que transcurre aproximadamente entre 1997 y 2001, a diferencia de la gran atomización de las operaciones de centralización del período previo, destaca por la concentración en un número menor de operaciones de adquisición y fusión transfronteriza. Esta escalada, rápidamente suspendida por la crisis financiera de 2001<sup>83</sup>, tuvo epicentro en las ramas cementeras de los países del capitalismo avanzado e involucró a activos de grupos cementeros de gran dimensión

---

<sup>83</sup> Al estallido de la denominada crisis de las puntocoms en 2000 le sigue una aguda contracción de la liquidez internacional que provoca el cierre de la quinta oleada de centralización del capital.

y en muchos casos internacionalizados. Por ejemplo, la británica Blue Circle al momento de ser adquirida en 2001 por Lafarge era la sexta cementera del mundo, controlaba el 70% su mercado doméstico y poseía plantas cementeras, centros de distribución, plantas hormigoneras y canteras de agregados en Norteamérica, América Latina y el Sudeste Asiático. Por su parte, los grupos Heidelberg (Alemania), RMC (Gran Bretaña) y CRH (Irlanda), a finales de la década de 1990 se disputaron la adquisición de la cementera Scancem, perteneciente al grupo de capitales suecos Skanska. El grupo alemán, finalmente victorioso en 1999, se posicionó con esta adquisición como el segundo productor de cemento de Gran Bretaña, el primer productor de Finlandia, e incorporó importantes activos verticalmente integrados en el resto de los países nórdicos, África y América del Norte.

La segunda oleada tuvo lugar en el período que va desde el final desde 2003 y el inicio de la gran crisis capitalista con epicentro en el capitalismo desarrollado en 2008. Su desarrollo, se inscribe dentro de la sexta espiral de fusiones y adquisiciones del capitalismo, conocida como “la oleada de la globalización”, caracterizada por el apalancamiento de las operaciones con sofisticados instrumentos de deuda disponibles para los grandes capitales internacionalizados (Medeiros & Carletti Levy, 2015).

En esta escalada se combinan y potencian elementos de las dos anteriores. Por un lado, conforme al nuevo dinamismo que experimentaron las economías en desarrollo, volúmenes importantes de IEDs fueron destinados a la adquisición de cementeras de estos países, profundizándose la desnacionalización de ramas donde capitales locales de larga trayectoria poseían un importante grado de consolidación. En este sentido, la desnacionalización de Loma Negra CIASA y Orascom Cement, ocurridas en Argentina y Nigeria respectivamente, resultan de las más significativas de este período. En adición, durante esta fase las mayores cementeras del mundo relanzaron su estrategia de multiplicar su crecimiento a partir de las centralizaciones, generalmente de manera hostil, de jugadores de importante nivel de concentración e internacionalización. Asimismo, destaca el protagonismo en esta oleada de grandes cementeras latinoamericanas (Cemex, Votorantim, Camargo Corrêa, Argos), punto que será abordado en el próximo apartado.

A su vez, a partir de esta oleada tuvo lugar un fuerte incremento del grado de integración vertical de las cementeras de mayor tamaño. La mayoría de las ya internacionalizadas se disputaron la absorción de firmas transnacionales con



capacidades en las industrias de los agregados y el hormigón en mercados que pudieran ser complementarios con activos cementeros adquiridos con anterioridad<sup>84</sup>, buscando con ello reducir costos de transacción y garantizarse fuentes de demanda en el escenario recesivo. Entre ellas, destacan las adquisiciones de la británica RMC y la australiana Rinker en 2005 y 2007 desarrolladas por Cemex; de la británica Agregates Industries en 2005 a manos de Holcim; y de la británica Hanson por parte de Heidelberg también en 2005.

Por último, la tercera oleada de centralización transnacional en la rama cementera ha quedado planteada desde aproximadamente 2013<sup>85</sup> y, según la prensa especializada, aún se encuentra en curso (Rowland, 2018). Su punto de inicio fue la “megafusión entre iguales” que protagonizaron las dos mayores cementeras del mundo, Lafarge y Holcim, concretada en 2015. A esta operación le siguió un movimiento de réplica con el que rápidamente reaccionaron otros grandes grupos cementeros con el objetivo de no quedar rezagadas frente a la nueva escala de concentración alcanzada por la líder<sup>86</sup>.

Los motivos de este salto cualitativo en el proceso de concentración del capital en la industria pivotean sobre dos factores principales: la sobreacumulación de capital que afecta a las cementeras más grandes y la posibilidad de una confrontación en el mercado mundial con las gigantes chinas que afrontan una situación de agotamiento de las posibilidades de crecimiento en su mercado doméstico. La fuerte política de ampliaciones de capacidades desarrollada por las empresas para abastecer la renovada demanda en los tempranos 2000 han dado lugar, desde el estallido de las burbujas inmobiliarias en EUA y Europa en 2007 y el débil crecimiento económico posterior, a agudos problemas de sobrecapacidad y sobreendeudamiento que empujan a la racionalización. Por su lado, la centralización de capitales cementeros chinos promovida por el gobierno en los últimos años, se dispone a consolidar en el

---

<sup>84</sup> Este objetivo era particularmente importante en mercados de países desarrollados como el estadounidense, el canadiense y el británico, donde las hormigoneras concentran una porción importante de la demanda de cemento.

<sup>85</sup> Luego de la fuerte caída que experimentaron con la crisis financiera de 2008, las F&A transfronterizas ingresaron desde 2013 en una nueva fase de expansión, primando para ello la necesidad de las empresas para enfrentar las débiles perspectivas de crecimiento de la economía mundial y la existencia de financiamiento a bajo costo. Según diversos estudios, ello sugiere el desarrollo de una séptima oleada de centralización del capital en curso en que el dato más relevante es el gran protagonismo comprador de grandes capitales chinos (Molina & Victorero, 2018).

<sup>86</sup> Le siguió la adquisición en 2016 de Italcementi -entonces sexta mayor cementera del mundo- a manos de Heidelberg; y la adquisición de activos depurados de las dos operaciones anteriores a manos de los grupos cementeros que les siguen en el ranking de los mayores productores mundiales fuera de China: el grupo irlandés CRH, con *corebusiness* en la producción y distribución de accesorios para la construcción, integró la mayoría de los activos cementeros liberados por la fusión de Lafarge- Holcim, mientras que la brasileña Votorantim se hizo de una porción residual de los mismos. A su turno, la brasileña Intercement (Camargo Corrêa) adquiere una porción significativa de los activos liberados por Heidelberg luego de la adquisición de Italcementi.

mercado local a grandes grupos verticalmente integrados para su posterior expansión internacional vía IEDs<sup>87</sup>. En consecuencia, las fusiones y adquisiciones transfronterizas desarrolladas por las gigantes occidentales contienen un componente defensivo evidente. Por su medio, aspiran a igualar la escala de concentración de sus potenciales adversarias orientales, evitando así convertirse en blanco fácil para adquirientes hostiles.

En base al conjunto de evidencia hasta aquí presentada, se hace posible afirmar que la reestructuración mundial de la rama cementera ocurrida en las últimas décadas contiene un cambio de orden cualitativo en las condiciones en que se desarrolla la valorización y competencia entre los capitales autónomos. Su incorporación al movimiento de internacionalización propio de la fase histórica particular del desarrollo capitalista recoge los rasgos específicos de los momentos de su ciclo de valorización. La mayor movilidad internacional del capital bajo la mundialización habilitó un salto en la escala de concentración normal requerida para la valorización del capital en la rama, proceso que, vehiculizado por grandes ETs y sus flujos de IEDs, supone un nuevo imperativo histórico para la supervivencia.

De esta manera, el campo de batalla en que tiene lugar la competencia en la industria ha virado desde mercados nacionales y subnacionales relativamente compartimentados, con alta concentración de mercado en manos de capitales cuyos ritmos de expansión reportaban una alta dependencia de los ciclos de la construcción domésticos, hacia un mercado mundial en que, la diversificación internacional de las capacidades productivas, ofrece a los grupos cementeros mayores oportunidades para ampliar la escala de acumulación y estabilizar rentabilidades a nivel corporativo. Con ello, y en grado creciente a lo largo de las sucesivas espirales de adquisiciones y fusiones transfronterizas, los capitales rezados que, aun con posiciones dominantes en sus mercados nacionales e incluso con relevancia transnacional, fueron incapaces de seguir el ritmo de las sucesivas oleadas de centralización transfronteriza fueron absorbidos, y por esta vía, sus activos incorporados a los ciclos de valorización internacionalizados de las ETs que dirigen a escala mundial la acumulación en la rama.

---

<sup>87</sup> Si bien la internacionalización de las cementeras chinas es aún incipiente, su profundización aparece como inminente frente a la pérdida de dinamismo de largo plazo de su mercado de la construcción doméstico (Yuansheng, 2016).

En definitiva, la dinámica competitiva en la rama cementera, y las contradicciones inherentes a la acumulación de capital, naturalmente marcada por fases de expansión, sobreacumulación, crisis y reestructuración, no parece estar anulada en la industria por la presencia de capitales de gran concentración y poder de mercado. Por el contrario, bajo la mundialización la agonística del capital tiende a desarrollarse en una escala muy superior a la tradicionalmente vigente en esta industria no transable, sea tanto desde la perspectiva del tamaño de los capitales en competencia como por la amplitud de los escenarios y diversidad de los arsenales con que se desarrollan los combates.

## **II.V Competencia y trayectorias desiguales de las mayores cementeras latinoamericanas de capital nacional durante las décadas de 1990 y 2000**

En América Latina, si bien durante la denominada “década perdida” de 1980 el capital extranjero experimentó un proceso de reflujo, en la medida en que desde mediados de esa década fueron ganando terreno las políticas de apertura, desregulación y privatizaciones, y con ello las perspectivas de reactivación de la acumulación, el interés de las ETs por la región ganó nuevo impulso. A partir de su desembarco en prácticamente todos los sectores de actividad, la propiedad del capital en estas economías experimentó un acentuado proceso de extranjerización (Arceo, 2006). Las industrias cementeras de la región no estuvieron ajenas a este fenómeno, dándose lugar al arribo de las mayores cementeras europeas, que como ya se ha visto, pujaron por superar las restricciones al crecimiento en sus mercados tradicionales mediante la exportación de capitales a regiones y países con mayor potencial de crecimiento.

Esta nueva fase de expansión del capital extranjero en la región latinoamericana tuvo contrapartida en un fenómeno que, si bien no inédito, ha resultado novedoso por sus dimensiones. En sintonía con el fenómeno de expansión de ETs con origen en la periferia capitalista, desde la década de 1990 y especialmente durante los años 2000, la internacionalización del capital se ha transformado en América Latina en un proceso de “doble vía” (Chudnovsky & López, 1999; Schorr & Wainer, 2014). A través del desarrollo de inversiones directas en el exterior, algunos representantes de las fracciones más concentradas del capital de los países de la región han dado respuesta al recrudescimiento competitivo incorporándose activamente a la fase mundializada del

capital; fenómeno del que ha emergido el término “translatinas” para referenciar a estos grupos internacionalizados<sup>88</sup> (CEPAL, 2006).

De menor relevancia respecto a sus pares de los países asiáticos y concentradas principalmente en sectores de actividad intensivos en recursos naturales o en ramas productoras de insumos industriales difundidos, los flujos de salida de IEDs latinoamericanas han estado mayormente comprendidos por operaciones de adquisición transnacional llevadas a cabo por un número reducido de grupos económicos; especialmente brasileños, mexicanos, colombianos y chilenos, cuyos ámbitos de actuación internacional tienen como escenario principal, aunque no exclusivo, a la propia región latinoamericana<sup>89</sup> (Avendaño, 2011). De esta manera, tomando parte de los procesos de centralización regional e internacional del capital en sus esferas de operación, algunos de los capitales más concentrados de las economías dependientes latinoamericanas han afrontado los desafíos de la acumulación y la competencia internacionalizada; como subraya Rolando Astarita:

Ya no estamos ante el clásico "hombre de paja", mero agente de la empresa extranjera, sino de una clase que participa -si bien desde una posición dependiente- en el mercado mundial con una fuerza relativa. O sea, no se verificó el diagnóstico de Frank sobre la "lumpen burguesía" sin raíces en la explotación de "sus" proletariados. En los países atrasados más importantes han surgido burguesías que se incorporan al capital mundializado, no en condición de agentes coloniales de potencias extranjeras, sino en tanto burguesías de capitalismo dependientes, desde sus empresas y Estados. (Astarita, 2006: 187)

En las industrias cementeras latinoamericanas, la penetración de grandes jugadores internacionales durante la última década del siglo XX trastocó las condiciones de desenvolvimiento de un espacio de la valorización del capital cuyo desarrollo, desde las primeras dos décadas del siglo XX, había dado lugar a una de las más prematuras experiencias sustitutivas de importaciones dirigidas bajo el comando de capitales locales (Tafunell, 2006). Bajo el impulso de las necesidades de modernización urbana en el marco de esquemas de crecimiento hacia afuera, durante

---

<sup>88</sup> El término ha sido acuñado por la CEPAL quien desde su edición del año 2005 del informe “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe” dedica un apartado al tratamiento de las salidas de IEDs de la región y diversos aspectos del desempeño de las empresas translatinas.

<sup>89</sup> Así, por ejemplo, en 2017 los flujos de IEDs de translatinas brasileñas, mexicanas, colombianas y chilenas representaron el 95% del total (CEPAL, 2018). En referencia al peso de las fusiones y adquisiciones transfronterizas, en 2012 -año en que los flujos de IEDs latinoamericanas (descontada la reinversión de utilidades) alcanzaron un máximo histórico de US\$ 49.439 millones- las diez principales operaciones de centralización transnacional del capital protagonizadas por translatinas explicaron el 52,8% del total de la IEDs (CEPAL, 2013).

las tres primeras décadas del siglo XX, y desde el final de la Segunda Guerra Mundial, apuntaladas por múltiples incentivos estatales de fomento a las industrias básicas, bajo los preceptos de la política de industrialización por sustitución de importaciones, las industrias cementeras de la mayoría de los países latinoamericanos se desarrollaron bajo la dirección de firmas nacionales, de propiedad estatal y privada.

Las políticas estatales tendientes a la promoción de cementeras de propiedad nacional fueron progresivamente relegando a lo largo de ese siglo a los capitales extranjeros -que en muchos casos habían sido pioneros<sup>90</sup>- a posiciones secundarias y en algunos casos, como el argentino, a su virtual desaparición en la propiedad del capital de la industria cementera latinoamericana<sup>91</sup> (Ziss, 1981; Prochnik, 1985; Schvarzer & Petelski, 2005). En las economías de menor tamaño de la región centroamericana y caribeña, donde la industria se había consolidado principalmente bajo propiedad estatal, el ingreso de las cementeras de los países avanzados en los años '90 se desarrolló principalmente a partir de su participación en las privatizaciones de activos llevadas a cabo desde principios del decenio (CEPAL, 2006). Por su parte, en las economías de mayor tamaño relativo como México, Brasil y Argentina, la oleada de ingreso del capital extranjero tomó inicialmente la forma de *joint-ventures*, acuerdos de cooperación tecnológica o directamente la adquisición de las firmas de menor tamaño relativo de esos países; mientras que los grupos cementeros más grandes de propiedad local se mostraron, al menos en un primer momento, menos propensos a la desnacionalización de sus activos.

Las posiciones dominantes en los mercados domésticos de cementeras latinoamericanas como Votorantim y Nassau en Brasil, Cemex en México, Loma Negra en la Argentina, Argos en Colombia, Cementos Bio Bio en Chile, entre otras, eran el resultado de trayectorias de concentración y centralización del capital en el espacio nacional desarrolladas a lo largo de prácticamente un siglo<sup>92</sup>. En la primera mitad de la década de 1990, la recuperación económica y las posibilidades de financiamiento internacional a bajo costo al que accedieron las grandes firmas de la

---

<sup>90</sup> La estadounidense Lone Star fue pionera en el nacimiento de las ramas cementeras argentina y brasileña en las primeras décadas del siglo XX.

<sup>91</sup> Un análisis del proceso de consolidación de capitales nacionales en la industria cementera mexicana puede consultarse en Ziss (1982) y para el caso de Brasil a Prochnik (1985).

<sup>92</sup> A comienzos de la década de 1990 Cemex controlaba el 70% del mercado de cemento mexicano (Barragán & Cerruti, 2003), Votorantim el 40% del brasileño (Santos, 2008), Argos el 48% del colombiano (CEPAL, 2006), y Loma Negra el 45% del argentino (AFCP, 2002).

región permitieron a las grandes cementeras latinoamericanas, desarrollar planes de inversión y experimentar cierta renovación tecnológica que apuntaló su crecimiento.

El reimpulso de las estrategias de entrada de las grandes cementeras internacionales como Holcim, Lafarge, Heidelberg, Italcementi, si bien no constituyó inmediatamente un peligro para el sostenimiento de la propiedad de los mayores capitales cementeros latinoamericanos, representó una clara amenaza para la conservación de sus liderazgos nacionales. En alusión a ello, José Vélez, ejecutivo de la cementera colombiana Argos afirma:

Hay sectores de la economía que aguantan pequeños participantes como el comercio. En el caso del cemento, no pueden haber tamaños o escalas muy pequeñas (...) El hecho es que en un mundo globalizado tú creces, o acabas desapareciendo; más que un hecho específico, es una proyección de futuro. Si uno se queda en un mercado como el colombiano, cuando hay una apertura económica, cuando hay una globalización, llegan los grandes y te liquidan en un mundo globalizado, (...) tener todas las inversiones en un solo país es de altísimo riesgo porque lo que le pase al país afecta a la empresa en un 100%. (citado en Furst, Penagos Tascón, & Villa Ramírez, 2008: 72-78)

La preponderancia de las mayores cementeras de la región y de sus grupos propietarios en los mercados locales, se vio de pronto relativizada frente a la superioridad que en todos estos planos presentaban sus rivales de mayor concentración de los capitalismos avanzados. La diversificación internacional de los espacios de acumulación resultó así un imperativo ineludible para la permanencia en la rama cementera de las mayores cementeras latinoamericanas. Por este medio, podrían sortear las nuevas presiones competitivas y superar los límites de escala que le imponían sus mercados locales, sacando provecho de las diferencias nacionales en los costos de mano de obra, acceso al financiamiento, ciclos de la industria de la construcción, tipos de cambio y políticas impositivas (Santos, 2015).

Sin embargo, el nuevo escenario competitivo dio lugar a diferentes respuestas estratégicas por parte de los grupos propietarios de las cementeras latinoamericanas más concentradas. En primer término, es posible considerar a un conjunto que asumieron una posición de adaptación activa a la nueva norma de concentración del capital, buscando replicar el movimiento de diversificación internacional, movimiento rastreable en la trayectoria de los grupos cementeros que actualmente conforman el universo de las translatinas cementeras: la mexicana Cemex, las brasileñas

Votorantim y Camargo Corrêa, y la colombiana Argos. Por el otro, aquellos grupos latinoamericanos con negocios medulares en la industria, como los propietarios de Loma Negra CIASA en Argentina, Cementos Samper y Cementos Diamante en Colombia<sup>93</sup>, Nassau en Brasil<sup>94</sup>, que se inclinaron por un tipo de “adaptación pasiva”, tendiendo a evitar o aletargar el proceso de ajuste a las condiciones de concentración que dominan la reproducción del capital en la rama; trayectoria estratégica que en la mayoría de los casos culminó con la cesión de la propiedad de los activos industriales a capitales extranjeros<sup>95</sup>.

**Cuadro VII. Trayectoria de las mayores firmas cementeras de grupos latinoamericanos (1995- 2017)**

Empresa <sup>a</sup>	1995/1996			Trayectoria <sup>c</sup>	Año	2017		
	Cap. Prod. (mtn/a)	% Cap. Prod. rama local	% Cap. Prod. mundial <sup>b</sup>			Cap. Prod. (mtn/a)	% Cap. Prod. mundial <sup>b</sup>	% Cap. Prod. rama local
Cemex (Mx)	47	60%	4%	IED	1992	91,6	5,4%	229%
Votorantim (Br)	19	43%	1,7%	IED	2001	70,8	6,5%	118%
Camargo Corrêa (Br)	4,6	9%	0,4%	IED	2005	53,5	3,1%	89%
Nassau (Br)	6	11%	0,6%	Nac.	-	8,4	0,4%	14%
Loma Negra (Ar)	6	40%	0,5%	Adq./desnac.	2005	-	-	-
Argos (Co)	2,4	30%	0,2%	IED	2005	24	1,4%	120%
Diamante (Co)	1,2	15%	0,1%	Adq./desnac.	1996	-	-	-

a: Mx= México, Br= Brasil, Ar= Argentina, Co= Colombia

b: Excluida la rama china.

c: IED= capital internacionalizado; Adq./desnac. = adquirida por capitales internacionalizados; Nac: Nacional.

**Fuente:** elaboración propia en base a datos de Prochnik, Pérez, & Silva (1998); USGS; AFPC; CANACEM; SNIC; *Global Cement Report*; y sitios web de las firmas.

En sintonía con el movimiento de reestructuración mundial de la industria, la expansión internacional las translatinas cementeras se ha desarrollado, de manera principal, a partir de adquisiciones transfronterizas con las que buscaron sortear las restricciones reducir de manera rápida la brecha de tamaño que las separaba de las líderes mundiales. Como se observa en el Cuadro VII, las cementeras latinoamericanas que respondieron a la mayor competencia de los capitales extranjeros con la expansión vía IED, incrementaron sus capacidades de producción

<sup>93</sup> Adquiridas en 1996 por Cemex en US\$ 300 millones y US\$ 400 millones respectivamente, representaban al momento de la venta alrededor del 30% del mercado colombiano (2 mtn/a de capacidad productiva).

<sup>94</sup> Firma principal del grupo diversificado João Santos, Cimentos Nassau ha sido históricamente el segundo mayor productor de Brasil con alrededor del 15% de la capacidad y consumo nacional pero no ha experimentado proceso alguno de internacionalización vía IED. En 2017 la grave situación económica y financiera producto de la caída del consumo ha llevado al grupo a una situación de quebranto.

<sup>95</sup> Se presentará evidencia en el capítulo 3 tendiente a sostener que el sendero estratégico del Grupo Fortabat en la industria siguió a grandes rasgos este último patrón.

a niveles que han superado al tamaño de su rama nacional de origen, y por este medio, lograron aumentar su participación en la industria a nivel mundial. Mediante operaciones de centralización transnacional, las translatinas cementeras han incorporado a su control fábricas de cemento, canteras de agregados, hormigoneras, centros de distribución y terminales marítimas, tanto en países de la región como en mercados de Europa, Asia, África y Oceanía.

En el caso de Cemex, a pesar de tener filiales en todas las regiones (excepto Oceanía), posee una presencia fuerte en los mercados de América del Norte (México y EUA), Europa (España, Alemania y Reino Unido) y en menor medida en Asia, América del Sur y África. Por su parte, la colombiana Argos ha concentrado sus adquisiciones en el mercado norteamericano (sudeste de los EUA), Centroamérica (Honduras, Panamá) y el Caribe (República Dominicana, Puerto Rico, Haití). Votorantim posee la mayor parte de sus inversiones externas en los mercados norteamericanos (EUA y Canadá), europeos (España y Turquía), africanos (Túnez y Marruecos) y en menor dimensión en Asia (India) y América del Sur (mediante participaciones accionarias en cementeras en Bolivia, Uruguay, Paraguay, Perú, Chile y la Argentina). Finalmente, Camargo Corrêa (Inter cement), ha desarrollado una expansión externa centrada en América del Sur (Argentina y Paraguay), África (Sudáfrica, Mozambique y Egipto) y Europa (Portugal y España).

Pese a las particularidades de los caminos hacia la internacionalización transitados por las grandes firmas cementeras brasileñas, mejicana y colombiana, y con la única excepción de Camargo Corrêa, los estudios que las han analizado presentan coincidencia en que la base del proceso de expansión exterior se encuentra en el nivel de concentración en la industria alcanzado por las firmas en sus mercados de origen y en las restricciones al crecimiento que en ellos se imponían en condiciones de mayores presiones competitivas externas (Barragán & Cerruti, 2003; De Gortari Rabiela, 2005; Santos, 2008; Sposito & Santos, 2012; Londoño-Ávila, 2012). De esta manera las mayores cementeras de la región se vieron impelidas a la internacionalización para enfrentar la amenaza que representaba el arribo a sus mercados históricos de los grandes capitales ya internacionalizados.

A pesar de ciertas ventajas competitivas a nivel microeconómico (*core competences*) que diferentes estudios han identificado como factores de impulso a la



expansión externa<sup>96</sup>, la disponibilidad de financiamiento a bajo costo en los mercados locales e internacionales ha sido en todos los casos de gran importancia. En tanto el sostenimiento de su condición de capitales autónomos dependía para las cementeras latinoamericanas de mayor concentración nacional, de su capacidad para experimentar un salto rápido de su nivel de concentración en la escala internacional, la velocidad del proceso de ajuste a la nueva norma competitiva fue dependiente de las posibilidades de financiamiento que los grupos enfrentaron para apalancar la vertiginosa política de adquisiciones transfronterizas.

Durante la primera mitad de la década de 1990 primero, y desde 2002 después, la combinación de escenarios financieros internacionales de alta liquidez y la desregulación de los mercados financieros locales, ampliaron la disponibilidad de fondos a bajo costo para la financiación de los proyectos de inversión de las grandes empresas latinoamericanas (Santiso, 2008; Burachik G. , 2008). Las mayores cementeras utilizaron la masa disponible de recursos para financiar su estrategia de centralización en sus mercados internos primero y en el externo después. Complementariamente a su expansión a los mercados regionales, las cementeras translatinas de manera estratégica se volcaron a adquisiciones en los países de la OCDE para mejorar su perfil industrial e impulsar su acceso a mercados de capitales más fluidos y estables (Santiso, 2008).

La utilización de la capacidad de endeudamiento y capitalización bursátil de las firmas adquiridas en los países desarrollados les permitió diversificar las fuentes de financiamiento y establecer una plataforma más sólida para sostener en el largo plazo el proceso de expansión internacional. Así, la acumulación internacional de las translatinas de la industria se desarrolla en varios mercados y escalas, persiguiendo objetivos diferenciales pero complementarios a la estrategia de expansión y competencia en el mercado mundial: acceso a financiamiento a bajo costos mediante adquisiciones en mercados cementeros maduros y poco dinámicos (Norteamérica y Europa occidental), e inversiones en mercados con altas tasas de crecimiento económico o perspectivas futuras de expansión -consumo per cápita inferior al promedio mundial- (Asia, África, América Latina).

---

<sup>96</sup> Por ejemplo, en el caso de Cemex se suele destacar su innovador sistema de logística de despachos *just in time* de cemento y hormigones premezclados en puerta de obra; en el caso Votorantim, sus altos niveles de eficiencia en la ingeniería de procesos, en el caso de Argos el manejo de una política de responsabilidad social y posicionamiento de marca en mercados locales y las características de la alta gerencia del Grupo Antioqueño (Londoño-Ávila, 2012).

Planteado de una manera esquemática pero ilustrativa de la trayectoria de las cementeras latinoamericanas que se integraron activamente a la internacionalización de la industria, es posible concebir que su tamaño les permitió resistir las adquisiciones y acceder a fuentes de recursos para consolidar posiciones vía centralización en las ramas nacionales, para seguidamente iniciar su estrategia de adquisiciones transfronterizas. En la medida que el incremento de sus niveles de concentración -ahora en la escala mundial- y la diversificación de mercados dotó a los grupos internacionalizados de niveles de ingresos más estables, ello redundó en una reducción de los riesgos financieros y un abaratamiento de los costos de capital. La obtención economías de escala en el plano del acceso al capital dinerario, permitió a su vez, la sustentabilidad de la estrategia de expansión y competencia internacionalizada (Díaz Bobillo, comunicación personal, 10/01/2019).

Las cementeras que al momento de la apertura habían alcanzado una mayor concentración en la escala nacional y que encontraron posibilidades para apalancar sus inversiones, en términos primas de riesgo, plazos y tasas de interés, encontraron condiciones para internacionalizarse. Por su parte, las cementeras que enfrentaron dificultades de acceso a mercados de capitales fluidos y a bajo costo fueron perdiendo posiciones de mercado, quedaron rezagas en la escalada de concentración en curso y se volvieron vulnerables a adquisiciones.

El éxito de las estrategias de incorporación activa a la competencia internacionalizada llevada a cabo por este puñado de grandes cementeras latinoamericanas se torna evidente al considerar su actual protagonismo en la rama mundial. La mexicana Cemex es la tercera cementera del mundo en función de su capacidad instalada y la de mayor grado de internacionalización. Por su parte, la brasileña Votorantim ocupa el quinto puesto entre las cementeras más grandes del mundo y es la translatina de mayor tamaño de su país. La división cementos del grupo Camargo Corrêa, desde 2011 bajo la denominación de Inter cement, ocupa el sexto lugar entre las más grandes cementeras del mundo. Y finalmente, la Colombiana Argos ocupa el decimosexto puesto en el ranking de las más grandes cementeras en 2018.

En resumen, frente a las limitadas posibilidades de crecimiento que ofrecían los mercados de origen y la imposibilidad de sortear las presiones competitivas por la vía exportadora, las mayores cementeras latinoamericanas enfrentaron un escenario en que prácticamente la única posibilidad de sostener la propiedad de sus negocios históricos y crecer, se encontraba en el desarrollo de procesos de internacionalización

de sus espacios de valorización (Barragán & Cerruti, 2003; Santos, 2015). La incorporación de algunas de las mayores cementeras de la región a la carrera por la centralización internacional del capital constituyó la respuesta que les permitió transitar por un proceso de adecuación, en un plazo relativamente breve, a la norma que domina la valorización en la rama cementera en la fase mundializada del capital.

Por la relevancia que posee para el tratamiento del caso de estudio propuesto, se reconstruye a continuación la trayectoria estratégica y desempeños experimentados por el grupo brasileño Camargo Corrêa, adquiriente en 2005 de la firma Loma Negra del grupo Fortabat. Para tales fines, se abordan con especial atención las condiciones de arribo del grupo al proceso de reformas estructurales y la apertura económica, las respuestas estratégicas asumidas para enfrentar el nuevo escenario competitivo en la rama cementera local y finalmente evaluar los resultados obtenidos en términos de su situación frente a las condiciones medias para la valorización en la industria<sup>97</sup>. Con los mismos criterios, en el Anexo 1 se considera el análisis del resto de los grupos cementeros latinoamericanos que experimentaron una trayectoria de incorporación activa a la internacionalización de la industria, a saber: Cemex, Votorantim y Argos.

#### **II.V.I La expansión internacional de las cementeras brasileñas: el caso de Camargo Corrêa (Intercement)**

Durante la primera década de los 2000, las cementeras Votorantim Cimentos y Camargo Corrêa Cimentos, pertenecientes a dos de los mayores grupos empresarios diversificados de Brasil, desarrollaron una pujante estrategia de crecimiento en el exterior. A partir de adquisiciones de firmas de gran dimensión en los rubros cemento, hormigón, agregados y actividades relacionadas las translatinas cementeras experimentaron un crecimiento vertiginoso de sus activos productivos en el exterior, pasando a posicionarse, en un período de tiempo relativamente breve, como capitales de gran relevancia en la rama internacional.

La internacionalización de grupos brasileños en la industria cementera se inscribe dentro de un proceso más amplio de expansión externa de capitales

---

<sup>97</sup> La reconstrucción de las trayectorias estratégicas y desempeño de las cementeras translatinas reseñadas tiene por fuentes principales a trabajos académicos que han abordado estos casos. Para agilizar la lectura, siempre que se consignen datos cuya fuente no es mencionada explícitamente se tratará de información extraída de los Informes Anuales de las firmas correspondientes al año 2017, disponibles en los respectivos sitios web de las empresas.

concentrados de ese país bajo la modalidad de IEDs, cuyas dimensiones en las primeras décadas del siglo XXI han resultado inéditas. Según se desprende de datos proporcionados por UNCTAD, el stock de IDE brasileña se multiplico 7,2 veces entre 2002 y 2017, pasando de los US\$ 49.700 millones a los US\$ 359.000 millones<sup>98</sup>, lo cual implicó un incremento del 100% en la participación de la IDE brasileña en los acervos mundiales de IED (del 0,7% al 1,4%).

Para la expansión internacional de campeones nacionales brasileños han sido de suma relevancia las políticas de promoción a la internacionalización instrumentados por el Estado desde los primeros años de los 2000. Una investigación realizada por la Fundación Dom Cabral (FDC) basada en una muestra de 65 empresas brasileñas con activos de IDE en 2012 es reveladora al respecto. Consultadas respecto a la incidencia de la políticas públicas en sus procesos expansión externa, el 45% de las empresas relevadas reconoció haberse favorecido de algunos de los instrumentos estatales de promoción de la internacionalización en los diez años previos (FDC, 2013). La configuración de una política estatal subimperialista, dispuesta a promover en los planos económicos, diplomáticos y militar el ascenso de Brasil como potencia media, ha atendido al objetivo de consolidar espacios de acumulación en el mercado mundial para sus grandes empresas, emergente de la hegemonía de la fracción capitalista local dispuesta a internacionalizarse en el bloque de poder estatal (Seibel, 2007; Bueno Marville & Seabra Lana, 2010).

La apreciación del real, la apertura y liberalización financiera, combinados con los masivos ingresos de capitales externos al país y la política crediticia del Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social <sup>99</sup> (BNDES) y otros programas estatales<sup>100</sup>, generaron condiciones muy favorables, especialmente en el plano del apalancamiento de las IEDs, para la consecución de ese objetivo. Sin estos estímulos la magnitud del proceso de internacionalización de las campeonas nacionales brasileñas en el siglo XXI no resultaría explicable (Cerqueira, 2016).

---

<sup>98</sup> Cifras expresadas en dólares corrientes.

<sup>99</sup> El BNDES es el organismo estatal con mayor incidencia directa. Sobre la base de una modificación de su estatuto orgánico en 2002, desde el año 2003 el banco posee líneas de crédito especiales “destinadas a estimular la inserción y el fortalecimiento de empresas de capital nacional en el mercado internacional, a través del apoyo financiero a inversiones en proyectos a ser realizados en el exterior” (BNDES, 2012). Los créditos pueden tener como destino inversiones extranjeras para la construcción de unidades nuevas de producción, adquisición, ampliación o modernización de unidades ya instaladas, o participación societaria en empresas ya existentes. El banco puede financiar hasta el 60% del valor total de la inversión y generalmente se pone como requisito para su obtención que el capital sea destinado a actividades que promuevan las exportaciones (BNDES, 2012).

<sup>100</sup> Entre estos se destacan diversos programas de promoción a la internacionalización de firmas desarrollados por la Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones (APEX) y la Agencia Brasileña de Desarrollo Industrial (ABDI).

A su turno, Intercement es actualmente la tercera translatina más grande de la industria cementera y, según el Ranking 2017 de Multinacionales Brasileñas, la tercera empresa más internacionalizada de Brasil (FDC, 2017). Adicionalmente, ocupa el puesto 23 entre las firmas más internacionalizadas de América Latina, en el exterior posee el 66% de su capacidad instalada de producción de cemento, ocupa al 72% de los empleados y realiza el 76% de los despachos (América Economía, 2017; Intercement, 2018). Perteneciente al grupo diversificado Camargo Corrêa (posee además negocios en la industria textil, el sector energético, la ingeniería y la construcción, la siderurgia, la metalurgia) Intercement fue creada en 2011 a partir de la fusión de los activos que el grupo había acumulado en los rubros cemento, hormigón y agregados en Brasil y el exterior, en la búsqueda de consolidar su posición en la rama y alcanzar el estatus de gran jugador internacional.

El grupo Camargo Corrêa tiene sus inicios en 1939 con la asociación de los empresarios paulistas Sebastião Camargo y Brand Corrêa quienes fundaron Camargo Corrêa & Cia. Ltda., dedicada al rubro de la ingeniería y la construcción. Desde ese momento y hasta finales de la década de 1970 el crecimiento del grupo en los servicios para la construcción estuvo estrechamente asociada a su participación como contratista del Estado, participando en el diseño y construcción de grandes obras de infraestructura ejecutadas por los sucesivos gobiernos civiles y militares a lo largo de estas décadas<sup>101</sup> (Sposito & Santos, 2012).

Frente a la crisis fiscal y de endeudamiento externo de finales de la década de 1970 y principios de 1980, y con ello de la política desarrollista del Estado brasileño, el grupo Camargo Corrêa se vio forzado a reacondicionar su estrategia de acumulación al escenario de estancamiento, reaccionando con dos estrategias principales: en primera medida, iniciando su participación en licitaciones de obras de ingeniería en el exterior; segundo, diversificándose hacia el sector industrial, especialmente en ramas asociadas a su actividad principal. En el primero de los casos, las experiencias acumuladas en Brasil dotaron al grupo de condiciones de ventajas competitivas que posibilitaron la exportación sus servicios de construcción de grandes obras, haciéndolo principalmente en los países limítrofes (Venezuela, Bolivia, Colombia y Perú). En segundo término, principalmente por medio de adquisiciones

---

<sup>101</sup> Se destaca su participación como constructor de las rutas de acceso a la ciudad de Brasilia en la década de 1950 y de grandes de obras ingeniería civil, principalmente centrales hidroeléctricas, durante los años 60' y 70' (Sposito & Santos, 2012).

parciales o totales, se produce el arribo del grupo a las industrias cementera, textil y del aluminio, los servicios corporativos y la minería. El crecimiento del Camargo Corrêa fue la de una típica expansión conglomeral asumida por muchos grupos familiares latinoamericanos durante el período (Burachik, 2008; Sposito & Santos, 2012).

El inicio de las actividades en la industria cementera de Camargo Corrêa tuvo lugar en 1974, con la inauguración de una planta en el municipio de Ipaí, en São Paulo, motivando ello la creación de la división Camargo Corrêa Cimentos. Sin embargo, las dificultades en el funcionamiento de esta fábrica debidas a la inexperiencia del grupo en la industria<sup>102</sup>, combinadas con la situación de estancamiento de la construcción y sobrecapacidad que afectaba a la rama, harían que Camargo Correa no avanzara en el negocio cementero hasta prácticamente dos décadas después. Adicionalmente, el grupo se diversificó por medio de la creación de la división Camargo Corrêa Metales en 1984 hacia el negocio de la minería metálica (silicio y humo de silicio); en 1985 se incorporó al negocio de los servicios corporativos con la adquisición de Morro Vermelho Taxi Aereo, una compañía dedicada a la aviación privada; en 1982 ingresa al rubro textil y confecciones, con la adquisición de participación accionaria de la filial brasileña de la firma Alpargatas; y en 1984 inicia su incursión en la siderurgia con la adquisición de acciones de la mayor productora de aluminio del mundo, la norteamericana Alcoa (Lucca, 2014).

La implementación de un programa de reformas estructurales en Brasil en la década de 1990 (desregulación económica y financiera, privatizaciones, apertura comercial) impulsó una acentuada reestructuración de la rama cementera local, marcada por la concentración y centralización del capital a manos de los mayores productores. En ese marco, alcanzada la estabilidad monetaria y la reactivación económica con el lanzamiento del plan Real en 1994, las grandes cementeras mundiales, que habían experimentado un retroceso en la década previa, acentuaron sus estrategias de ingreso.

Lafarge y Holcim, presentes en Brasil desde la década de 1950, adquirieron en la década activos existentes de firmas no líderes y realizaron inversiones en

---

<sup>102</sup> Según testimonio del Ing. Mateo Gemigniani (comunicación personal, 22/10/2018), en oportunidad de su visita a la planta Ipaí a finales de la década de 1970 con motivo de considerar una propuesta laboral para su incorporación como su jefe de ingeniería, su evaluación de las dificultades operativas apuntaba sobre las inconsistencias en la elección de los equipamientos de producción (asociadas a la diversidad de proveedores involucrados en el proceso de inversión) y a insuficiencias de *Knowhow* de ingeniería específico en la industria del personal profesional del grupo brasileño.

modernización de plantas y construcción de nuevas fábricas<sup>103</sup>. Además, en 1997 se produce la llegada a Brasil de la portuguesa Cimpor, entonces una de las mayores productoras de Europa, la cual a partir de adquisiciones de fábricas y activos vinculados a diferentes grupos alcanzó desde 1999 el tercer puesto entre las firmas más grandes del mercado brasileño (Prochnik, Pérez, & Silva, 1998).

Frente al recrudecimiento competitivo, el grupo Camargo Correa reacciona con la implementación de un plan de reestructuración de su estrategia de acumulación que combinó la incursión en nuevos negocios, la retirada de sectores no claves y la concentración en los servicios de ingeniería y construcción y cemento. El desprendimiento de activos tuvo lugar principalmente en las operaciones en minería metálica y participaciones accionarias en el sector bancario. Respecto a la incursión en nuevos rubros, en asociación con otros grupos y sacando provecho del tratamiento privilegiado que recibieron las empresas locales en el acceso a las privatizaciones, Camargo Correa ingresa a la provisión de servicios públicos que, como las concesiones viales y la generación y distribución de energía eléctrica, se encontraban generalmente vinculados verticalmente a sus negocios medulares (Sposito & Santos, 2012).

El reforzamiento de su posición en los servicios de ingeniería y construcción y las industrias textil y cementera, se desarrolló mediante operaciones de centralización del capital en mercado doméstico seguidas en menor medida de inversiones *greenfield*. En estos sectores, la consolidación fue acompañada desde finales de la década, también por la vía principal de las adquisiciones, con una creciente presencia internacional. En el ámbito del cementero local, luego de ampliar la planta de Ipaí en 1991 y de poner en funcionamiento en 1993 una nueva planta en el Estado de Mato Grosso do Sul, Camargo Correa adquiere en 1997 una de las empresas líderes del mercado brasileño, Cauê Cimentos del grupo local Juvelino Díaz, con capacidad de producción de 1,2 mtn/a. Con esta última, el grupo experimenta un fuerte crecimiento en la industria y pasa a posicionarse entre los principales productores del país, alcanzando una participación del 10% del mercado local. En el año 2003, inauguró

---

<sup>103</sup> Lafarge adquiere en 1991 una participación minoritaria en Cimento Ponte Alta, de la Família Gastão Mesquita; en 1996 adquiere Cimento Mauá (896 mil tn/a) y Malsulfur (del Grupo Asamar), que controlaba dos fábricas de cemento y tenía el control accionario del 20% de Cimento Tupi. En 1998, ingresó en la participación accionaria de Cimento Maringá, propiedad de la família Gastão Mesquita. Finalmente, en 2006 adquirió a Cimento Davi S.A. Holcim adquirió en 1996 cuatro fábricas de cemento del grupo Severino P. da Silva, con capacidad de 2,5 mtn/a. Por su parte, Cimpor adquiere en 1997 los activos cementeros del grupo Bunge y Born, la fábrica Serrana y la empresa Cisafrá; y en 1999, tres fábricas al grupo Brennand (Santos, 2011).

una nueva planta en Ijaci, Mato Grosso, y en 2008 adquiere los activos cementeros del grupo local Cimec, con operaciones en el Estado de Ceará (Santos, 2011).

Frente al estancamiento de la demanda interna, la mayor presencia de competidores internacionales y el estallido de la crisis del real en 1998, Camargo Correa se ve impulsada a afrontar más decididamente la expansión internacional. Este camino, en el que el grupo ya había incursionado durante la crisis de la segunda mitad de los años 70' en los servicios de ingeniería y construcción, se replicaría en el nuevo contexto en los rubros cemento, textil y las concesiones aeroportuarias. Para la internacionalización en la industria del cemento resultarían centrales los impulsos derivados de las restricciones al crecimiento que afrontaba la división en un mercado interno con crecientes presiones competitivas. En un escenario en que se encontraban prácticamente agotadas las oportunidades para aumentar vía adquisiciones la participación en el mercado doméstico, donde ocupaba apenas el lugar del quinto mayor productor, y en el que se hacían evidentes las debilidades frente a los mayores competidores locales e internacionales, la expansión internacional resultaba indispensable para la supervivencia de la división de cementos del grupo (Sposito & Santos, 2012).

Las primeras operaciones internacionales de Camargo Correa en la industria cementera se habían producido a partir de la adquisición de Cementos Cahuê mediante exportaciones a los países limítrofes (Bianco et. al, 2008). La expansión vía IEDs se demoraría, y tendría lugar tardíamente respecto del inicio de la internacionalización del resto de las translatinas cementeras, hasta que se presentó la oportunidad en 2004 cuando se hace pública la puesta a la venta de la empresa Loma Negra CIASA del grupo Fortabat, principal operador del mercado argentino. La adquisición, que el Grupo Camargo Correa debió disputar con grandes jugadores internacionales como Cemex, Votorantim y Cimpor<sup>104</sup>, se concretaría finalmente en 2005 mediante el desembolso de US\$ 1.025 millones. Con esta operación, cuya magnitud fue inédita para el historial de adquisiciones del grupo, Camargo Correa experimentó un salto importante en sus operaciones en la industria, permitiéndole duplicó su capacidad productiva de cemento e incorporó activos relevantes en la producción de hormigón, agregados e insumos energéticos, además de una

---

<sup>104</sup> Según Díaz Bobillo (comunicación personal, 10/01/2019) Loma Negra despertó el interés de varias empresas internacionales por el hecho de ser una oportunidad muy poco frecuente la que representó la salida a la venta de una empresa líder en el rubro.



importante infraestructura logística de transporte y comercialización (ferrocarriles y centros de distribución).

La trayectoria asumida por Camargo Correa Cimentos desde de la adquisición de Loma Negra es reveladora del carácter ofensivo de ésta frente al movimiento de centralización transnacional por el que transitaba la rama. La compra de Loma Negra fue el primer eslabón de un proceso de expansión internacional que llevó al grupo brasileño, partiendo de una posición marginal en la industria cementera de su país, a convertirse al cabo de una década en un jugador de peso en la rama internacional. En consecuencia, y como se intentará evidenciar en los próximos capítulos, la centralización del capital de la principal firma de la industria argentina a manos de Camargo Correa puede ser considerado como un momento de síntesis de las desigualdades en las estrategias y trayectorias frente a la competencia mundializada de estos capitales. El movimiento de expansión externa mediante adquisiciones resultó estratégico para Camargo Correa; el Informe 2009 de la división cementos del grupo sostenía:

Camargo Corrêa Cimentos quiere dejar el 33° lugar para convertirse en una de las mayores productoras de cemento del mundo en los próximos años. El razonamiento por detrás de esa visión es la creación de un negocio independiente, competitivo, sustentable y que genere valor para todos sus stakeholders. La estrategia de la Compañía para alcanzar ese objetivo prevé su expansión para mercados diferenciados por medio de proyectos *greenfield*, *brownfield*, fusiones y adquisiciones y participaciones en otros grupos del sector. (Camargo Corrêa Cimentos, 2009: 5)

En un primer momento la expansión se concentró en la región sudamericana, ampliando en 2008 la capacidad de la planta L' Amalí de Loma Negra para responder al crecimiento de la demanda del mercado argentino; y en 2009 y 2010 con la realización de *joint-ventures* con ANCAP y Cemento Iguazú en los mercados uruguayo y paraguayo, respectivamente. Desde 2010 la expansión alcanzó un nuevo nivel con la llegada a los mercados europeo, asiático y africano por medio de la adquisición del 31% del capital de la transnacional portuguesa Cimpor, convirtiéndose en su accionista mayoritario a cambio de US\$ 1.380 millones. El proceso de absorción, que quedaría completado en 2014 con la compra de las participaciones que estaban en manos de Votorantim y otros accionistas minoritarios, permitió además a Camargo Correa incrementar fuertemente su presencia en el mercado brasileño, sumando 4,5 mtn/a de capacidad de cemento y posicionándose como el segundo productor del

país. En paralelo, Camargo Correa Cimentos incrementó sus esfuerzos en el continente africano, realizando acuerdos de *joint-ventures* con Cipepec en Mozambique y Palanca en Angola.

El rol de las políticas de financiamiento a la internacionalización del Estado brasileño desde 2003, de particular importancia en el apuntalamiento de empresas constructoras<sup>105</sup>, resultan un aspecto central del análisis de las condiciones que permitieron a Camargo Correa convertirse en un *Global Player* en la industria cementera. Las grandes constructoras han sido beneficiarias directas de la política externa de promoción de la infraestructura sudamericana desarrolladas por el estado brasileño, participando de manera privilegiada en la asignación de fondos que el BNDES dirigió al financiamiento del Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC) en Brasil y su articulación con la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA) en la región (García, 2013). Asimismo, a través de su oficina en Johannesburgo (Sudáfrica) el BNDES ha financiado proyectos de infraestructura en varios países de África, el segundo destino continental de las IEDs de Camargo Constructora e Intercement.

Según información del Ministerio de Relaciones Exteriores, entre 2003 y 2010 Brasil aprobó más de US\$ 10.000 millones en financiamiento de obras regionales (MRE, 2010). Si bien como apunta Lucca (2014) fue la división de servicios de la construcción del grupo la mayor beneficiaria de las acciones del BNDES, la expansión internacional de la división cementos (Intercement) resulta indisoluble de ésta al menos por dos vías: en su rol de proveedor directo de cemento en los proyectos de infraestructura financiados dentro y fuera de Brasil y, de manera indirecta, liberando recursos y proveyendo de una fuente de cuantiosos ingresos para el apuntalamiento de la internacionalización de sus negocios en la industria cementera<sup>106</sup>.

Para consolidar la rápida internacionalización desarrollada en el cemento, el grupo crea en 2011 a Intercement, marca bajo la que quedaron fusionadas todas las empresas de los rubros cementos, hormigón y agregados, convirtiéndose en la tercera

---

<sup>105</sup> Además de Camargo Corrêa, los grupos Agrade Gutierrez, Odebrecht, OAS, Queiroz Galvao, entre otros, han sido protagonistas principales de la política de apuntalamiento estatal de la expansión local e internacional de empresas del rubro de ingeniería y la construcción desde 2003.

<sup>106</sup> Entre las principales obras en el exterior financiadas con fondos del BNDES en las que ha participado Camargo Corrêa, con su división de servicios de la construcción o como proveedora de cemento, se encuentran las grandes hidroeléctricas en Perú, Venezuela, Ecuador, Colombia y República Dominicana; en Argentina la construcción de una planta de tratamiento de residuos cloacales en el Partido de Berazategui, en Angola en las obras del Proyecto de Reconstrucción Nacional; la construcción del puente sobre el Río Acre que conecta Assis (Brasil) e Iñapari (Perú); en Mozambique la construcción del Aeropuerto de Nacala (García, 2013; Lucca, 2014).

cementera Latinoamérica, detrás de Cemex y Votorantim e ingresando en el panel de las mayores veinte cementeras del mundo. El proceso de expansión internacional permitió a Camargo Correa adecuar sus condiciones de valorización en la industria cementera a la norma que rige a la rama en escala internacional. Por esta vía, la división cementos, que a principios de la década de 1990 ocupaba un lejano octavo puesto en la industria brasileña, ha alcanzado en la actualidad la quinta posición entre las cementeras más grandes del mundo con una capacidad total de 53,5 mtn/a, equivalentes al 3% de la capacidad de la rama mundial y a más del 50% de la capacidad total de Brasil (SNIC, 2018). En 2017 las ventas de Intercement distribuidas en 8 países de Sudamérica, Europa y África fueron de 24 mtn y satisficieron el 1,4% de la demanda mundial de cemento. La estrategia de internacionalización en la industria del cemento le permitió a Camargo Corrêa Cimentos incrementar su tamaño por encima de las posibilidades que ofrecía el mercado brasileño, acceder a mercados de capitales en condiciones similares a la de sus competidores mundiales y aminorar los períodos de estancamiento del mercado interno (Santos, 2015).

En definitiva, la adquisición de la principal cementera argentina, cuyo desempeño bajo propiedad del grupo Fortabat analizaremos en el próximo capítulo de esta tesis, aparece en la trayectoria de Camargo Corrêa como el primer paso en el desarrollo de su estrategia de adecuación a las condiciones normales que rigen a la valorización en la rama cementera en el capitalismo mundializado.

## Capítulo III

### El grupo Fortabat y su cementera Loma Negra: trayectoria de acumulación y condiciones de llegada a la década de 1990

#### III. I Loma Negra en los inicios y consolidación de la rama cementera argentina (1926-1960)

Los inicios de industria cementera moderna en la argentina se remontan a la segunda década del siglo XX. Luego de intentos poco exitosos de fabricación con hornos verticales de construcción artesanal en la provincia de Córdoba, en 1919 la filial de la norteamericana Lone Star, la Compañía Argentina de Cemento Portland (CACP), puso en funcionamiento en la localidad de Sierras Bayas (Olavarría, provincia de Buenos Aires) la primera planta de fabricación moderna del país provista de un horno horizontal de “vía húmeda” de 0,15 mtn/a. En base a los buenos resultados obtenidos por la CACP, las oportunidades de negocios abiertas por el crecimiento de la construcción atrajeron a la rama a una serie de capitales de origen local que, estimulados por un escenario donde ganaban terreno políticas estatales con sesgo favorable a su crecimiento<sup>107</sup>, protagonizaron desde la década de 1930 y hasta la década de 1990, casi con exclusividad, el desarrollo de la industria en la Argentina.

En el caso de la cementera Loma Negra, desde su fundación en 1926 y hasta el cambio de manos de 2005, fue el activo medular del grupo local Fortabat. Su fundador, Alfredo Fortabat (1892-1976) era hijo de inmigrantes franceses (Luciano Fortabat y Helene Portualé) quienes llegados al país en la década de 1870 incrementaron su fortuna a partir de la propiedad y explotación de tierras ganaderas en el centro de la provincia de Buenos Aires y su incursión en el rubro de los ramos generales (Ostiguy, 1990). Con esa importante base de capital heredada y el descubrimiento de yacimientos de material calcáreo de alta calidad en los subsuelos de sus campos en la región de Olavarría, cercanos a la localización de la CACP, Fortabat realizó su desembarco a la producción de cemento<sup>108</sup>, poniendo en marcha en 1929 la fábrica “Olavarría” con una capacidad inicial de 0,11 mtn/a, siendo la primera en manos de

---

<sup>107</sup> En 1931 el gobierno militar elevó derechos de importación del 32 al 52%, lo cual en un contexto de caída de los precios internacionales y mantenimiento de los aforos elevó el nivel de protección al 100% del valor CIF del producto (Bellini, 2003).

<sup>108</sup> Por su origen en las actividades agropecuarias y posterior diversificación industrial, Eduardo Basualdo incluye a Fortabat como miembro de la fracción capitalista denominada como “oligarquía diversificada” (Basualdo, 2006).

un empresario local dotada de tecnología de producción de gran escala y proceso continuo.

En los años siguientes, las empresas cementeras continuaron localizándose en el país siguiendo un patrón de mercados geográficos alrededor de los principales centros de consumo. Loma Negra y Calera Avellaneda se instalaron en la Provincia de Buenos Aires, mientras que la Corporación Cementera Argentina (Corcemar) y la Compañía Sudamericana de Cemento Portland (CSCP-Minetti) en la Provincia de Córdoba<sup>109</sup>. Este conjunto de empresas locales, cuyo crecimiento se aceleró durante las décadas de 1960 y 1970, protagonizaron alrededor del 90% del crecimiento de la capacidad de producción y una proporción similar de los despachos totales de la industria acumulados entre 1930 y 1990. Durante ese lapso, la norteamericana pionera experimentó una muy débil acumulación (entre 1950 y 1980 expandió su capacidad en sólo 0,3 mtn/a), transfiriendo sus activos al grupo local Pérez Companc en 1986 para quedar finalmente bajo la propiedad del grupo Fortabat desde 1993.

En paralelo, la no incorporación de nuevos competidores de origen foráneo llevó a que, a sola excepción de una participación de la española Molins en Calera Avellaneda durante la década de 1980, los capitales locales transitaran hasta la década de 1990 una trayectoria en la rama sin más desafíos competitivos del exterior que el comprendido por ocasionales ingresos de cemento importado, los cuales fueron rápidamente desactivados a través del incremento de la producción local -como sucediera en la primera mitad de los años '50 o a finales de los '60.

En la etapa de conformación de la rama local, entre 1930 y 1960, Loma Negra rápidamente ocupó un lugar destacado. Si bien hasta mediados de la década de 1950 la CACP se mantuvo como el capital de mayor capacidad, desde los años '30 Loma Negra fue la empresa más dinámica de la rama. Para 1936 había ampliado la capacidad de la planta de Olavarría a 0,26 mtn/a y para 1946 alcanzaba los 0,45 mtn/a, lo que era aproximadamente la misma capacidad productiva que la instalada en la planta de su competidora norteamericana. Adicionalmente, en 1937 Loma Negra se hace responsable de la dirección operativa de la planta emplazada en la localidad

---

<sup>109</sup> En 1931 nació la Corporación Cementera Argentina (Corcemar), propiedad del grupo Verzini, Garlot y Cía. S.RL. producto de la asociación de empresarios del rubro de la construcción en la provincia de Córdoba, iniciando la producción de cemento con tecnología moderna en el año 1932 en la planta Km 7 ubicada en las cercanías de la ciudad de Córdoba. La firma Calera Avellaneda había sido fundada en 1919 por un grupo de inmigrantes alemanes que luego de varios intentos no exitosos de producir cemento en hornos verticales incorporaron tecnología horizontal en 1938 sobre canteras adquiridas en San Jacinto (Olavarría). Finalmente, la CSCP-Minetti, propiedad de un tradicional grupo empresario del negocio harinero de la provincia de Córdoba, puso su primera planta de producción de cemento en funciones en el año 1930 en la localidad de Dusmenil (Veronelli, 1984).

Frías (Santiago del Estero) por la Compañía Industrial del Norte (COINOR) a la cual finalmente absorbió en 1950.

Desde el inicio de la Segunda Guerra mundial y hasta mediados de la década de 1950, en sintonía con la débil acumulación que dominó a la industria, Loma Negra desarrolló una muy pobre expansión, quedando su participación en la capacidad de la rama reducida en torno al 20% del total. La política de control de precios con fines antiinflacionarios iniciada en 1939 y reforzada desde 1946, sumada a las limitaciones para la obtención de permisos de importación de maquinarias y combustibles, impactaron negativamente sobre la rentabilidad de la industria y llevaron a la parálisis de la inversión de los capitales privados. Sumado a ello, las iniciativas gubernamentales para la conformación de cementeras estatales fueron muy modestas y las que efectivamente se impulsaron fueron postergadas por dificultades para la importación de las maquinarias (Bellini, 2003).

Con un cuadro de importante deterioro técnico, el crecimiento del consumo desde 1948, asociado a un ambicioso programa de obras públicas de infraestructura y viviendas, dio lugar a problemas de abastecimiento que impulsaron un nuevo ciclo de crecimiento de las importaciones. Producto de ello, la industria cementera argentina, que hacia mediados de los años '40 era aún la más grande de la región latinoamericana, experimentó en la primera década de la posguerra una etapa de rezago relativo frente al desempeño más dinámico de las ramas de las economías de mayor tamaño de la región (México, Brasil, Colombia)<sup>110</sup>.

Desde mediados de la década de 1950 la acumulación en la industria comenzó a recuperarse. Los reclamos de los empresarios locales, que encabezados por Fortabat denunciaban la competencia desleal del cemento importado, fueron atendidos por gobierno peronista quien comenzó a promover la inversión privada mediante el relajamiento de la política de control de precios y el otorgamiento de facilidades crediticias (Bellini, 2003). Las medidas anteriores impulsaron la rentabilidad de las firmas y estas pusieron en marcha planes de inversión en ampliaciones y renovación de tecnologías de producción que ampliaron en un 50% la capacidad instalada entre 1952 y 1960 (de 2,1 mtn/a a 3,2 mtn/a). En ese marco Loma Negra se ubicó a la cabeza del reimpulso de la acumulación y modernización lo cual

---

<sup>110</sup> Según USGS data base, el incremento de la producción en la primera década de la posguerra fue del 54% en la Argentina, del 158% en México, del 158% en Brasil, y del 246% en Colombia.

le permitió avanzar importantes posiciones en la rama, siendo para ello importante la financiación con créditos blandos que recibió del Banco Industrial<sup>111</sup> (Bellini, 2003).

En 1952 Loma Negra instaló en Olavarría el primer horno con tecnología Lepol del mundo, cuyo diseño había estado a cargo del ingeniero de la empresa Ferdinand Leleps<sup>112</sup>, avance que permitía reducir el gasto calórico a las 1500 kcal por kg de clinker (Gemigniani, comunicación personal, 22/10/2018). En 1956 Loma Negra puso en marcha su segunda planta ubicada en la localidad de Barker (Benito Juárez, provincia de Buenos Aires) distante a 400 km de la Capital Federal, con un primer horno de vía húmeda con capacidad de 0,35 mtn/a, y en 1959 un segundo, entonces el de mayor capacidad de mundo, capaz de producir 0,73 mtn/a de clinker. De esta manera, Loma Negra se posicionó como la firma local de mayor dimensión de la rama cementera argentina desde los primeros años de la década de 1950.

En el análisis de las razones del ingreso exitoso y consolidación de Fortabat en la industria cementera argentina es posible considerar la confluencia de varios factores. Como ya se ha dicho, el amplio margen existente para la sustitución de importaciones de esta mercancía no transable en las primeras décadas del siglo pasado, convirtieron a la rama en una esfera de valorización disponible para el ingreso sin grandes riesgos competitivos para capitales locales sin experiencia en la industria.

Diferencialmente para Fortabat, la propiedad de grandes extensiones de tierra ganaderas ubicadas sobre yacimientos de material calcáreo de alta calidad en la provincia de Buenos Aires significaron una ventaja importante en al menos tres planos complementarios. En primer lugar, ello le garantizó la disponibilidad ininterrumpida de reservas minerales frente a competidores que con frecuencia experimentaron, sea por agotamiento, baja calidad o distancia respecto a la planta de procesamiento, problemas con la provisión del material primario. En segunda instancia, los negocios en la actividad ganadera en la zona de Olavarría dotaron a Fortabat de una base de concentración de capital dinerario suficiente para ingresar y poner en acción los medios de producción más modernos en una industria capital intensiva. En tercer lugar, la localización de yacimientos de su propiedad en el ratio económicamente viable para localizar fábricas y transportar la producción hacia el principal mercado

---

<sup>111</sup> Loma Negra recibió entre 1954 y 1955 créditos del Banco Industrial por \$96,8 millones Bellini (2003: 372).

<sup>112</sup> Leleps fue un ingeniero de origen alemán que ingresó a Loma Negra tras al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Junto a un grupo de ingenieros de Loma Negra desarrolló la investigación que dio lugar a los hornos de tecnología semihúmeda conocida como "Lepol". La imposibilidad para fabricar localmente la invención en escala industrial hizo que fuera cedida a la alemana Polysius, quien finalmente la popularizó y distribuyó alrededor del mundo.

consumidor de cemento del país (la capital del país y su área metropolitana) fue un factor competitivo diferencial de relevancia, tanto para el ingreso como para la posterior trayectoria de acumulación del grupo en la industria, en la medida que hizo viable la implementación de las tecnologías de producción de mayor escala y eficiencia<sup>113</sup>.

### **III. II Los “años dorados”: Loma Negra durante las décadas de 1960 y 1970**

Entre 1964 y 1971 la industria cementera argentina experimentó la expansión más prolongada y dinámica registrada a lo largo de todo el siglo XX. Durante estos ocho años, en los que el PBI se expandió un 29%, el consumo de cemento creció a una tasa del 5,2% anual promedio empujando a la producción desde las 2,9 mtn en 1963 a las 5,5 mtn en 1971 y al consumo per cápita desde los 141kg/hab a los 235 kg/hab. Seguido este crecimiento por un período de cuatro años en los que el consumo y la producción estuvieron virtualmente estancados (dos años contractivos y dos de recuperación entre 1972 y 1975), la industria experimentó una vertiginosa expansión entre 1976 y 1980, año en que alcanzaría lo que por un cuarto de siglo fue el record de producción de 7,1mtn y un consumo per cápita de 264 kg/hab.

Durante las décadas de 1960 y 1970 Loma Negra y su grupo propietario crecieron bajo el amparo de políticas desarrollistas que apuntalaron la acumulación de firmas insertas en la producción de bienes intermedios, y especialmente de aquellas vinculadas al complejo estatal-privado de la construcción (Castellani, 2008). La expansión de la demanda fue acompañada por un fuerte proceso inversor por parte del grupo Fortabat, el cual apuntó a consolidar su posición mediante la ampliación y modernización tecnológica de sus plantas localizadas en la provincia de Buenos Aires -mercado geográfico que históricamente ha concentrado alrededor del 50% de la demanda de cemento del país- e incursionando en mercado regionales de menor tamaño como la Patagonia, Cuyo y el Noroeste.

En esta etapa, Loma Negra consolidó su predominio en el mercado local en base a sus superiores capacidades en materia productiva y tecnológica. Promediando los años '60, por iniciativa del entonces Director General, Dr. Emilo Miretzky, la empresa creó el Comité de Investigaciones Científicas y Económicas (CITE), formado por los

---

<sup>113</sup> El acceso a la tecnología de producción europea más avanzada que la norteamericana, se encontró facilitada por los conocimientos técnicos sobre los sistemas industriales modernos y los contactos profesionales que Fortabat desarrolló mientras realizó sus estudios en la Ecole Superieur de París (Pearson, 1978).



jefes de las plantas y personal jerárquico. Su tarea era la confección de informes semanales a la conducción donde se ofrecían diagnósticos y soluciones técnicas para el funcionamiento diario de las fábricas y, además, se proyectaban las estrategias de expansión y adecuación tecnológica de mediano plazo (Gemigniani, 2008). En ese marco, Loma Negra adquirió muchas de las tecnologías de producción más avanzadas disponibles en el mercado internacional, que sobre la base de una mayor escala productiva permitían aumentar la productividad de las fábricas, generando ahorros en los costos energéticos, mano de obra y distribución<sup>114</sup>. La dirección tecnológica ejercida por Loma Negra en la rama argentina destacaba en el escenario latinoamericano. En su análisis de la situación tecnológica de la industria argentina al promediar la década de 1970, Ruth Pearson (1978) sostiene:

A diferencia de lo que sucede en mexicano, en la industria cementera argentina la vanguardia se encuentra en manos de una compañía totalmente argentina, que ha operado por largos cuarenta años sin recursos ni ninguna conexión con capitales extranjeros. La única firma de capital extranjero en el sector ha perdido persistentemente posiciones de mercado desde la Segunda Guerra Mundial y la tecnología utilizada en sus plantas de producción es considerablemente menos avanzada que la empleada en las plantas que son propiedad de capitales argentinos. (1978: 5)

Entre las principales inversiones de esta etapa es posible mencionar: en 1969 los cuatro hornos más antiguos de la planta de Olavarría fueron reemplazados por el primer horno de vía seca dotado con precalcinadores del país (el horno N° 7), dotado de una capacidad de producción de 0,88 mtn/a la cual fue incrementada en 1979 a las 1,2 mtn/a. Adicionalmente, entre 1978 y 1979 el horno N° 6 fue convertido en un horno de proceso de vía seca con una capacidad de producción de clinker de 0,58 mtn/a. En la planta Barker, entre 1969 y 1970 los dos hornos existentes fueron convertidos al proceso de vía seca, llevando la capacidad de la planta a 1,2 mtn/a. En 1980 inauguró la planta El Alto (provincia de Catamarca) dotada de un único horno de vía seca con

---

<sup>114</sup> Desde los años '70, producto del incremento de los precios de los combustibles fósiles, las innovaciones en medios de producción de la industria han apuntado a reducir el consumo de energía. Las cementeras aceleraron el pasaje desde el método de "vía húmeda" al método de "vía seca". Además, se fueron incorporando maquinarias que permitieron reducir la longitud de los hornos (variable sobre la que habían descansado los incrementos de las capacidades de las fábricas pero que hacia los años '60 habían alcanzado el límite técnico) incorporándose tecnologías (intercambiadores de calor y la precalcinación) que recuperan la energía calórica del horno. Con ello se ha reducido el consumo energético en la clinkerización, disminuido el tiempo de parado para mantenimiento y aumentado la vida útil de los hornos, redundando en un fuerte incremento de la productividad. En adición, se fueron adaptando los hornos para la aplicación de tecnologías de coprocesamiento de residuos industriales.

capacidad de 0,8 mtn/a y avanzada tecnología de automatización, que permitió desactivar la obsoleta planta de Frías.

Loma Negra avanza además en esta fase en la centralización de capitales bajo su mando. En 1964 adquirió una planta en etapa de proyecto en las cercanías de la capital de la provincia de San Juan, concluyendo la obra y poniendo en marcha en 1963 un horno de vía seca con capacidad de 0,15 mtn/a. Adicionalmente, motivada por las perspectivas de construcción de represas en la Patagonia, en 1969 compró al grupo local Pérez Companc la que sería su cuarta planta localizada en Zapala (provincia de Neuquén) cuya construcción había sido paralizada por sus propietarios originales. La planta Zapala, dotada de un horno de vía seca de 0,15 mtn/a, fue puesta en marcha en 1972, siendo ampliada a 0,23 mtn/a en 1986 con la instalación de precalcinadores.

En función de su dinamismo inversor Loma Negra se consolidó como el capital de mayor concentración de la rama cementera argentina. Los Cuadros VIII y IX, que reconstruyen la trayectoria de crecimiento de las capacidades productivas y los despachos de la firma entre 1950 y 1990, evidencian la posición de liderazgo alcanzada durante el primer lustro de la década de 1950 y su consolidación hacia mediados de la década de 1960. Desde entonces el grupo Fortabat alcanzó el control de alrededor del 50% de la capacidad instalada e igual proporción de los despachos de la rama industria local.

**Cuadro VIII. Evolución de la participación en la capacidad instalada de las mayores empresas de la rama argentina: 1950, 1955, 1960, 1965, 1970, 1975, 1980, 1985, 1990 (En millones de toneladas/año y porcentajes)**

Empresa	1950		1955		1960		1965		1970		1975		1980		1985		1990	
	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%
Loma Negra	0,6	28,9	0,8	33,1	1,1	34,5	2,4	49,5	3,7	50,7	4,3	49,4	4,8	46,9	5,2	43,6	5,1	44,0
Corcemar	0,3	15,5	0,4	16,4	0,5	15,7	0,8	15,6	1,6	20,4	1,6	18,4	2,1	20,3	2,2	18,0	2,2	18,7
CACP	0,7	32,6	0,7	26,1	0,7	22,0	0,7	14,8	1,0	13,5	1,0	11,5	1	9,7	1,0	8,4	1,0	8,7
Avellaneda	0,1	5,2	0,1	4,4	0,3	8,8	0,3	5,7	0,3	4,6	0,8	8,7	0,9	8,5	1,0	7,9	1,1	9,4
CSCP (Minetti)	0,4	17,5	0,4	16	0,4	12,6	0,6	12,1	0,6	8,6	0,8	9	1,3	12,8	1,7	14,0	2,0	17,0
DINIE/PCR	-	-	0,1	4,4	0,2	4,7	0,1	2,4	0,2	2,3	0,3	3,1	0,2	1,5	0,2	1,8	0,3	2,6
Total rama	2,0	99,7	2,5	100	3,2	98,2	4,9	100	7,4	100	8,7	100	10	100	12,0	100	11,5	100

**Fuente:** elaboración propia en base a anuarios de la AFCP (1965, 1970, 1975, 1980, 1985, 1990), Pearson (1978), Bellini (2003) y Schvarzer & Petelski (2005).

**Cuadro IX. Evolución de las participaciones de mercado de las mayores empresas cementeras de la Argentina: 1950, 1955, 1960, 1965, 1970, 1975, 1980, 1985, 1990 (En millones de toneladas/año y porcentajes)**

Empresa	1950		1955		1960		1965		1970		1975		1980		1985		1990	
	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%	mtn/a	%
Loma Negra	0,4	28,9	0,6	33,2	0,9	34,8	1,4	42,8	2,45	51,7	2,5	44,9	3,4	48,4	2,0	44,0	1,6	45,5
Corcemar	0,2	15,6	0,3	16,8	0,4	15,8	0,6	18,3	0,74	15,6	1,0	17,7	1,0	14,6	0,7	15,8	0,5	15,1
CACP	0,5	32,6	0,5	26,3	0,6	22,1	0,6	18,0	0,66	13,9	0,8	14,2	0,9	12,7	0,4	8,3	0,3	8,4
Avellaneda	0,1	5,3	0,1	4,6	0,2	9,0	0,1	3,7	0,3	6,3	0,6	11,3	0,8	11,8	0,6	12,5	0,4	10,9
CSCP (Minetti)	0,3	17,5	0,3	16,3	0,3	13,1	0,4	12,2	0,47	9,9	0,5	9,1	0,8	10,6	0,8	16,8	0,6	17,3
DINIE/PCR	-	-	0,04	2,4	0,1	4,8	0,1	2,2	0,11	2,3	0,1	2,6	0,2	2,3	0,2	4,2	0,1	3,4
Total	1,6	100	1,9	100	2,6	100	3,3	100	4,7	100	5,5	100	7,11	100	4,57	100	3,6	100

**Fuente:** elaboración propia en base a anuarios de la AFCP (1965, 1970, 1975, 1980, 1985, 1990), Pearson (1978) y Bellini (2003).

El crecimiento experimentado por Loma Negra durante estos dos decenios se tradujo además en una notable expansión de la estructura patrimonial del grupo Fortabat, triplicando el número de empresas controladas entre 1955 y 1973 (de 5 a 15), para mantenerse ello sin variaciones durante las dos décadas siguientes (ver Cuadro X).

**Cuadro X. Cantidad de empresas controladas por el grupo Fortabat (1955-1986) (valores absolutos)**

Actividad/Año	1955	1965	1973	1983	1986
Agricultura y ganadería	2	6	7	7	7
Cemento, cal y agregados	2	3	4	4	4
Comercio y finanzas	1	1	3	2	2
Inmobiliaria		1	1	1	1
Radiodifusión	-	-	-	1	1
Otras	-	-	1	-	-
Total	5	11	16	15	15

**Fuente:** elaboración propia en base Acevedo, Basualdo y Khavisse y Basualdo (2006).

Resulta de importancia señalar que a pesar del crecimiento observado en el sector agrícola-ganadero (de 2 a 7 empresas entre 1955 y 1973), ninguna de estas firmas del sector primario poseía el grado de significación económica para el grupo que tenían Loma Negra -desde mediados de la década de 1950 entre las veinte mayores empresas industriales del país<sup>115</sup> -y el resto de las firmas adquiridas en la

<sup>115</sup> En 1955 Loma Negra ocupó el puesto 24 entre las mayores firmas industriales del país según el ranking publicado por la revista Panorama de la Economía Argentina en 1973 (el primero en su tipo).

industria del cemento (Coinor, Cementera Patagónica y Compañía Industrial y Comercial de San Juan)<sup>116</sup>. El crecimiento del grupo al inicio de las reformas estructurales se encontraba así marcado por la centralidad en su estructura de los negocios cementeros, y por una muy escueta diversificación hacia la actividad comercial- financiera y los medios de comunicación<sup>117</sup>.

### **III. III Loma Negra frente a la sobreacumulación y crisis en los años '80**

En el marco de la reestructuración regresiva de la economía argentina que impulsó la última dictadura militar que gobernó al país entre 1976 y 1983, los despachos de cemento experimentaron una importante expansión, a un ritmo del 7% anual promedio entre 1976 y 1980. Pese a ello, un análisis de las características de esta expansión evidencia importantes debilidades en sus fundamentos. A diferencia de la fase expansiva del consumo y la producción que le había precedido<sup>118</sup>, el crecimiento de los despachos en la segunda mitad de los '70 presentó un desempeño en gran medida escindido del registrado por PBI. Mientras que entre 1975 y 1980 las ventas de la rama crecieron de manera ininterrumpida alcanzando una expansión total del 25% entre puntas, el PBI lo hizo solo un 10,7% e interrumpido por contracciones importantes en 1976 y 1978 del 1,8% y el 4,2% respectivamente.

El carácter contracíclico de la expansión de la industria cementera bajo el gobierno militar tiene su explicación, en los crecientes volúmenes de despachos dirigidos al abastecimiento de obras impulsadas por la inversión estatal en infraestructura, las cuales tuvieron lugar en un marco de debilidad general de la acumulación en el medio doméstico<sup>119</sup>. El estallido de la crisis económica y fiscal de 1981 y la crisis de deuda de 1982 contrajeron de manera aguda la demanda originada por el Estado. De allí en más el desempeño de la industria cementera no sólo cerró

---

<sup>116</sup> Estas empresas cementeras adquiridas por el grupo se mantuvieron solo en lo formal separadas jurídicamente de Loma Negra hasta la década de 1990 cuando fueron absorbidas por esta.

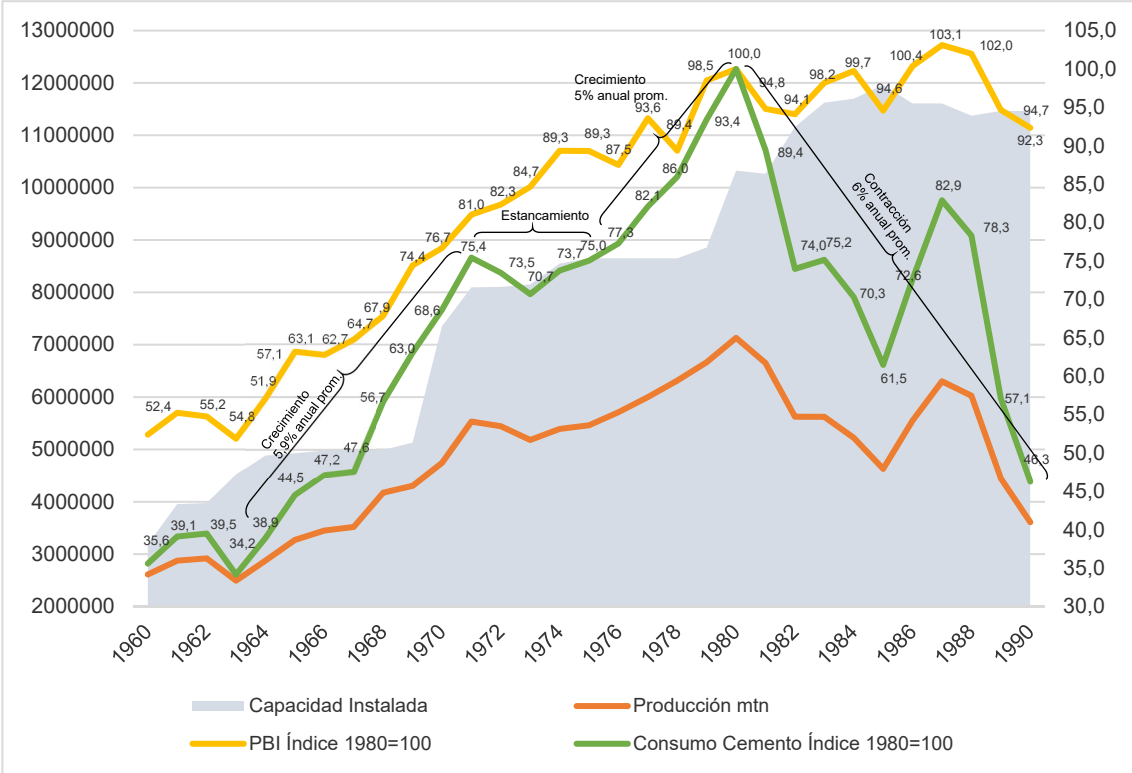
<sup>117</sup> En estricto las actividades comerciales y financieras del grupo se remontaban a la década de 1930. La única diversificación nueva ocurrió en el marco del proceso de privatizaciones periféricas desarrollado por la última dictadura militar cuando en 1981 adquirió LU32 radio Olavarría, entonces filial de radio Splendid. Para 1986 las empresas contraladas por el grupo eran, en el cemento, agregado y cales: Loma Negra, Cementera patagónica, Cía. Industrial Norteña (Coinor), Cía. Industrial y Comercial Sanjuanina; en la actividad agrícola- ganadera: Estancias y Cabañas Don Alfredo, Estancias Unidas del Sud, Estancias Argentinas El Hornero, Estancias del Litoral, Camba, Las cortaderas y Ayan Pitin; en la actividad comercial y financiera: Cía Comercial y Financiera, Rubro y La tosca; en radiodifusión: Albaram (Acevedo, Basualdo y Khavisee, 1990).

<sup>118</sup> Donde el crecimiento del PBI había descansado en un importante dinamismo de la inversión reproductiva del sector industrial, cuyo valor agregado se expandió a un promedio anual cercano a 7% entre 1964 y 1974 y las exportaciones descendieron del 3% al 20% de las exportaciones totales del país entre 1960 y 1975 (Schorr, 2012).

<sup>119</sup> Entre 1976 y 1980 mientras que el PBI registró una expansión del 12,5% el consumo de cemento lo hizo en un 22,7%. Durante ese mismo período los despachos para el abastecimiento de obras privadas crecieron un 35,3% y los dirigidos a abastecer demanda pública lo hicieron en un 64,4%.

su brecha con la dinámica general de la acumulación en el país, sino que transitó el escenario de estancamiento del PBI de la década de 1980 experimentando las consecuencias de una etapa de aguda contracción de la construcción (ver Gráfico V). Con ello, la rama cementera experimentó, a sola excepción de cierta recuperación durante 1986 y 1987, un período de prolongado y agudo deterioro. Entre 1981 y 1990 los despachos de la industria se redujeron a un ritmo promedio del 6% anual y el consumo per cápita de cemento se contrajo desde 264 kg/hab a 105 kg/hab entre puntas. El proceso de caída, que se agudizó en los años finales de la década de 1980, alcanzó su punto más crítico en 1990 cuando la producción se encontró en un nivel equivalente al registrado en 1960, en torno a las 6,6 mtn.

**Gráfico V. Evolución del PBI, del consumo, capacidad instalada y producción de cemento en la Argentina (1960-1990) (En millones de toneladas e índice 1980=100)**



Fuente: elaboración propia en base a Anuarios de la AFCP y Banco Mundial.

El escenario contractivo vigente durante la década de 1980 generó fuertes restricciones al crecimiento de los capitales. Loma Negra y el resto de las empresas de la rama enfrentaron la fuerte caída de los despachos privados y públicos iniciada en 1981 en medio de un proceso de gran expansión de sus capacidades fabriles. Estas habían sido decididas en base expectativas de crecimiento de la demanda -

finalmente no concretadas- y el usufructo de instrumentos estatales de promoción de la inversión en la industria (Schvarzer & Petelski, 2005). Además de las ya mencionadas ampliación de la planta Olavarría en 1979 y la inauguración de la planta Catamarca de Loma Negra en 1980, Minneti puso en marcha en 1982 su fábrica de El Malagueño (provincia de Córdoba) de 0,64 mtn/a y en 1983 su planta de Puesto Viejo (Jujuy) de 0,72 mtn/a; mientras que entre 1979 y 1983 tuvieron lugar importantes ampliaciones de las fábricas de Calera Avellaneda (Olavarría), Corcemar (Capdeville), PCR (Comodoro Rivadavia), Loma Negra (Olavarría, Catamarca, Barker, Zapala) y Minetti (Panquehua, Pcia. de Mendoza).

La precipitada estrategia inversora iniciada por las empresas en la segunda mitad de los años '70 y sólo detenida en 1983, produjo que con la consolidación de la recesión los capitales se encontraran fuertemente sobredimensionados, alcanzando la capacidad no utilizada alrededor del 70% de la capacidad instalada total de la industria en el primer año de la década de 1990 (ver Cuadros VIII y XI).

**Cuadro XI. Principales variables de la rama cementera argentina y de Loma Negra, 1980-1990**

Año	Ventas Loma Negra (1980=100)	Capacidad utilizada rama (%)	Capacidad utilizada Loma Negra (%)	Precios cemento <sup>1</sup> (1980=100)	Loma Negra Utilidades/ventas netas (%)
1980	100	69,1	71,1	100	10,5
1981	89,2	64,8	63,4	97,6	20,4
1982	77,3	50,4	55	96,4	19,5
1983	72,7	48,4	48,9	100	4,6
1984	68,9	44,6	46,4	83,1	-20,1
1985	59,3	38,7	39,2	107,2	-18
1986	73,8	47,8	49,8	91,5	1
1987	84,6	54,3	57,1	85,5	sd
1988	82,6	53	55,7	97,5	sd
1989	59	38,8	39,8	122,8	sd
1990	47,4	31,5	32	sd	sd

<sup>1</sup>Precios de cemento en relación a los precios mayoristas no agropecuarios

**Fuente:** elaboración propia en base a datos de AFCP y Revista mercado.

Los problemas asociados a la sobreacumulación, que conviene insistir resultan críticos para una industria con elevadas escalas mínimas de producción eficiente, tendieron a agravarse por una evolución de los precios del cemento que a lo largo de la década experimentaron fuertes oscilaciones, ubicándose predominantemente a la zaga de la inflación desde la restitución en 1981 y el endurecimiento en 1983 de un

sistema de precios máximos administrado por la Secretaría de Comercio Interior. Las expresiones volcadas en el anuario de 1982 de la AFCP sintetizan la magnitud de las restricciones al crecimiento que afectaban a las cementeras a principios de los años '80:

La incorporación de nuevas fábricas y la ampliación de las existentes provoca normalmente un cierto exceso de capacidad productiva, dado lo paulatino del crecimiento del consumo, que asegura un abastecimiento fluido aun con posibles picos de demanda, por lo que la industria del cemento considera normal su existencia. Lo que no es técnica ni económicamente aceptable es la superabundancia que se registra en la actualidad. Resulta difícil imaginar ritmos de crecimientos sostenidos en el consumo de cemento superiores a los históricos de nuestro país por numerosas razones, como ser la infraestructura, disponibilidad de mano de obra y financieras. Asumiendo con optimismo una tasa constante de incremento del 5% anual, requeriría 10 años saturar el 80% de la capacidad instalada actual. Este sucinto análisis probaría que las presentes dificultades de la industria cementera tales como escasa o ninguna rentabilidad, estrangulamiento financiero, cierre total o parcial de instalaciones, serán largas de superar. (AFCP, 1982: 5-6)

Ante el sobredimensionamiento, encabezadas por Loma Negra las empresas optaron por la implementación de una serie de estrategias tendientes a sostener su posición y evitar la desvalorización. En primera medida, pusieron en marcha la organización de un pacto colusivo para evitar una espiral competitiva, lo cual se combinó con un proceso de racionalización productiva para reducir costos y mejorar márgenes operativos. Adicionalmente, acudieron durante la etapa al aprovechamiento de múltiples prebendas estatales, siendo Loma Negra beneficiaria privilegiada<sup>120</sup>.

Respecto al primer punto, las evidencias resultan de una investigación desarrollada por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC) cuyos resultados fueron volcados en el Dictamen 513 del organismo (2005), el cual instruyó la aplicación de multas a las empresas de la rama y a su asociación (AFCP) por violación de la Ley 22.262 de Defensa de la Competencia<sup>121</sup>. La investigación citada corroboró la vigencia desde julio de 1981 y hasta agosto 1999<sup>122</sup> de un acuerdo entre las cementeras para repartirse cuotas de mercado, distribuirse la participación en

---

<sup>120</sup> El rol del apuntalamiento estatal es abordado con mayor detalle en siguiente apartado.

<sup>121</sup> La investigación de la CNDC se originó a partir de una nota periodística en base a información proporcionada por el ex gerente comercial de Loma Negra Luis Jorge Capurro.

<sup>122</sup> La posible continuidad del pacto colusivo más allá de 1999 ha sido analizada por Gaggero (2006).

licitaciones públicas, acordar precios, homogeneizar las condiciones de venta y actuar conjuntamente para bloquear importaciones.

En dicho acuerdo, con condiciones negociadas y revisadas periódicamente por los gerentes comerciales de las firmas y cuya fiscalización y coordinación se encontraba a cargo de la AFCP, se estableció el reparto del mercado nacional en cuotas fijadas en relación aproximadamente igual a la capacidad de producción de las plantas en manos de cada capital individual<sup>123</sup>. La distribución del mercado nacional pactada por los cinco miembros originales del cartel, vigente entre 1981 a 1990, era del “48,65% de las ventas para Loma Negra, 15,40% para Corcemar, 14,90% para Minetti, 10,65% para Cía. Argentina de Cemento Portland (desde 1986 Cemento San Martín) y 10,40% para Cementos Avellaneda” (CNDC, 2005: 92).

La crisis que atravesaba la industria parece haber sido, al menos durante su primer decenio de vigencia, determinante para la conformación del cartel. La férrea disciplina en el cumplimiento de las cuotas de despachos asignadas a cada firma, para lo cual el sistema de recolección e intercambio de información estadística debió ser perfeccionado en varias ocasiones, parece indicar que con su instrumentación los capitales buscaron enfrentar los problemas de sobreinversión, que afectaban especialmente a las firmas que habían emplazado las fábricas de mayor tamaño (Loma Negra y Minetti), distribuyendo de manera “equitativa” sus costos entre todos los miembros de la rama. Por esta vía los capitales más grandes se garantizaban para cada momento una participación en los despachos nacionales proporcional a su capacidad instalada total, al tiempo que todos se aseguraban que los competidores no incurrirían en mejorar su propia situación operativa invadiendo con cemento barato mercados normalmente fuera de su zona de influencia<sup>124</sup>. En este sentido, la variable principal sobre la que se desarrolló la concertación fue el reparto del mercado nacional

---

<sup>123</sup> Prueba de ello es que las cuotas asignadas fueron revisadas en tres oportunidades (1983, 1991 y 1994) cuando tuvieron lugar ampliaciones en algunas de las plantas o adquisiciones/ fusiones que modificaron las participaciones de las firmas en la capacidad instalada total de la industria. Según se ha podido corroborar, para ciertos casos existen discrepancias menores entre la capacidad instalada teórica declarada por las firmas en los anuarios de la AFCP y las participaciones asignadas en el pacto que se consigna en el informe de la CNDC. Sin embargo, ello no contradice lo anterior puesto que resulta corriente en la industria que la capacidad instalada operativa sea inferior a la teórica declarada (Schvarzer & Petelski, 2005).

<sup>124</sup> El proceso a través del cual en 1989 la firma PCR fue forzada a incorporarse al cartel ejemplifica el asunto. Mientras que todas las firmas se encontraban con grandes proporciones de sus capacidades inutilizadas, hacía mediados de la década la fábrica de PCR de Comodoro Rivadavia (Chubut) se encontraba atendiendo un ciclo de creciente demanda en su región de influencia (provincias de Chubut, Río Negro y Santa Cruz) registrando una relación ventas/capacidad de hornos del 103% en 1987. Frente a esto los miembros del cartel organizaron el “Operativo Patagonia”, consistente en invadir durante los años 1988 y 1989 con cemento barato a los mercados de Chubut y Santa Cruz para forzar PCR a ceder la mitad de su participación en la región. Luego de resistir por dos años, en 1989 PCR se incorpora al acuerdo y reduce su participación en el mercado patagónico al equivalente al 3,7% del mercado nacional. Ver específicamente CNDC, 2005: 82-92.



y sólo operaron acuerdos de precios en momentos específicos y para ciertas localizaciones. Al respecto, el informe citado dice:

no debe perderse de vista que la variable principal de la concertación entre las empresas cementeras se refería a participaciones de mercado a escala nacional, cuyo seguimiento se hacía a través del Sistema Estadístico de la AFCP, por lo cual las concertaciones de precios y otras condiciones comerciales en determinadas zonas o localidades, si bien ilícitas, no resultan ser la variable central de la conducta anticompetitiva incurrida. (CNDC, 2005: 74)

El objetivo de equilibrar el funcionamiento operativo de las firmas resultó coherente con este criterio pues con ello se evitaba que las plantas estuvieran sujetas a oscilaciones en los despachos asociadas al comportamiento de la demanda en sus mercados geográficos de incumbencia natural. De esta manera, despejando el riesgo de una guerra de precios que había insinuado con iniciarse en el primer semestre de 1981<sup>125</sup>, el acuerdo de “convivencia pacífica” otorgaba garantías de supervivencia para todos los capitales individuales en el escenario de fuertes restricciones y tensiones a la acumulación en la industria.

Complementariamente, frente a la gran subutilización de las fábricas, los capitales desplegaron a lo largo de la década de 1980 un proceso de racionalización de su funcionamiento operativo. Las nuevas fábricas y la reconversión tecnológica de las ya existentes a finales de los '70 (transformación de los hornos a la vía seca con intercambiadores de calor e incorporación de tecnologías de automatización de procesos) permitieron aumentar la productividad de la industria al tiempo que redujeron las plantillas laborales necesarias y los niveles de consumo energético.

En el contexto recesivo y de vigencia de precios máximos, la búsqueda de mejoras en los márgenes de ganancia llevó a las empresas a reducir costos intensificando al máximo posible el uso de la capacidad de las plantas más modernas. El uso intensivo de las fábricas dotadas de escalas mínimas de producción eficiente más elevadas, forzó a la inactivación de los hornos más viejos y de algunas de las fábricas más pequeñas y tecnológicamente obsoletas (Frías de Loma Negra; Dusmenil y Campo Santo de Minetti, desactivadas en 1986) dando lugar a un período de reestructuración productiva, aumento de la productividad, expulsión de fuerza de

---

<sup>125</sup> “En 1981 comenzó una pendiente en las cifras de despacho de cemento en el mercado interno, y para recuperar su porcentaje de participación, algunas empresas bajaban en demasía su precio” (CNDC, 2005: 4).

trabajo y consecuente incremento de la composición orgánica de la rama (Acevedo, Basualdo, & Khavisse, 1990).

Lo anterior se combinó con un período de prolongada parálisis inversora. Según se desprende de Acevedo Basualdo y Khavisse (1990) y del Anuario 1980 de la AFCP, una parte importante de los proyectos de inversiones *greenfield* proyectados hacia finales de los años '70, gran parte de los cuales iban a localizarse en la zona norte y sur del país y estaban en manos de potenciales nuevos ingresantes, fueron cancelados y/o abandonados cuando el escenario recesivo se consolidó. En el caso Loma Negra, las últimas inversiones significativas de ampliación y modernización se produjeron en 1983 (Barker, Olavarría y Zapala).

Hacia principios de la década de 1980 Loma Negra había prácticamente saturado las posibilidades de concentración en el mercado local (50% de la capacidad productiva nacional), siendo estos niveles de concentración sensiblemente superiores si sólo se consideran los mercados geográficos que permiten la localización de fábricas con escalas productivas más elevadas (80% de la capacidad productiva de la Pcia. de Buenos Aires). Por ello, como demuestran Schvarzer & Petelski (2005) Loma Negra arribó a la década de 1990 con un importante grado de atraso técnico-productivo relacionado a la gran antigüedad de sus activos fijos. Como se verá, el escaso dinamismo inversor de Loma Negra durante el decenio de 1980 recién se traduciría negativamente sobre sus capacidades competitivas cuando al promediar la década de 1990 el mercado cementero local experimentó un ciclo de inéditas presiones de capitales y mercancías del exterior.

### **III. IV El rol estatal en el apuntalamiento de la acumulación y en la contención de la crisis del grupo Fortabat**

Durante las tres décadas previas al lanzamiento del programa de reformas estructurales de inicios de los '90 el Grupo Fortabat buscó sostener y reforzar su posición de liderazgo en la industria cementera local sin incursionar de manera abierta en negocios no relacionados con esta esfera de la valorización<sup>126</sup>. La consecución de ese objetivo en un escenario económico nacional que alternó espasmódicos períodos de crecimiento con contracciones agudas de la demanda, fue favorecida por la

---

<sup>126</sup> La diversificación fue una estrategia de crecimiento muy generalizada entre los grupos económicos argentinos en el escenario recesivo y de fuertes oscilaciones de precios y rentabilidades relativas entre sectores y ramas durante las décadas de 1970 y 1980.

vigencia de una serie de medidas e instrumentos de política estatal<sup>127</sup> que apuntalaron la acumulación en las fases expansivas y compensaron, al menos en parte, la desvalorización durante las crisis. Las intervenciones estatales de las que Loma Negra se benefició fueron múltiples, transcurrieron por diferentes vías y en varios momentos funcionaron de manera simultánea y complementaria. Entre las más relevantes es posible señalar: la intervención directa de la política represiva del Estado en el disciplinamiento de la fuerza de trabajo bajo su mando durante la última dictadura militar, los crecientes volúmenes de demanda originados por ambiciosos planes de infraestructura pública, la adopción de medidas macroeconómicas que facilitaron el acceso al financiamiento internacional primero y la estatización de los pasivos externos después y la suscripción de beneficios contemplados por regímenes de promoción industrial.

Como ha sido documentado para un amplio grupo de grandes empresas (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, 2015), la intervención de la política del terror durante la última dictadura militar fue utilizada por Loma Negra para desactivar la conflictividad obrera en sus mayores establecimientos fabriles de Olavarría y Barker, y con ello establecer una más férrea disciplina sobre la fuerza de trabajo en momentos donde la reactivación de los pedidos en los primeros años del gobierno militar exigían que las fábricas marchasen sin “inconvenientes”<sup>128</sup>. La asociación orgánica entre el accionar represivo del Estado durante la última dictadura militar y los intereses político-económicos del gran empresariado del país, reconoció en Loma Negra uno de los casos más emblemáticos debido a la contundencia de las pruebas que corroboraron los beneficios económicos directos percibidos por la firma surgidos del accionar estatal. Un informe elaborado por la Oficina de Investigación Económica y Análisis Financiero del Ministerio (Ofinec, 2012), en el marco de la investigación por la desaparición y asesinato del abogado laboralista Carlos Moreno<sup>129</sup>, comprobó que el incremento de la rentabilidad de la empresa durante el

---

<sup>127</sup> En el marco de la generalizada implementación de políticas tendientes a favorecer el crecimiento de las fracciones más concentradas del capital local que apuntaron a consolidar su posición hegemónica en el bloque capitalista. Ver al respecto Azpiazu, Basualdo, & Khavisse (2004).

<sup>128</sup> En el trabajo citado se recogen las experiencias del rol empresarial en la operatoria represiva de la última dictadura militar contra los trabajadores, referentes políticos y sindicales en base al análisis de veintidós casos de empresas nacionales y extranjeras localizadas en diferentes regiones del país. Para el caso de Loma Negra el documento consigna la detención y tortura de 6 trabajadores directos y 9 trabajadores contratistas de la planta de Olavarría. Por otra parte, dos abogados laboralistas, asesores del sindicato minero de Olavarría, fueron secuestrados y torturados. Uno de ellos, Carlo Moreno, fue ejecutado. En la planta de Barker se estableció un vallado militar desde el 24 marzo de 1976 y varios directivos de aquella seccional sindical sufrieron persecución.

<sup>129</sup> De la Asociación Obrera Minera Argentina (AOMA) seccional Olavarría. En los años previos al golpe de Estado los abogados Gubitosi y Moreno en representación de varios trabajadores de la rompedora primaria y de la

período 1976- 1983 se encontró ineludiblemente relacionada a la reducción abrupta de los costos laborales que surgió del retroceso registrado en materia de conquistas obreras (eliminación de negociaciones paritarias, modificaciones en el régimen de horas extras y mayor flexibilidad en la contratación). La persecución de dirigentes sindicales, instigada en muchos casos por denuncias realizadas por funcionarios de la empresa, de estrecha relación personal con la jerarquía militar local, implantó un clima de terror en la fábrica y villa obrera de Loma Negra- Olavarría, que fue necesaria para quebrar la creciente resistencia obrera y reestructurar regresivamente las condiciones laborales.

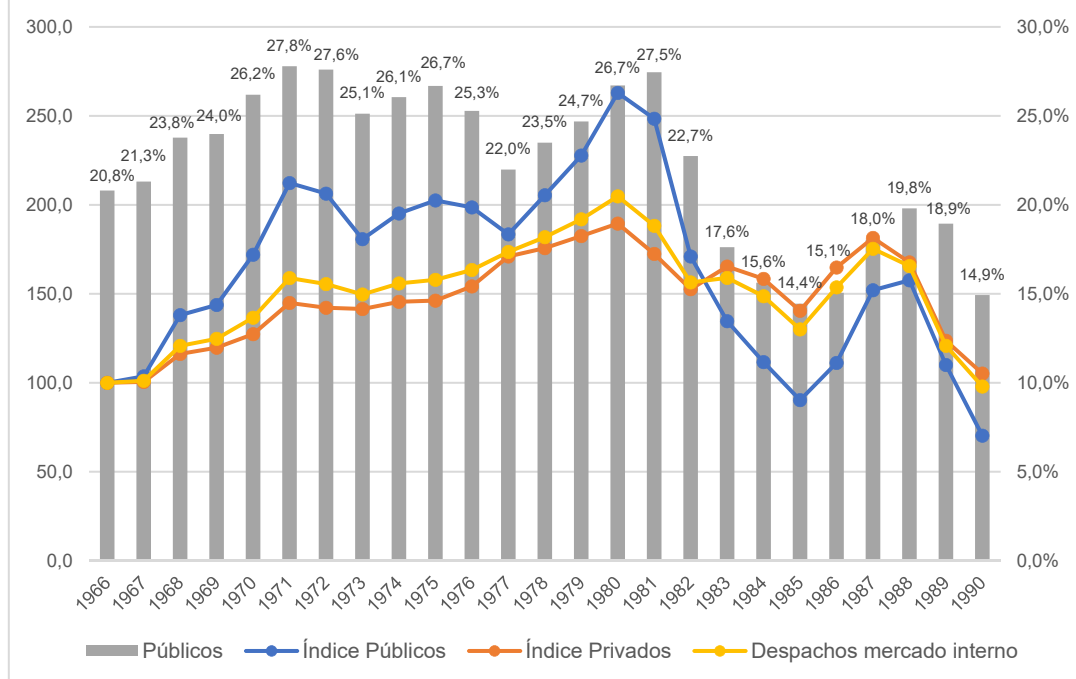
En adición, el informe de la Ofinec (2012) reveló los ahorros asociados a la notable reducción que desde 1977 registraron las erogaciones que la empresa estimaba en sus balances, destinadas al pago de indemnizaciones a trabajadores que habían enfermado por las malas condiciones de salubridad de varias secciones de la fábrica Olavarría. Por último, el informe destaca la importante reducción de la carga fiscal de la empresa a lo largo del período, la cual pasó de representar el 8% de las ventas en 1975/1976 al 3% en el ejercicio 1982/1983.

Respecto del rol estatal como dinamizador de la demanda, el Gráfico VI permite observar que desde la segunda mitad de la década de 1960 y hasta el año 1980, los despachos destinados a abastecer la demanda del sector público explicaron una porción creciente de las ventas de la industria, pasando del 20,8% en 1966 a un máximo del 27,5% en 1980, sufriendo una fuerte contracción desde el estallido de la crisis financiera de 1981-1982 y quedando reducidos a valores en torno al 15% al inicio de la década de 1990.

---

embolsadora que habían enfermado de Silicosis (enfermedad pulmonar producida por la inhalación de partículas de sílice en suspensión) lograron fallos judiciales favorables que obligaban a la empresa a pagar indemnizaciones y emprender importantes inversiones en seguridad e higiene.

**Gráfico VI. Evolución de la demanda pública y privada de cemento (eje izq.) y de la participación de la demanda pública en los despachos totales de cemento de la rama argentina (eje der.) 1966-1990 (En porcentaje e índice 1980=100)**



**Fuente:** elaboración propia en base a datos de la AFCP.

Loma Negra fue el proveedor de muchas de las principales megaobras de infraestructura desarrolladas por el Estado, tanto durante la fase de mayor expansión durante los '60 y '70 como durante la fase de contracción de la inversión pública en infraestructura en los años '80<sup>130</sup>. Entre ellas se destacan el Túnel subfluvial Raúl Uranga-Carlos Sylvestre Begnis (1962-1969); las centrales hidroeléctricas Salto Grande (1974-1979), Alicurá (1979- 1986), Yacyreta (1983-1994) y Piedra del Águila (1985-1993); el complejo ferroviario Zárate-Brazo Largo (1971-1977), las autopistas 25 de Mayo y Perito Moreno (1978-1980), el Puente Internacional San Roque González de Santa Cruz (1981-1990), los estadios del mundial de Fútbol de 1978, entre otras.

La información sobre el destino de las ventas de Loma Negra para el período 1983-1990, único para el cual existen datos a nivel empresa, ilustra la importancia de las compras estatales en la fase recesiva. En este período, en los que la demanda del sector privado se redujo un 84,3% y la pública un 192,7%, la participación de Loma Negra en las compras estatales se incrementó del 68% al 76% del total. De esta manera, las consecuencias de la contracción de la demanda que afectaron a la

<sup>130</sup> En adición, en 1977 la dictadura sancionó el Código de Planeamiento Urbano y la Ley de Ordenamiento Territorial, y puso en funcionamiento al Fondo Nacional de la Vivienda lo cual impulsó la demanda de la construcción habitacional.

industria a lo largo de los años '80 tendió a verse compensada para Loma Negra por una reducción menos aguda de los pedidos que hacia ella dirigió el Estado argentino respecto al ajuste general de la demanda pública. Este hecho explica además, la creciente relevancia que adquirieron durante la etapa los despachos dirigidos a suplir al sector público respecto del total de las ventas de Loma Negra, los cuales se elevaron desde el 22% al 33,3% del total de los despachos de la empresa entre 1984 y 1989<sup>131</sup> (ver Cuadro XII).

**Cuadro XII. Destino de los despachos de cemento de Loma Negra (1983-1990)  
(En toneladas y porcentajes)**

Año	Públicos	Privados	Públicos %	Privados %	Part. LN sobre total Públicos %
1983	664.236	1.773.285	27,3%	73%	68%
1984	508.613	1.803.676	22,0%	78%	63%
1985	422.068	1.564.223	21,2%	79%	65%
1986	500.468	1.858.650	21,2%	79%	62%
1987	716.018	2.014.823	26,2%	74%	65%
1988	747.785	1.862.020	28,7%	71%	66%
1989	616.750	1.236.931	33,3%	67%	78%
1990	386.027	1.093.761	26,1%	74%	76%

**Fuente:** elaboración propia en base a dato de anuarios de la AFCP.

La posición privilegiada de Loma Negra respecto a la demanda estatal de cemento operó primero apuntando notablemente su expansión en el escenario de débil desempeño de la demanda privada desde principios de la década de 1970, y compensando parcialmente la aguda y generalizada contracción que desde principios de la década de 1980 experimentaron los despachos (tanto los públicos como los privados). Resulta de interés señalar que la significación económica de los despachos dirigidos a proveer a obras públicas es solo una estimación de mínima, debido a dos motivos principales cuya cuantificación no es posible. En primera medida, porque en los datos que ofrece la AFCP se consideran sólo las compras estatales realizadas directamente a las cementeras, por lo que no se consignan aquellas que las empresas

<sup>131</sup> Este crecimiento se explica principalmente por el hecho que Loma Negra fue proveedor de la construcción de las represas Hidroeléctricas Yaciretá y Piedra del Águila cuyas obras se concentraron en la segunda mitad de la década de 1980. Ilustra la importancia del abastecimiento de estas obras públicas el hecho que Loma Negra haya evaluado la posibilidad de construir una línea completa de producción en las inmediaciones de Yaciretá, proyecto finalmente no concretado por la no disponibilidad de calcáreo de calidad en la zona (Gemigniani, comunicación personal, 22/10/2018). Finalmente, Loma Negra optó por el traslado en 1985 de un Molino de la planta Olavarría para su localización en las cercanías de la localidad de Ituzaingó (provincia de Corrientes) que junto a la construcción de un puerto sobre el río Paraná le permitieron proveer del cemento tipo II con que se construyó Yaciretá (Las exportaciones de cemento de alrededor de 0,2 mtn que registró la rama entre 1986 y 1990 fueron producción de este molino despachada a la parte emplazada sobre territorio paraguayo).

contratistas de obras públicas realizan en distribuidores independientes, lo cual es corriente cuando se trata de obras de menor porte. En segundo lugar, porque según se sostiene en mucha de la bibliografía especializada sobre el período, al igual que otros proveedores del Estado, Loma Negra se benefició de importantes sobreprecios en los despachos dirigidos al abastecimiento de obras públicas (Ortíz & Schorr, La economía política del gobierno de Alfonsín: creciente subordinación al poder económico durante la "década perdida", 2006a).

El endeudamiento externo y las inversiones amparadas por regímenes promocionales fueron otras dos importantes fuentes de financiamiento de la acumulación de Loma Negra durante las décadas de 1970 y 1980. Amén del destino especulativo que dominó al patrón de crecimiento del endeudamiento con el exterior de las grandes firmas privadas entre 1979 y 1981<sup>132</sup>, el financiamiento externo permitió al grupo Fortabat reforzar su posición en la industria a través del desarrollo de inversiones destinadas a aumentar la eficiencia productiva de las plantas existentes, inaugurar nuevas fábricas y desactivar líneas obsoletas. Según se consigna en Acevedo, Basualdo & Khavisse (1990) el grupo Fortabat ocupaba en 1983 el puesto once entre los conglomerados con mayor nivel de endeudamiento externo, registrando una deuda total de US\$ 95 millones de los cuales el 66.8% se correspondía a deuda asumida por Loma Negra, mientras que el restante 33,2% estaba repartido entre las firmas agropecuarias, comerciales y financieras del grupo (ver Cuadro XIII).

Si bien la información disponible no permite conocer el destino específico que dio Loma Negra a los fondos obtenidos, el momento de la asunción de estos compromisos de deuda con el exterior coincide con la etapa de planeamiento y/o ejecución de algunas inversiones productivas de gran importancia, entre estas: la planta Catamarca inaugurada en 1980 y la ampliación de las fábricas de Olavarría, Barker, Zapala y Catamarca concretadas en 1983. Pero además, a la generación de condiciones favorables para el financiamiento en el exterior le siguieron desde la crisis fiscal y financiera de 1982, la instrumentación de una serie de medidas por parte del

---

<sup>132</sup> En un escenario de alta liquidez en el mercado financiero internacional, el inédito crecimiento del endeudamiento de las grandes firmas privadas con el exterior tuvo lugar a partir de la implementación de la reforma financiera de 1977 y su combinación con la apreciación del tipo de cambio y la apertura de los mercados de bienes y capitales en 1979. El endeudamiento de las grandes firmas locales y extranjeras se constituyó en un importante mecanismo a través del cual el capital concentrado, particularmente el de origen doméstico, consolidó su centralidad económica e industrial. Por una parte, impulsó la realización de grandes ganancias financieras a partir del aprovechamiento de los diferenciales entre tasa de interés doméstica e internacional, las cuales en mayor medida fueron fugadas al exterior; y por otro, en un escenario contractivo para el mercado doméstico, los grupos que accedieron al crédito externo avanzaron en la estructura productiva a partir de una activa estrategia de centralización de capitales (Basualdo, 1988; Basualdo, 2006).

gobierno militar y del posterior gobierno democrático que permitieron al grupo transferir al Estado una parte sustancial de su deuda externa<sup>133</sup> (Basualdo, 1988; Basualdo, Nochteff, & Nahón, 2005).

**Cuadro XIII. Grupo Fortabat, Deuda externa a diciembre de 1983 (En dólares corrientes)**

Empresa	Monto	(%)
Loma Negra	61.758.000	66,8
Cocyf	17.200.000	18,6
Ganadera y Agrícola del Litoral	8.971.000	6,5
Estancias Unidas del Sur	6.500.000	7,0
Estancias y Cabañas don Alfredo	1.000.000	1,1
<b>TOTAL</b>	<b>95.429.000</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia en base a Acevedo, Basualdo y Khavisse (1990).

En materia de inversiones amparadas por regímenes de promoción industrial, según Acevedo, Basualdo y Khavisse (1990) Fortabat ocupó el décimo lugar entre los grupos económicos más beneficiados por la suscripción de proyectos de inversión promocionados aprobados entre 1974 y 1987. Loma Negra hizo uso de esta fuente de subsidios para impulsar su diversificación territorial en la zona sur y norte del país, regiones donde la empresa tenía una presencia apenas marginal con fábricas pequeñas (Frias y Zapala) y donde a finales de la década de 1970 estaban depositadas las mayores perspectivas de crecimiento de la demanda<sup>134</sup>. Específicamente, con el amparo de estos instrumentos Loma Negra construyó la planta de Catamarca, la cual implicó una inversión cercana a las US\$ 86 millones y amplió en 1987 su planta de Zapala para la cual desembolsó US\$ 16,5 millones<sup>135</sup>.

<sup>133</sup> Durante la dictadura militar fueron implementados los seguros de cambio y la emisión de bonos de deuda, mientras que el posterior gobierno radical implementó la capitalización de la deuda externa y la cancelación anticipada de la misma. Mediante la utilización de este conjunto de disposiciones los grupos económicos locales y las ETs transfirieron a lo largo del período una parte sustancial de sus deudas externas al Estado nacional. Un análisis pormenorizado del modo en que funcionaron y se sucedieron estos mecanismos de estatización de la deuda privada se encuentra en Basualdo (2008: 78-106).

<sup>134</sup> Mayormente a cargo de la empresa estatal Hidroeléctrica Norpatagónica S.A. (Hidronor), creada en 1967 y privatizada en 1992, la cual construyó y gestionó las represas El Chocón, Planicie Banderitas, Arroyito, Alicurá, Piedra del Águila, Pichi Picún Leufú y Cerros Colorados.

<sup>135</sup> En el caso de la Planta Catamarca los beneficios de la inversión promocionada incluyeron la desgravación por diez años del impuesto a las ganancias y del impuesto a los capitales y la exención de derechos de importación de hasta US\$ 23,6 millones. En el caso de la ampliación de la planta Zapala la desgravación del impuesto a los capitales por ocho años, la deducción del monto imponible del impuesto a las ganancias para ciertas inversiones, la exención del impuesto a los sellos por diez años, la liberación del pago del IVA por diez años a compras de la firma, el 20% de reembolso a las exportaciones por diez años.



### **III. V. La escala de concentración de Loma Negra a las vísperas de la imposición de la norma internacionalizada de acumulación en la rama cementera argentina**

Se ha analizado hasta aquí el proceso a través del cual el grupo Fortabat alcanzó y se consolidó como el capital de mayor concentración de la rama cementera argentina. Se pusieron de manifiesto además, las restricciones al crecimiento que afectaron la valorización de los capitales cementeros en la década previa al inicio de la reestructuración internacional de la industria en los años '90; destacándose que ello no representó riesgos inmediatos al sostenimiento de la autonomía del capital en la medida en que operaron un conjunto de mecanismos y estrategias, que tendieron a evitar la desvalorización.

Ante el inicio de las reformas estructurales de la década de 1990, frente a las cuales, como se verá enseguida, el conjunto de los capitales de la rama depositaba expectativas, Loma Negra se posicionaba como el capital más apto para sacar provecho de una hipotética fase expansiva. Ahora bien, en la medida en que durante la década de 1990 la oleada de centralización internacional incorporaría a la rama argentina a una más elevada norma de concentración para la valorización de los capitales cementeros, de cara al análisis de la venta resulta relevante ponderar la trascendencia internacional de la superior escala de concentración alcanzada por Loma Negra en el ámbito local. En otros términos, evaluar la medida en que el éxito en la carrera por la concentración y centralización en la escala nacional representaba para Loma Negra, al menos como condición primaria, alguna potencialidad para su valorización según la escala internacionalizada.

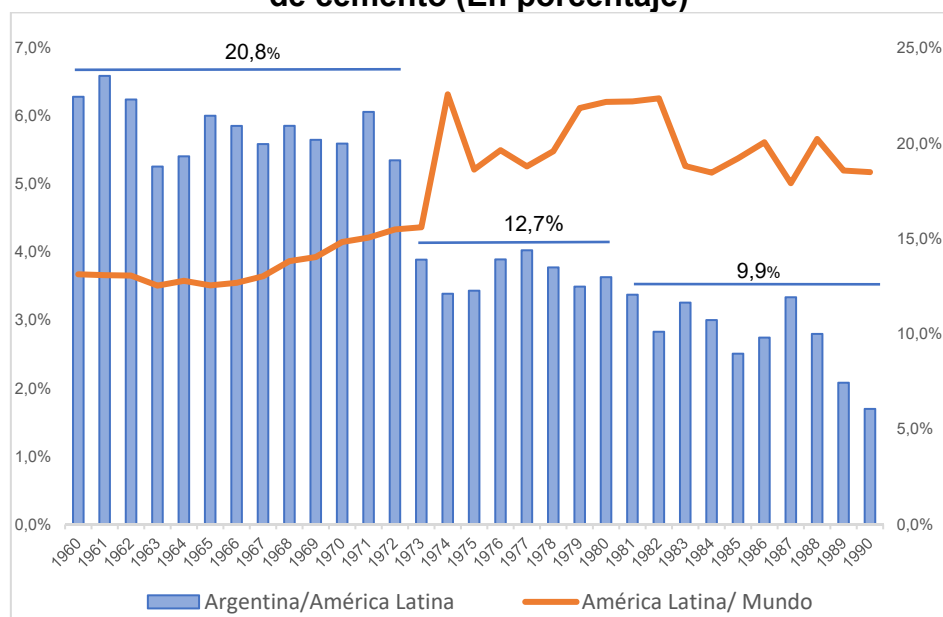
Para tales fines, la información disponible hace posible examinar la evolución durante el período 1960- 1990 del tamaño relativo de la rama cementera argentina en la escala mundial y de manera comparada a las industrias de países latinoamericanos de mayor tamaño (Brasil, México, Colombia). El análisis de dicha información resulta relevante porque permite no solo evaluar la trascendencia internacional del espacio de concentración "disponible" para la mayor cementera argentina previa a la oleada de centralización transnacional, sino además acercar una aproximación comparativa con las ramas latinoamericanas que, como ya se ha visto, incorporaron capitales internacionalizados durante la década de 2000. De esta manera se hace posible evaluar la medida en que la rama cementera argentina auspició o limitó la consolidación de capitales con capacidad de competir en la escala mundial. La

información representada en los Gráficos VII y VIII pone de manifiesto, en primera medida, que la posición marginal de la rama argentina en el escenario internacional, al tiempo que su relativa relevancia en el marco de las ramas cementeras de las economías de mayor desarrollo de la región latinoamericana, transitaron ambas por una prolongada y sostenida trayectoria de deterioro al menos desde el segundo lustro de la década de 1970.

En el Gráfico VII se sigue la trayectoria relativa de la industria cementera argentina en el escenario regional latinoamericano en los treinta años previos al inicio de las reformas estructurales. A lo largo del período 1960-1990 la producción argentina de cemento redujo su participación en la producción agregada de las ramas de las economías más grandes de la región a un ritmo del 5% anual promedio, registrando un máximo del 23,5% en 1961 y un mínimo del 9,9% en 1990. Asimismo, el comportamiento de la variable a lo largo de la serie reconoce tres fases diferenciadas. Una primera, transcurre entre 1960 y 1972, período en que la producción local se expandió un 178% y donde la participación de la producción de cemento de la Argentina en el agregado regional se mantuvo sin grandes variaciones en torno al 21% del total. De ello se desprende que la acumulación en la rama local siguió durante sus años de mayor crecimiento un ritmo de expansión similar al del resto de las ramas más grandes de la región. Un segundo período, que recorre desde 1973 hasta 1980, donde la producción argentina creció un 38% pero donde su participación en la producción de la región quedó reducida al 12,7% promedio, lo cual expone un crecimiento de la rama local notablemente menos dinámico que el agregado regional durante ese lapso.

Por último, en el período comprendido entre 1981 y 1990 en que la producción argentina experimentó un retroceso neto del 46%, su participación en el agregado de los países considerados se redujo a un ritmo del 9,9% anual promedio. Este último desempeño evidencia una contracción de la acumulación en la industria cementera argentina de características más agudas a la experimentada por las ramas del resto de las economías más grandes de la región en los recesivos años '80, implicando ello un deterioro agudo de su tamaño en el escenario regional a la víspera de la década de 1990.

**Gráfico VII. Participación de la rama cementera argentina en la región latinoamericana\* (Eje izq.) y de las ramas cementeras latinoamericanas de mayor tamaño en el mercado mundial (Eje Der.) (1960-1990). Según producción de cemento (En porcentaje)**



\*Se trata de la producción agregada de Brasil, México, Argentina y Colombia.

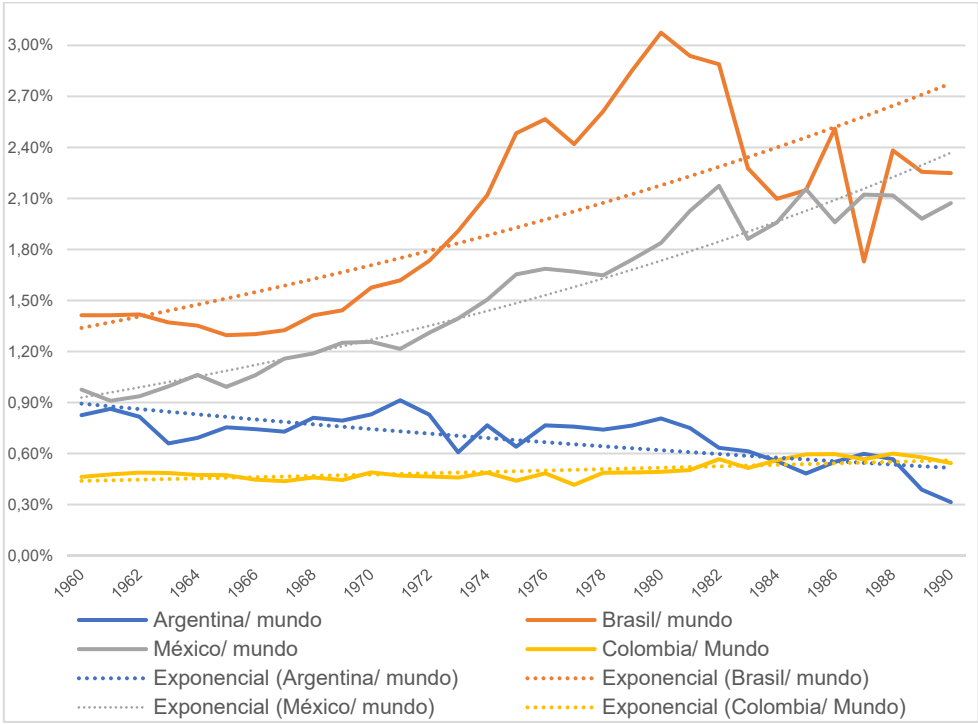
**Fuente:** elaboración propia en base a datos de USGS.

Adicionalmente, de la lectura del Gráfico VII se desprende que el deterioro de la participación de la industria cementera argentina en el plano regional desde mediados de los años '70, es coincidente con una etapa de crecimiento de la participación de la región en la producción mundial. Ésta última se elevó desde el 12% promedio entre 1960 y 1973 al 18% promedio entre 1974 y 1990.

El Gráfico VIII permite observar de manera más desagregada el deterioro del peso en el mercado mundial de la industria argentina y su desigual desempeño comparado con de las ramas cementeras de mayor tamaño relativo de la región. Se advierte allí que -aunque de modo más notorio para los casos brasileño y mexicano, y en menor medida el colombiano- las industrias cementeras de estos países, aún sin superar su carácter marginal en escenario internacional, experimentaron un crecimiento de su participación en la producción mundial durante las décadas de 1970 y 1980, mientras que la industria argentina siguió una trayectoria secular de achicamiento. La participación de la rama argentina en la producción mundial de cemento registró un máximo del 0,91% en 1971, momento en el cual era equivalente a la 29% de la producción de Brasil, al 69% de la mexicana y al 140% de la colombiana. Desde de allí y hasta 1990, se contrajo a un ritmo del 2,3% anual promedio, quedando reducido el peso de la rama argentina en la producción mundial

de cemento al 0,31% en ese último año, momento en el cual los despachos de la rama local se contrajeron al equivalente del 14% de los brasileños, al 15,2% de los mexicanos y al 57,8% de los colombianos.

**Gráfico VIII. Participación de las ramas cementeras de Argentina, Brasil, México y Colombia en la producción mundial de cemento (1960-1990) (En porcentaje)**



Fuente: elaboración propia en base a datos de USGS.

Resulta además notable que el gran crecimiento de los despachos de la industria entre 1976 y 1981, que como se ha visto estuvieron en buena medida empujados por la demanda estatal para el abastecimiento de obras públicas de gran dimensión, apenas permitieron sostener la participación de la rama en torno al 0,8% de la producción mundial. Además, queda evidenciado que la reducción de la demanda desde la crisis fiscal y de deuda de 1981/1982 conllevaron una aceleración del ritmo de retroceso de la ponderación internacional de la industria cementera local.

Aunque sin consecuencias inmediatas para su supervivencia, el deterioro internacional de la rama cementera local era advertido negativamente por los capitales cementeros argentinos. Así, por ejemplo, al momento en que ese atraso se encontraba transitando sus años iniciales de profundización, en el apartado dedicado

al análisis de la situación de la industria argentina del anuario de 1973 de la AFCP se lee:

(...) la baja continuada de la demanda en los últimos dos años ha reducido el consumo por habitante a cifras menores a las de 1970 (...), contrasta esta situación con el gran crecimiento del consumo en el mundo entero, incluyendo algunos países latinoamericanos. (...) La Argentina, que estaba incluida entre los 25 primeros productores de cemento –los cuales producen más del 80% del total mundial- ha quedado desplazada por otros que sobrepasan su producción. (AFCP, 1973: 8)

En virtud de lo anterior, la pérdida de peso de la rama argentina en el escenario regional y mundial fue una tendencia que desde mediados de la década de 1970 mantuvo su vigencia tanto en los períodos expansivos como en los de contracción de la acumulación. De ello resulta que, si bien el achicamiento de la rama argentina en la escala mundial no hizo peligrar en lo inmediato a la autonomía de los capitales locales, impuso límites significativos a la escala de concentración con la que Loma Negra enfrentó la etapa de reestructuración internacional de la industria.

A los fines de evidenciar las consecuencias del proceso descripto sobre la significación internacional de la escala de concentración alcanzada por Fortabat en la industria, se presenta en el Cuadro XIV la evolución de su participación en las ventas mundiales de cemento para el período 1960-1990. Como resulta esperable a la luz de lo anteriormente expuesto, la trayectoria exitosa de concentración y centralización en la rama cementera argentina del Grupo Fortabat transcurrió a lo largo de la serie en paralelo a una pérdida de su peso en la escala internacional.

**Cuadro XIV. Loma Negra, desempeño y evolución en la escala local e internacional, 1960-1990.**

Año	Ventas (mtn)	Var. (%)	Part. mercado mundial (%)	Var. (%)	Part. mercado regional <sup>a</sup> (%)	Var. (%)	Posición cúpula industria local <sup>b</sup>
Prom. 1960-1964	1,12	5,2	0,31	4,9	8,58	6,1	25
Prom. 1965-1969	1,88	15,0	0,39	4,9	10,40	4,2	28
1970	2,46	8,8	0,43	11,6	10,38	-0,2	30
1971	2,49	1,2	0,41	-4,6	9,76	-5,9	32
1972	2,66	6,8	0,40	-1,5	9,34	-4,4	40
1973	2,43	-8,6	0,28	-29,6	6,53	-30,1	49
1974	2,67	9,9	0,38	33,1	7,78	19,2	51
1975	2,46	-7,9	0,29	-24,0	5,53	-29,0	30
1976	2,52	2,4	0,34	17,1	6,14	11,0	33
1977	2,70	7,1	0,34	0,9	6,48	5,5	36
1978	2,91	7,8	0,34	0,1	6,22	-4,0	27
1979	3,02	3,8	0,35	1,5	5,66	-9,0	21
1980	3,44	13,9	0,39	12,4	6,27	10,8	14
1981	3,07	-10,8	0,35	-11,1	5,57	-11,1	16
1982	2,66	-13,4	0,30	-13,5	4,78	-14,1	15
1983	2,50	-6,0	0,27	-8,9	5,18	8,2	33
1984	2,37	-5,2	0,25	-7,7	4,87	-6,0	38
1985	2,04	-13,9	0,21	-15,5	3,95	-18,8	42
1986	2,54	24,5	0,25	18,6	4,49	13,5	40
1987	2,91	14,6	0,28	9,7	5,51	22,8	48
1988	2,84	-2,4	0,27	-3,4	4,72	-14,4	sd
1989	2,03	-28,5	0,18	-33,9	3,39	-28,0	sd
1990	1,63	-19,7	0,14	-19,7	2,74	-19,3	sd

(a) Se trata las ventas agregadas de cemento de Brasil, México, Argentina y Colombia.

(b) Según ventas.

**Fuente:** elaboración propia en base a datos de AFCP, USGS y revistas Panorama de la Economía Argentina y Prensa Económica.

Al igual que el resto de los capitales de mayor concentración de la región con ciclos de acumulación restringidos a sus ámbitos nacionales de origen, históricamente Loma Negra ha ocupado un lugar marginal en el mercado mundial. Ahora bien, hasta inicios de la década de 1970 el grupo Fortabat ocupaba una posición no despreciable en el ámbito regional, concentrando alrededor del 10% de la producción agregada de cemento de las economías latinoamericanas de mayor desarrollo relativo. Desde aproximadamente ese momento la posición mundial y regional de Fortabat en la industria experimentó un notable deterioro.

En las dos décadas que transcurrieron entre 1970 y 1990, la participación de Loma Negra en las ventas mundiales se redujo un 65% (del 0,39% al 0,14%), mientras que su ponderación en la producción agregada de las mayores industrias de la región latinoamericana se contrajo un 74% (del 10,4% al 2,74%) en el mismo período. Resulta además destacable que dicho deterioro, cuyas causas según se ha visto remiten a las debilidades de la acumulación del capital en el espacio nacional en la comparación internacional, ocurrió en paralelo a una reducción de la gravitación de Loma Negra en el panel de las mayores firmas industriales del país (desde la posición 25 a la 48 entre 1960 y 1987), lo cual es indicativo de la regresión en la trayectoria de valorización del principal capital invertido en la rama cementera argentina respecto al conjunto del capital productivo más concentrado del país<sup>136</sup>.

En definitiva, a la víspera del proceso de reformas estructurales de la economía argentina y de la intensa oleada de centralización internacional del capital invertido en la industria, ocurridas ambas durante la década de 1990, la cementera Loma Negra se encontraba consolidada como el capital líder de la rama argentina. Su prominencia era el producto de una extendida trayectoria de concentración y centralización en la escala nacional a lo largo de más de medio siglo de valorización en la industria. Sin embargo, producto de una prolongada trayectoria de débil acumulación de capital, la prominencia en el mercado local de Loma Negra al arribo de la reestructuración neoliberal de la década de 1990 convivió con una aguda ampliación de su atraso en su escala de acumulación. Un rezago cuya extensión la distanciaba no sólo de los capitales que regirían la acumulación en la escala mundial desde la década siguiente (Lafarge, Holcim, Italcementi, Heidelberg) sino también respecto de aquellos capitales latinoamericanos que contaban con posiciones igualmente dominantes en sus mercados domésticos (Cemex, Votorantim, Joao Santos, Argos).

---

<sup>136</sup> Debe señalarse que la participación del grupo Fortabat en la cúpula industrial de la Argentina presentada en la tabla se encuentra ligeramente subestimada producto de que la unidad de análisis del ranking consultado es la "empresa" y no los activos totales de un capital en una rama, por ende, solo participa de él la firma Loma Negra y no el resto de las cementeras controladas por Fortabat (Coinor, Cía Industrial Sanjuanina, y Cementos Patagónicos) que hasta inicios de la década de 1990 se mantuvieron formalmente independientes.

## Capítulo IV

### La pérdida de autonomía del grupo Fortabat en la rama cementera al calor de la vigencia y salida de la convertibilidad (1991-2005)

#### IV. I Las apuestas de las cementeras locales en las reformas estructurales

Desde mediados de la década de 1980 los capitales cementeros reclamaron al gobierno la aplicación de políticas para reimpulsar la acumulación en la industria. Los diagnósticos de las cementeras sobre las razones del estancamiento y las soluciones de política que instaban a aplicar, rastreables en el apartado “Situación de la industria del cemento portland” incluidos en los Anuarios de la AFCP, fueron mutando a lo largo de la década<sup>137</sup>. Un recorrido por las sucesivas ediciones de este documento permite dar cuenta del modo en que, en función de su liderazgo en la industria y en la organización corporativa, la cementera Loma Negra se posicionó frente al programa de reformas estructurales puesto en marcha desde principios de la década de 1990.

Promediando los años '80, cuando la contracción y la sobreacumulación eran fenómenos consolidados, las cementeras reclamaban al gobierno mayor flexibilidad en el sistema de precios administrados y la aplicación de una política antiinflacionaria centrada en la reducción del déficit fiscal que permitiese oxigenar la inversión privada. Sobre este punto, eran explícitos en remarcar el carácter selectivo que debía asumir el recorte en los gastos del Estado, recomendando focalizar en los asociados al funcionamiento administrativo, pero absteniéndose de afectar la inversión pública en infraestructura y viviendas, por entonces valorada por las empresas como la posible punta de lanza de la superación de la crisis de la industria y el país. Así, por ejemplo, en el Anuario de 1984 de la AFCP se dice:

Existe pues consenso en la prioridad del ataque al flagelo inflacionario, comenzando por corregir uno de sus principales factores, el déficit fiscal. Esto trata de lograrse por aumento de la recaudación impositiva, lamentablemente enfocada en nuevos impuestos y no en reducir evasiones, y en la disminución del gasto público sin una clara discriminación entre gastos para la estructura administrativa e inversión pública. La distinción es importante ya que no es fácil modificar una coyuntura económica deprimida

---

<sup>137</sup> La AFCP organiza corporativamente desde 1922 a las empresas de la rama. Su Comisión Directiva está confirmada por altos directivos de las empresas. El apartado “situación de la industria...” que plasmaba las posiciones político- corporativas de los capitales fue eliminado de la publicación desde su edición de 1992, reduciéndose desde allí a ser un Anuario Estadístico con información con un alto nivel de agregación.



cuyo mayor problema es la falta de inversiones, (...) cabe preguntarse si no tendría que recurrirse a la inversión pública con un adecuado criterio de selectividad. (AFCP, 1984: 5)

Entre 1986 y 1988 las empresas conquistaron su pedido de mayores inversiones estatales en construcciones y los despachos crecieron principalmente impulsados por el incremento de la demanda estatal<sup>138</sup>. Sin embargo, las cementeras reclamaban que sus efectos económicos positivos estaban siendo neutralizados por el ajuste insuficiente que en relación al incremento de los costos, especialmente de combustibles y energía, habían recibido los precios del cemento. El centro de los reclamos corporativos se ubicó entonces en la eliminación del sistema de precios máximos, medida valorada como necesaria para el mejoramiento de la rentabilidad de las empresas. Así, por ejemplo:

la industria cementera estima pues que en 1987 continuará la tendencia de aumento del consumo, si bien a un ritmo más moderado. Es menos optimista con sus resultados económicos. En apariencia se continuará con la práctica de ajustes de precios inferiores a las variaciones de costos, en particular de los combustibles y la energía, y como en los últimos dos años, no se considerarán gastos financieros y amortizaciones. Estos criterios llevan a la descapitalización de las empresas cuyos negativos efectos sobre la fluidez del aprovisionamiento son conocidos. (AFCP, 1986: 5)

Sin embargo, entre 1989 y 1990, cuando la economía agudizó su deterioro bajo un cuadro aceleración inflacionaria y erosión aún mayor de las cuentas públicas (Ortiz y Schorr, 2006), los capitales viraron hacia un posicionamiento a favor de la implementación de un programa de reformas pro-mercado de carácter abiertamente neoliberal. Este giro, que significó el acoplamiento de las empresas de la rama a lo que ha sido llamado el proceso de construcción del consenso neoliberal para la superación de la crisis (Ortiz y Schorr, 2006; Piva, 2012), respondió a determinaciones

---

<sup>138</sup> Resulta importante señalar que el sostenimiento de las transferencias estatales al capital concentrado al momento en que la recaudación se desplomaba producto de la caída de la actividad llevó a que en 1988 se suspendiera el pago de deuda externa pública. De esta manera, los subsidios al capital contribuyeron notablemente al deterioro de las cuentas del Estado, lo que a su vez en un escenario internacional de escasez de capitales para los países en desarrollo, tendió a profundizar la recesión. Al respecto Ortiz y Schorr afirman “En un contexto signado por abultadas transferencias de recursos públicos hacia el núcleo del poder económico de la Argentina post-dictadura militar de 1976- 1983, el Estado se vio forzado a recurrir a distintas medidas tendientes a “morigerar” el desequilibrio fiscal: emisión de moneda, colocación de títulos de deuda en la plaza financiera local, reducción de partidas presupuestarias consideradas “superfluas”, aumentos en los impuestos regresivos, etc. Así, en lugar de cortar de cuajo con la fuente principal del déficit fiscal y de avanzar en una modificación de la estructura impositiva tendiente a revertir su excesiva inequidad, se apeló a una serie de acciones que profundizaron la crisis económica y el carácter desigual de la misma en lo que se relaciona con sus impactos sobre las distintas clases sociales y fracciones de clase, acentuando por esa vía la debilidad estructural de las cuentas públicas (en tanto las mismas se encuentran estrechamente asociadas –en términos positivos– al nivel de actividad económica interna)” (2006a: 16).

objetivas sobre el modo en que el estancamiento de largo plazo de la industria se articuló con el desarrollo de la crisis de finales de la década de 1980.

En efecto, las reformas neoliberales pasaron a ser ponderadas por los capitales cementeros como condición para el relanzamiento de la acumulación cuando desde 1989, a la aceleración de la contracción de los despachos dirigidos al sector privado iniciada un año antes, se le agregó la abrupta caída de los dirigidos a abastecer la demanda de obras públicas (el destino más dinámico de las ventas a lo largo de los '80). Frente al deterioro de la situación fiscal que condicionaba la sustentabilidad de esta y otras importantes fuentes de subsidios estatales (promoción industrial, sobrepagos en las compras estatales<sup>139</sup>, compras por debajo del valor, etc.), las cementeras suscribieron un programa de salida de la crisis fundado en las políticas de apertura, desregulación y liberalización de los mercados. Los magros resultados de largo plazo de los intentos de reversión del deterioro a partir de políticas de transferencias estatal, sumadas a las restricciones para su sostenimiento en el corto plazo, terminaron por definir los términos del viraje neoliberal.

Conforme la crisis hiperinflacionaria se agudizaba y las reformas estructurales (apertura, liberalización, desregulación y privatizaciones) iniciadas en 1989 bajo la presidencia de Carlos Menem avanzaban en su implementación, los capitales cementeros abandonaron definitivamente sus reparos iniciales en el programa de reformas, instando al gobierno nacional a acelerar su implementación y a concentrar sus esfuerzos en la puesta en marcha de un plan para combatir la escalada de precios<sup>140</sup>. En este sentido, las cementeras asumieron que a pesar de que el rol de la política estatal en el apuntalamiento de la demanda y la inversión se vería fuertemente disminuido, el saneamiento liberal de la economía del país pondría en marcha una pujante fase expansiva de crecimiento de la demanda privada, lo cual sacaría a la industria de su prolongada decadencia. Según esperaban, el crecimiento económico impulsado por la recuperación de la iniciativa empresarial requeriría de la puesta en marcha de un profundo proceso de modernización de la infraestructura de servicios, puertos, caminos y viviendas, etc., que directa o indirectamente impulsarían el crecimiento del consumo de cemento.

---

<sup>139</sup> Según estimaciones de Ortiz y Schorr (2006a) las transferencias al capital concentrado local contenidas en el pago de sobrepagos en las compras del Estado alcanzaron los 35 mil millones de pesos entre 1981 y 1989.

<sup>140</sup> Como han destacado diversos autores la crisis hiperinflacionaria de 1989-1990 funcionó como un gran mecanismo de disciplinamiento social que permitió la construcción de hegemonía entorno al programa neoliberal de salida de la crisis (Basualdo, 2006; Bonnet, 2002; Piva, 2012; Ortiz y Schorr, 2006).

La desconfianza inicial por el rumbo asumido por el nuevo gobierno peronista quedó despejada cuando hacia finales de 1989 recibieron con entusiasmo la tan esperada liberación de los precios del cemento, la apertura de la economía y “el iniciado plan de privatizaciones y achicamiento del aparato estatal, que abre una esperada expectativa de reactivación del sistema económico-industrial del país” (AFCP, 1990: 4). A su vez, los cementeros se lamentaban porque dicha reactivación se viera aletargada por la demora del Congreso en la sanción de leyes para la “modernización” de las relaciones laborales en el país.

Finalmente, en 1991 celebraron la estabilidad monetaria y la incipiente recuperación del crédito logradas a partir del lanzamiento del Régimen de Convertibilidad, la sanción de Leyes que flexibilizaron las condiciones de contratación de la fuerza de trabajo (nuevas leyes de Empleo y de Accidentes de trabajo) y las disposiciones que ataban las negociaciones salariales a los incrementos de la productividad (Decreto 1.334/91). En el apartado dedicado a las “perspectivas” del anuario de 1991 de la AFCP se resumen, lo que en opinión de los capitales de la industria constituían las virtudes del sendero de reestructuración capitalista en marcha:

Las medidas económicas adoptadas por el gobierno nacional a principios de 1991, a través de la Ley de Convertibilidad, lograron establecer un principio de estabilidad. Esta estabilidad, que se verá reforzada a mediano y largo plazo por los esfuerzos que se están haciendo en cuanto a la reducción del déficit fiscal, instrumentado, entre otras cosas, mediante la disminución de la infraestructura del aparato estatal y la privatización de las empresas del Estado, logrará revertir la grave crisis producida por la inflación. Si a todo esto se le suma la reciente desregulación de la economía, que no solo elimina las trabas burocráticas, sino que permite una mayor competitividad y, por ende, el abaratamiento de muchos productos, se abre la posibilidad de revertir definitivamente la grave recesión que viene soportando el aparato productivo en general, y la rama cementera en particular. (AFCP, 1991: 5)

En suma, es posible sostener que la suscripción de los capitales cementeros en general y del grupo Fortabat en particular, al programa neoliberal poseía una base material concreta. Dicho programa presentó una perspectiva para la superación de la crisis de acumulación de la industria al momento en que se profundizaba el deterioro de la capacidad estatal para sostener la política de subsidios al capital concentrado local. Las múltiples prebendas estatales, como se ha visto, si bien importantes en la compensación de la dinámica contractiva experimentada por la industria desde

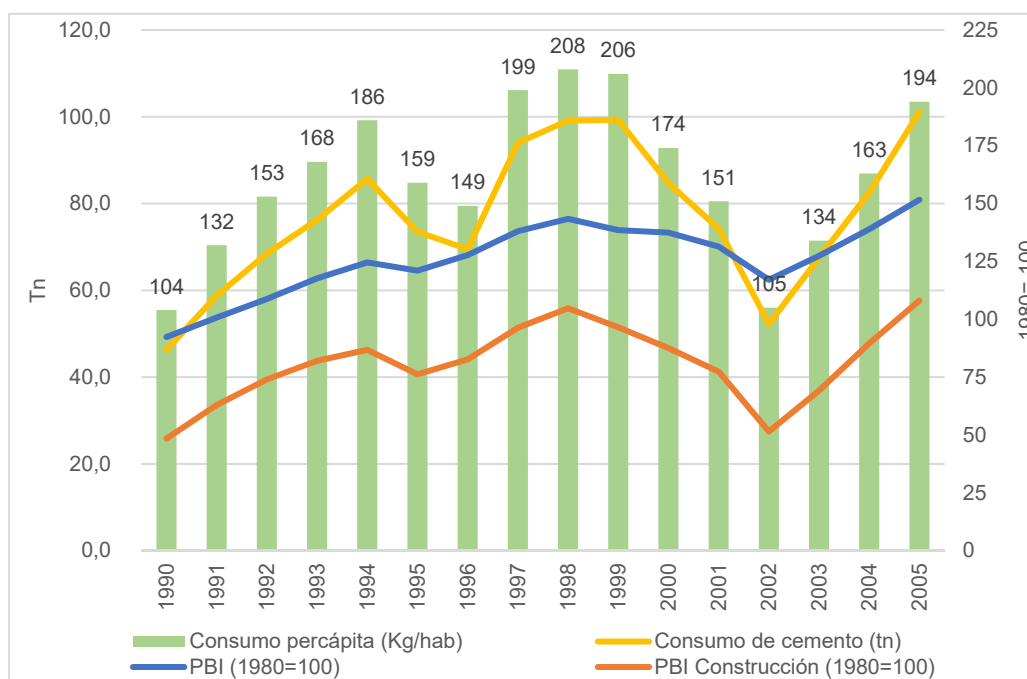
principios de la década de 1970, se habían mostrado incapaces de impulsar un proceso de acumulación sostenido, y por tanto de consolidar capitales con un tamaño comparable al de las cementeras líderes del mercado mundial y al de los capitalismo latinoamericanos más industrializados.

#### **IV. II Ciclos y desempeño de la rama cementera argentina entre 1991 y 2005**

A lo largo de la década de vigencia del régimen de convertibilidad (1991-2001) se produjeron modificaciones estructurales en las condiciones de crecimiento de las cementeras de capital nacional. Para Loma Negra en particular, la implementación del programa de reformas estructurales impulsó un conjunto de cambios con consecuencias contradictorias sobre su dinámica de acumulación: inicialmente relanzando el crecimiento de la demanda y ofreciendo nuevas oportunidades de negocios, al tiempo que sometiendo a la firma a la necesidad de implementar un sendero de ajuste frente a la progresiva imposición de la norma internacionalizada de concentración en la rama.

De conjunto, como se observa en el Gráfico IX, el desempeño de la construcción y del consumo de cemento entre 1991 y 2005 siguió de manera estrecha la evolución de la acumulación en el espacio nacional. Considerando el consumo de cemento por habitante, se evidencia el desempeño oscilante experimentado por la demanda a lo largo de la vigencia de la convertibilidad. A los cuatro años expansivos que le siguieron a su lanzamiento le sucedieron dos años contractivos (1995 y 1996) donde la industria perdió prácticamente todo el crecimiento previo. Posteriormente, a la corta expansión experimentada entre 1997 y 1998 le siguió la recesión de 1999 y el agudo y prolongado retroceso al calor de la crisis y abandono de la convertibilidad entre 1999 y 2002, desplomándose el consumo per cápita a 105kg/hab en ese último año. Por último, en los años inmediatamente posteriores a la devaluación, entre 2003 y 2005, la industria transitó por una rápida recuperación donde el consumo por habitante alcanzó en 2005 niveles similares a los mejores registros de la convertibilidad, entorno a los 194 kg/hab.

**Gráfico IX. Evolución del PBI, de PBI de la Construcción (eje der.), del consumo de cemento (eje izq.) y del consumo per cápita de cemento (1990-2005) (Índice 1980=100, Toneladas y kg/habitante)**



**Fuente:** elaboración propia en base a datos de INDEC y Anuarios de la AFCEP.

La rápida recuperación de la construcción desde 1991, en gran medida favorecida por la recomposición del sistema de crédito, pareció confirmar la expectativas de Loma Negra y el resto de las cementeras en el programa de reformas estructurales y el régimen de convertibilidad<sup>141</sup>. La demanda privada fue la gran protagonista de la expansión inicial, representando el 86% promedio de los despachos totales de cemento entre 1991 y 1994 versus el 82% promedio con que había contribuido a ella entre 1986 y 1989<sup>142</sup>. Sin embargo, el sendero de crecimiento de la construcción privada se interrumpió por la primera luz de alerta que registró la sustentabilidad del esquema macroeconómico, el cual dependiente del ingreso de flujos internacionales de capital sufrió el revés del efecto “tequila” de la crisis mexicana

<sup>141</sup> Como destaca Basualdo (2006) la rápida expansión que experimentó el PBI en los primeros años de vigencia del régimen de convertibilidad encuentra explicación en la magnitud de la crisis hiperinflacionaria previa.

<sup>142</sup> Véase Anexo 2.2

de finales de 1994<sup>143</sup> con una caída del 3,6% del PBI en 1995 del 18,7% acumulado entre 1995 y 1996<sup>144</sup>.

En lo sucesivo, el favorable escenario para las exportaciones argentinas y la intensificación de la política de endeudamiento público, lograron despejar los temores de devaluación y la economía experimentó otro breve período de crecimiento (Wainer, 2010). Ello impactó positivamente sobre la industria de la construcción, elevando los despachos de cemento durante 1998 y 1999 al mismo nivel que el record histórico de 1980 pero con niveles de consumo per cápita muy inferiores, lo cual sembró un panorama optimista entre los especialistas y gerentes de las empresas sobre el futuro de la industria. Ese pronóstico, que motivó el desarrollo de una carrera de inversiones de modernización por parte de viejos y nuevos grupos cementeros, se vio abruptamente interrumpido por el marco recesivo que dominó a la construcción desde el segundo semestre de 1999 y la profundización de la caída a lo largo de la crisis final de la convertibilidad, la cual no se prolongó hasta promediar el año 2002.

Durante la crisis, en que la inversión en construcción experimentó una caída cercana al 50%, los flujos de caja de las cementeras se vieron fuertemente afectados por el retroceso agudo de los despachos, los cuales en 2002 se desplomaron a niveles similares a los registrados durante la crisis hiperinflacionaria de 1989- 1990. Una vez más, como se observa en Cuadro XV, las firmas de la rama que habían ampliado notoriamente las capacidades de sus plantas en la segunda mitad de la década de 1990, experimentaron fuertes problemas de sobreacumulación, registrando niveles de ociosidad en torno al 60% de sus capacidades entre 2000 y 2002<sup>145</sup>.

---

<sup>143</sup> Luego de atravesar un período de sobrevaluación producto del ingreso masivo de capitales internacionales, la devaluación del peso mexicano en diciembre de 1994 desembocó en una crisis que afectó con especial fuerza a la Argentina debido a la instalación de un clima de desconfianza entre los inversores internacionales que, a juzgar por las similitudes que identificaban respecto a la situación mexicana, manifestaron reparos sobre la sustentabilidad de la convertibilidad (Wainer, 2010).

<sup>144</sup> Resulta sintomático que la crisis del Tequila impactó con mayor intensidad sobre la industria cementera argentina que sobre el resto de las mayores economías de la región (Véase Anexo 2.1).

<sup>145</sup> Entre 1996 y 2002 la capacidad instalada de la industria creció un 31%, desde las 12,7 mtn/a a las 16,6 mtn/a.

**Cuadro XV. Rama cementera argentina, capacidad de producción de cemento, producción de cemento, índice de utilización de la capacidad y precio del cemento (1991-2005) (En Toneladas, porcentajes e índice 1993=100)**

Año	Capacidad productiva rama (Tn)	Producción de cemento (Tn)	Var. (%)	Utilización capacidad (%)	Precio del cemento <sup>a</sup> (1993=100)
1991	11.464.000	4.399.119	21,8	38,4	-
1992	11.464.000	5.050.553	14,8	44,1	-
1993	11.464.000	5.647.437	11,8	49,3	100,0
1994	11.464.000	6.305.974	11,7	55,0	102,8
1995	11.491.000	5.477.087	-13,1	47,7	104,7
1996	12.668.000	5.117.330	-6,6	40,4	105,0
1997	13.058.000	6.768.703	32,3	51,8	105,0
1998	13.635.000	7.091.827	4,8	52,0	105,0
1999	12.093.000	7.186.636	1,3	59,4	105,0
2000	14.456.000	6.121.323	-14,8	42,3	105,5
2001	15.206.000	5.545.147	-9,4	36,5	107,8
2002	16.579.000	3.910.764	-29,5	23,6	180,2
2003	16.579.000	5.111.882	30,7	30,8	265,8
2004	16.579.000	6.152.350	20,4	37,1	278,3
2005	16.579.000	7.523.854	22,3	45,4	282,2

a. Deflactados por el Índice de precios mayoristas (INDEC).

Fuente: elaboración propia en base a datos de la AFCP y Schvarzer & Petelski (2005) e Indec.

En los inicios de la posconvertibilidad, tal como se observa en el Gráfico IX y el Cuadro XV, el crecimiento del producto, de la inversión en construcción y de los despachos, ubicaron hacia 2005 a los indicadores de desempeño de la rama local en los niveles previos al inicio de la crisis. Empujada por la reducción de costos en dólares, la alta rentabilidad de los proyectos de la construcción impulsó nuevamente las perspectivas para la valorización en la industria del cemento (Lara, 2012). El buen desempeño de la demanda se combinó con un notable crecimiento de los precios del cemento, los cuales entre 2002 y 2005 crecieron un acumulado del 174,4% en términos de moneda de 1993 y se ubicaron un 20 % promedio por encima de los precios mayoristas no agropecuarios<sup>146</sup>, promoviendo un ciclo ascendente de la rentabilidad en la industria cementera local.

Ahora bien, pese a las similitudes con el panorama de crisis que tuvo lugar durante la década de 1980, a diferencia de aquel, la debilidad de la demanda a lo largo de la década de 1990 y su pronunciada contracción durante el derrumbe de la convertibilidad, se dieron lugar en un escenario que combinó crecientes presiones

<sup>146</sup> Estimación en base al Índice de Precios Mayorista de Indec.

competitivas por parte de algunas las principales transnacionales por incorporarse a la rama argentina y la ausencia de políticas estatales compensatorias para las cementeras de capital nacional,.

Promediando el año 2000, con el objetivo de revertir la recesión iniciada un año antes y con apoyo de las empresas del sector de la construcción, el gobierno de Fernando de la Rúa anunció un ambicioso programa de obras de infraestructura denominado “Plan de Infraestructura 2000”, el cual preveía inversiones por US\$ 20.000 millones en cinco años. Sin embargo, el deterioro fiscal y las limitaciones del gobierno para obtener financiamiento internacional generaron, desde la propia presentación del proyecto, incertidumbre entre los capitalistas locales respecto a las posibilidades reales de que este los beneficiara. Ante la escasez de recursos estatales el proyecto proponía que las obras se financiaran con recursos aportados por las propias constructoras privadas y por las privatizadas de servicios, mientras que el Estado limitaría su rol al pago en cuotas de las mismas y a la constitución de un fondo de garantía compuesto por bienes públicos, fondos aportados por el BID y el Banco Mundial (Candelaresi, 2000; Clarín, 28/05/2000).

Al perder el Estado la gestión directa de los recursos, y con ello el mando sobre la elección de los proveedores, los capitales locales temían que las constructoras y fabricantes de insumos extranjeras embolsaran la mayoría de los beneficios. Resignados frente al inevitable protagonismo que asumiría el capital extranjero, buscaron evitar la total marginación presionando para que el proyecto de ley del plan, entonces bajo tratamiento de la Cámara de Diputados del Congreso Nacional, incluyera reservas de participación para proveedoras y constructoras locales (Clarín, 08/10/2000). Finalmente, ante la precipitación de la crisis de 2001 y la agudización de la fuga de capitales, el plan fue abandonado y la obra pública mantuvo su sendero declinante.

El Gráfico X, donde se registra la evolución de la actividad de la construcción (ISAC)<sup>147</sup> y de la inversión privada y pública en construcciones entre 1993 y 2005, permite visualizar la irrelevancia del lugar del Estado argentino como dinamizador del rubro a lo largo de la convertibilidad, y especialmente, su poca incidencia como

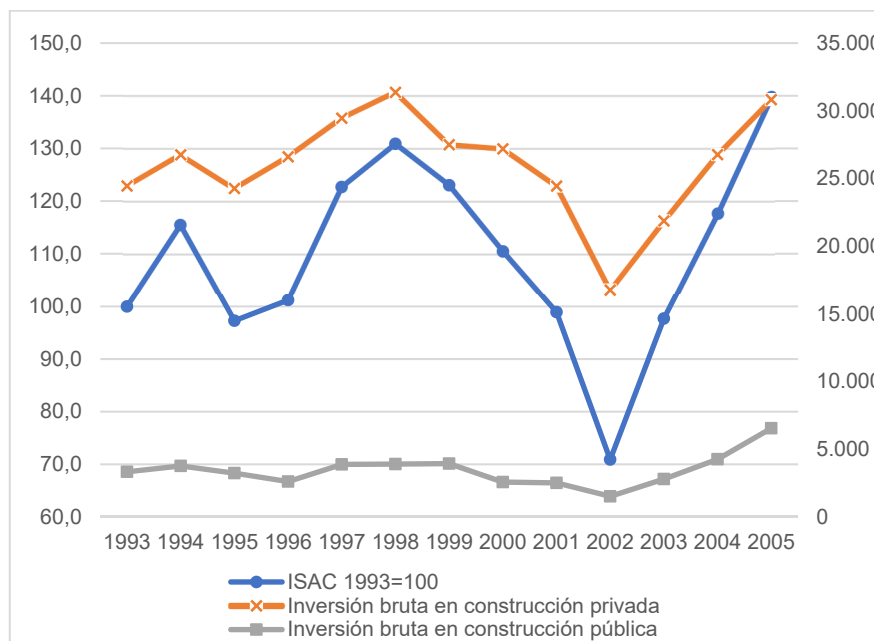
---

<sup>147</sup> El Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC) elaborado por el Indec desde 1993 mide con periodicidad mensual la evolución del sector, tomando como referencia los consumos aparentes (despachos al mercado interno más importaciones) de un conjunto insumos representativos. La estructura de ponderación del índice es: Asfalto 2,56%, cales 3,39%, Cemento Portland 13,18%, Grifería 2,69%, Hierro y acero 11,86%, Hormigón 7,84%, Ladrillos 14,92%, Mosaicos 5,75%, Pintura 14,80%, Pisos y Cerámicos 3,11%, Placas de Yeso 0,56%, Sanitarios 3,24%, Tubos sin costura 9,34%, Vidrio 1,89%, Yeso 4,86%.



compensador durante los períodos contractivos. En la inmediata posconvertibilidad, si bien la inversión pública en construcción experimentó una recuperación importante, esta se encontró a la zaga del crecimiento registrado por la inversión privada.

**Gráfico X. ISAC (eje izq.) e inversión pública y privada en construcciones (eje der.) (1993-2005) (Índice 1993=100 y pesos constantes de 1993)**



Fuente: elaboración propia en base a datos de Indec.

En síntesis, la retirada estatal de múltiples ámbitos de intervención económica y la profundidad de la crisis fiscal en la que desembocó la convertibilidad llevaron a que, a diferencia de lo que sucediera en décadas previas, vía obra pública o licuación de pasivos, la debilidad de la acumulación y la crisis comercial de las cementeras en los años '90 transcurrió sin que el Estado asumiera un rol relevante en su contención. En consecuencia, durante la crisis final de la convertibilidad las cementeras de capitales locales se vieron afectadas por lo que Beltrán (2011) ha denominado como “la paradoja del apoyo del gran empresariado local al programa de reformas de la década de 1990”<sup>148</sup>. Ante la ausencia de mediaciones estatales, la incorporación de la rama

<sup>148</sup> Gustavo Burachik se manifiesta en el mismo sentido cuando afirma “Es sabido también que el capital extranjero tendió a acaparar el grueso de las oportunidades de negocio que proporcionaron las privatizaciones. Pero este hecho carece de toda importancia en comparación con la profunda modificación funcional entre el capital privado local, el extranjero y el Estado que emergió de las privatizaciones. He aquí uno de los significados históricos más profundos de la extranjerización: toda la actividad económica generadora de ganancias o rentas que durante décadas se realizó bajo el control del Estado y que fue empleada como un instrumento activo de subsidio y promoción de los negocios del capital nacional pasó a manos del capital privado extranjero. Las privatizaciones y desregulaciones multiplicaron significativamente los puntos de contacto competitivo entre ambos capitales” (Burachik, 2010: 21).

cementera argentina al movimiento de reestructuración-internacionalización se impondría por la vía de una progresiva extranjerización de las firmas.

#### **IV. III Reestructuración y extranjerización de la rama cementera argentina: una aproximación general**

Hacia la segunda mitad de la década de 1990, las expectativas de perdurabilidad del ciclo de crecimiento post-tequila, sumadas a la amplia libertad para la operatoria del capital extranjero ofrecida por la legislación vigente y la sobrevaluación de la moneda, tendieron a promover la incorporación de la rama cementera argentina al proceso de reestructuración internacional de la industria. Las grandes cementeras internacionales embarcadas en un momento álgido de la oleada de centralización transnacional, pusieron definitivamente su atención sobre los mercados latinoamericanos, y el argentino en particular, modificando de manera radical las condiciones de la competencia en la rama local.

Vale la pena detenerse en el análisis de los casos más importantes de ingreso de capitales internacionales durante esta etapa para relevar los modos y la dimensión de los cambios en las condiciones de reproducción que experimentó Loma Negra durante la vigencia de la convertibilidad, aspecto necesario para ponderar el carácter de las respuestas estratégicas de su grupo propietario local.

Desde los inicios de la década el grupo suizo Holcim (entonces Holderbank) y el mexicano Cemex, entonces primer y tercer productores del mundo, pujaron por ingresar al mercado argentino. Para Holcim, una primera oportunidad se presentó cuando Corcemar, sumergida en una delicada situación financiera, se encontraba a la búsqueda de un socio que aportara dinero fresco<sup>149</sup>. En 1993 la suiza concretó la adquisición del 26% de esta cementera e inició bajo su gerenciamiento la reestructuración de sus operaciones, hecho que despertó las primeras alertas por parte de los directivos de Loma Negra<sup>150</sup>.

Pero sería en la segunda mitad de la década cuando la cementera suiza iba a acelerar su crecimiento en la rama local. La chance para este movimiento se le presentó cuando, “de cara a enfrentar la globalización”, en 1998 el grupo Minetti salió

---

<sup>149</sup> Con ese mismo objetivo, tiempo antes Corcemar había vendido su planta Pipinas a Loma Negra.

<sup>150</sup> Si bien desde mediados de la década de 1980 el grupo español Molins había adquirido una participación del 20% de Cementos Avellaneda a lo cual sumo en 1992 la cementera estatal San Luis, este capital era un “viejo conocido” y no tenía una estrategia agresiva de crecimiento en el mercado local (Díaz Bobillo, comunicación personal, 10/01/2019).

a la búsqueda de un socio internacional. La operación, que Holcim tuvo que disputar con Lafarge (segunda productora del mundo) y Cemex, consistió en agregar un 40% adicional a su participación en Corcemar<sup>151</sup> e inmediatamente después, desde su posición de accionista mayoritario, auspiciar su fusión por absorción con Minetti. Una vez lograda la aprobación de la operación de fusión por parte de la CNDC, la suiza procedió a la adquisición de la totalidad del capital del nuevo grupo (La Nación, 11/4/1998; 14/10/1998; 25/10/98; 15/12/1998). Completada a principios de 1999, la fusión y cambio de manos representó un desafío inédito para Fortabat, quien observó cómo súbitamente un rival de peso internacional se hizo de alrededor del 40% de la capacidad productiva. La agresividad de la estrategia de crecimiento de Holcim quedó confirmada cuando al año siguiente de quedarse con las cementeras cordobesas, concretó su desembarco al mercado de la Pcia. de Buenos Aires con la inauguración de una planta de fabricación, centro de logística y distribución de cemento de última generación en la ciudad de Campana<sup>152</sup>. Al respecto, un directivo de Minetti, expresaba:

Hoy y siempre nuestra disposición es la de pelear con fuerza todos los mercados. Acá no hay dueños de los mercados, o uno es muy eficiente para competir o te pasan por arriba. No es que vayamos a ser más agresivos con Loma Negra (sic), a la que respeto como la mayor productora de cemento de la Argentina, pero siempre hemos luchado cliente por cliente, zona por zona. Y es la eficiencia la que define; o la capacidad gerencial de una empresa para estar mejor ubicada. (La Nación, 25/10/1998)

En paralelo, impulsadas por el deterioro de los mercados en desarrollo de Asia y viabilizadas por el atraso cambiario, la reducción del arancel y la eliminación de barreras para arancelarias, las presiones competitivas se dieron también incrementadas por vía del ingreso de niveles inéditos de importaciones de cemento al país, las cuales promediaron las 230 mil Tn entre 1997 y 2001 (Gráfico XI), provenientes de Centroamérica, Uruguay y Asia<sup>153</sup>.

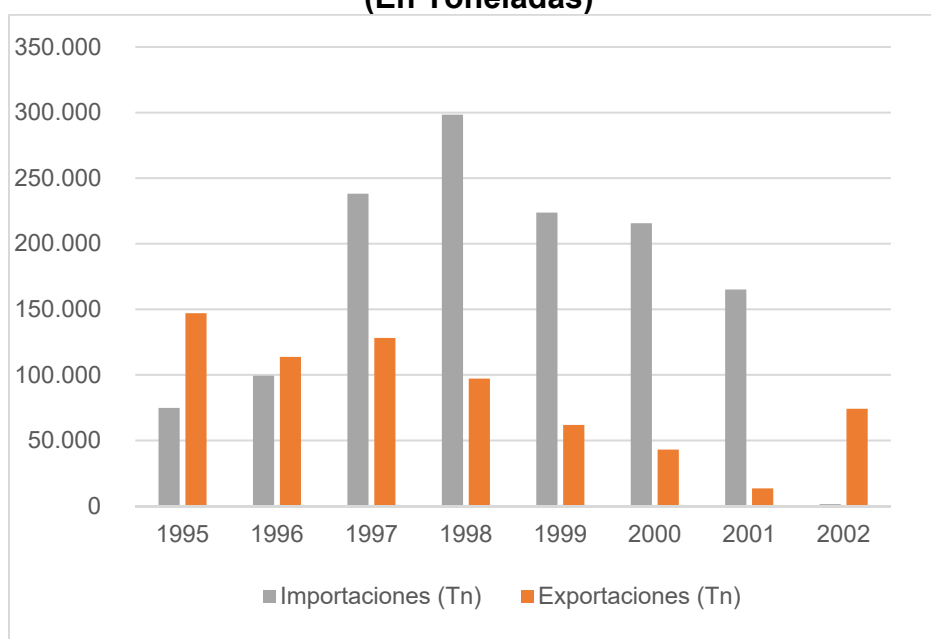
---

<sup>151</sup> Desde entonces los propietarios históricos de estas firmas, las familias Garlott, Verzini y Minetti quedaron marginadas a la posición de accionistas minoritarios del nuevo grupo.

<sup>152</sup> Respecto al modo en que la gerencia de Loma Negra percibió la avanzada de Holcim, Díaz Bobillo (comunicación personal, 10/01/2019) "Holderbank, termina comprando Minetti, y una de sus primeras inversiones es en una molinera de gran escala, al norte de la Prov. De Buenos Aires, en la puerta de entrada del mercado más importante de Loma Negra. Esto se vivió como muy amenazante".

<sup>153</sup> La Resolución 1.389 de 1991 del Ministerio de Economía redujo el arancel para el cemento desde el 22% al 5%, mientras que la Resolución 9 de 1991 eliminó el procedimiento de control de calidad para los cementos importados (Anuario AFCP, 1991). Este procedimiento funcionaba de hecho como una barrera para arancelaria al facultar a la autoridad aduanera a mantener en sus depósitos el cemento importado durante 28 días, tiempo durante el cual el producto perece (Feinstein, 1992; citado en Schvarzer & Petelski, 2005)

**Gráfico XI. Argentina, Importaciones y exportaciones de cemento (1995-2002)  
(En Toneladas)**



**Fuente:** elaboración propia en base a datos de AFCP.

El grupo mexicano Cemex, que había mostrado reiteradamente su interés por ingresar al mercado argentino, se volcó a desarrollar exportaciones como antesala de un proceso de creación de capacidades productivas locales. Cemex, cuyo accionista principal Lorenzo Zambrano poseía vínculos personales con la familia Fortabat (Gemigniani, 2008), había intentado a principios de la década quedarse con los activos de la CACP (las plantas Sierras Bayas y Paraná), pero la rápida reacción de Loma Negra la había dejado fuera de juego (Feinstein, 1992 citado en Schvarzer & Petelski, 2005). Atraída por las amplias libertades para la operatoria del capital extranjero y los altos precios en dólares del cemento en la Argentina, de manera cautelosa volvió a hacer el intento en el segundo lustro de la década.

Luego de un año y medio de realizar operaciones de exportación de cemento blanco a la Argentina –un producto marginal de la industria–, comenzó a colocar cemento gris a través de distribuidores mayoristas locales<sup>154</sup>. Adicionalmente, Cemex hizo públicas sus intenciones por generar presencia propia mediante la instalación de un centro de molienda y logística en el puerto de Buenos Aires y deslizó también la posibilidad de instalar fábricas de clinker. El entonces Director de Comercialización Internacional de Cemex, Pedro Pichón, sostenía:

<sup>154</sup> Contaba además para ello con la ventaja de poseer una flota naviera propia.

En un principio vamos a exportar, aunque consideramos una presencia más directa, todavía no sabemos cómo lo vamos a hacer, pero estamos viendo el mercado (...) el mercado está dentro de una tendencia global irreversible y la capacidad de sobrevivir está relacionada con la habilidad para competir. (...) La Argentina hizo una reforma económica muy profunda y hoy está estabilizada económica y políticamente, con lo cual es una buena base para actuar en el resto de la región. Por supuesto, no esperamos que los que ya están en este mercado nos digan: vengan, los recibimos con brazos abiertos. (La Nación, 18/10/1997)

Finalmente, la incursión de Cemex en el mercado argentino se vio frustrada por la agresiva respuesta desarrollada por Loma Negra, los magros resultados que experimentaron sus inversiones en el negocio del hormigón –activos que vendió a Loma Negra en 1999- y el desplome de la rentabilidad del negocio importador producto de la devaluación de 2002. Posteriormente, a la salida a la venta de Loma Negra en 2004, la mexicana apareció como uno de los principales interesados, sin embargo, desestimó esta adquisición por su elevado valor y su escasa significación para el crecimiento de su ya avanzada escala de concentración internacional, focalizando sus recursos financieros en la adquisición de la cementera británica RMC (La Nación, 28/09/2004).

Al inicio de los 2000, las tensiones competitivas entre nuevos y viejos jugadores de la rama argentina se apaciguaron. El peligro de una guerra de precios motivada por las presiones de las transnacionales y el inicio en 1999 de la investigación de la CNDC por la actuación cartelizada de las cementeras desde 1981, quedó despejado hacia 2001 cuando la puesta en marcha de las nuevas inversiones de Loma Negra frenó el deterioro que desde 1994 había experimentado su participación en la capacidad productiva y en los despachos<sup>155</sup> al mercado interno, dando lugar a la consolidación de la rama argentina en cuatro empresas: Loma Negra mantuvo la participación en torno al 45% de la capacidad productiva de la rama local con la que había iniciado la década de 1990, Minetti- Holcim el 35%, Cementos Avellaneda el 17% y PCR el 3%.

Con todo, la creciente e inédita presencia de grupos internacionales dispuestos a penetrar en la industria cementera local, con sus ventajas en términos escala de acumulación (diversificación de mercados, estabilidad de flujos de caja, poder frente

---

<sup>155</sup> Entre 1995 y 1999 la participación de Loma Negra CIASA en la capacidad productiva de la rama se redujo desde el 60% al 48,3 % y su participación en los despachos totales desde el 68,8% al 55,5%.

a proveedores de tecnología, acceso y costos de financiamiento, etc.), impulsaron la desnacionalización de la rama argentina cuando desde finales de los 90' los propietarios locales atravesaron un nuevo ciclo de crisis sin la mediación de políticas estatales. Con ese trasfondo común, el proceso de enajenación de los cementeros locales siguió un recorrido que osciló entre el ingreso gradual del capital extranjero en la propiedad del capital de las firmas locales, trayectoria que experimentaron las firmas de menor tamaño de la rama local (Corcemar, Minetti y Avellaneda), y la salida de los propietarios históricos mediante la venta de la totalidad de sus activos en la industria, como fuera el caso de la cementera de capital nacional más concentrada (Loma Negra).

En el primer caso, las cementeras internacionales ingresaron como accionistas minoritarios de propietarios locales que vieron en la asociación como un factor natural y necesario de su adaptación a la globalización. Para acceder a la tecnología y el financiamiento que exigía el nuevo escenario, las firmas más pequeñas abrieron su capital y cedieron inicialmente aspectos sensibles de la gestión de sus activos para terminar, poco tiempo después, siendo desplazados de la propiedad de las empresas. En el caso de Loma Negra, frente a la negativa de la conducción del grupo Fortabat para emprender alianzas con capitales internacionales<sup>156</sup>, la venta al capital extranjero se dio cuando la crisis de la convertibilidad echó por tierra su intento de sostener la autonomía mediante una ambiciosa estrategia de modernización.

#### **IV. IV Las estrategias de acumulación de Loma Negra durante la vigencia de la convertibilidad (1991-2001)**

Con el marco anterior, a lo largo de la década de vigencia del régimen de convertibilidad pueden ser considerados dos sub-períodos diferenciales en la trayectoria de crecimiento de Loma Negra. El primero de ellos, recorre desde lanzamiento del nuevo marco macroeconómico en 1991 y se prolonga hasta la crisis del tequila de 1995, mientras que el segundo comienza aproximadamente 1997 y llega hasta el abandono definitivo de la convertibilidad en enero de 2002.

---

<sup>156</sup> Consultado sobre el interés de inversores internacionales por ingresar a la propiedad de Loma Negra, el entonces vicepresidente de Loma Negra, Alejandro Bengolea, sostuvo: "Sí, sí... *Pero la vocación de la presidenta de la compañía es...* Para establecer una sociedad hay que tener objetivos a largo plazo en común, y realmente ése es un punto difícil de encontrar. Desde el punto de vista local, no vemos ninguna sinergia importante en una asociación de ese tipo. En el nivel regional tampoco; y en el plano internacional lo que nos podría llegar a llevar es el acceso al capital..." (énfasis añadido, La Nación, 16/06/2000).

El componente destacado del crecimiento de Loma Negra durante el primer subperíodo, como ya se ha podido ver, resulta del hecho de que el escenario de prosperidad del negocio cementero en Argentina se dio lugar sin que las reformas estructurales reportaran novedades respecto a la tradicional ausencia de amenazas del exterior. En ese contexto, haciendo uso de nuevos instrumentos de financiamiento disponibles (títulos y bonos), el grupo Fortabat buscó aprovechar el ciclo expansivo realizando adquisiciones surgidas de la liquidación de activos productivos de firmas cementeras con problemas financieros (en 1991 adquirió la planta Pininas a Corcemar y en 1992 las plantas Sierras Bayas y Paraná de Cementos San Martín) y del proceso de privatizaciones desarrollado por el gobierno desde los inicios de la década.

En relación a las privatizaciones, el grupo buscó mediante asociaciones con otros grupos locales, empresas extranjeras y fondos de inversión, hacerse del control de insumos sensibles de su estructura de costos<sup>157</sup>. A pesar que en muchos casos sus propuestas no resultaron favorecidas en los procesos licitatorios, a través de su controlada Cofesur, en 1993 se posicionó como accionista mayoritario de Ferrosur Roca S.A, consorcio adjudicatario por 30 años del transporte de cargas del Ferrocarril Roca, y obtuvo participaciones accionarias relevantes en empresas distribuidoras de gas natural (Sodigas del Sur y Sodigas Pampeana<sup>158</sup>). En el primer caso, Loma Negra se hizo de un activo competitivo estratégico para la reducción de los fletes desde sus plantas de fabricación en las provincias de Buenos Aires y Neuquén hacia sus centros de distribución localizados en la ciudad de Buenos Aires, su área metropolitana y otros importantes centros de consumo<sup>159</sup> (Loma Negra- Prospecto de emisión de Obligaciones Negociables, 2003). Por su parte, con la participación accionaria en empresas consignatarias de la distribución de gas natural en la Pcia. de Buenos Aires y la región patagónica Loma Negra buscó garantizarse el acceso a bajo costo del principal insumo energético de sus plantas cementeras.

---

<sup>157</sup> Con las únicas excepciones de un efímero paso por el rubro de los medios de comunicación y de su incursión en el rubro telecomunicaciones a través de la firma Paracom. Consúltese Ortiz (1997) para una presentación detallada de la participación del grupo Fortabat en el proceso de privatizaciones.

<sup>158</sup> En Ferrosur en asociación con Asociación de Cooperativas Argentinas, Decavial, Banco Francés, Acindar, Petroquímica Comodoro Rivadavia y Canac. En Sodigas en asociación con Camuzzi Gazometri, Citicorp Equity Investment, Pacific Enterprises y varios fondos de inversión

<sup>159</sup> El ferrocarril, con aproximadamente 3.300 km. de vías corre desde el nordeste de la provincia de Buenos Aires hasta Olavarría en la zona central de la provincia, continuando hacia el sur hasta el puerto marítimo de Bahía Blanca y luego hacia el oeste, hasta la ciudad Zapala en la provincia de Neuquén. Provee acceso directo a cinco de las plantas de Loma Negra (Sierras Bayas, Olavarría, Barker, Zapala y L'Amalí) y también conecta los centros de distribución LomaSer, Sola y Bullrich (Loma Negra-Prospecto de Emisión de Obligaciones Negociables, 2003).

En complemento a la política de adquisiciones, y motivada por el incremento de la demanda, desarrolló inversiones de racionalización de sus operaciones tendientes a aumentar la eficiencia de sus procesos productivos, especialmente del funcionamiento de los hornos de clinkerización (Eliano, 2016). En este punto, los esfuerzos inversores de Loma Negra durante la primera mitad de la década de 1990 se dirigieron fundamentalmente a mejorar la eficiencia energética de sus operaciones.

En función de ello, en 1993 la planta San Juan fue dotada de instalaciones para el almacenamiento y el procesamiento de coque de petróleo, que desde ese momento fue utilizado junto con el gas natural, como combustible para el horno. Adicionalmente, el quemador del Horno 7 de la Planta Olavarría fue adaptado para la utilización de semillas de girasol, y las torres de precalcificación de todas las plantas recibieron actualizaciones en sus equipamientos. Pero la inversión más significativa en el plano de la modernización energética fue la creación en 1994 de la firma Recycomb<sup>160</sup>, la cual inauguró en 1996 una planta de reciclado de residuos industriales en la localidad bonaerense de Cañuelas para la producción de un combustible apto para la alimentación de los hornos de clinkerización denominado “recyfuel”. Complementariamente, Loma Negra realizó inversiones necesarias para la vinculación de este establecimiento a la red ferroviaria de Ferrosur para el traslado del recyfuel a la planta Sierras Bayas, cuyo horno n° 8 fue adaptado para la utilización de este combustible alternativo y desde 2001 a la nueva fábrica L’Amalí.

Con las adquisiciones horizontales y las inversiones productivas realizadas en el primer lustro de la década el grupo Fortabat experimentó un importante crecimiento de su patrimonio; su activo consolidado pasó desde los US\$ 188,7 millones a los US\$ 514 millones entre 1991 y 1995 y su patrimonio neto se elevó desde los US\$ 161 millones a los US\$ 260,1 millones en el mismo período (Ortiz, 1997). Pese a ello, es posible afirmar que este crecimiento se encontró signado bajo el paraguas de una política de inversiones de carácter “selectivo”, destinada a aprovechar las oportunidades de negocios que se presentaron bajo los impulsos de los primeros años de vigencia de la convertibilidad (recuperación del consumo, privatizaciones, acceso al financiamiento, adquisiciones). Sin embargo, no es posible considerar que estas representaran una perspectiva de reestructuración destinada a superar el estado de

---

<sup>160</sup> En asociación con el Chase Manhattan (proveedor de parte del financiamiento), y la norteamericana Philip Environmental (proveedora del Know- How). La distribución inicial de la propiedad de Recycomb era: Loma Negra 51 %, Philip Environmental 15% y Chase Manhattan (33%).



atraso productivo-tecnológico de la firma en la rama local<sup>161</sup>. Ello no se constata en la medida que un proceso de adaptación de este tipo requiere de inversiones radicales en la organización de la producción y la incorporación de equipamientos que producen aumentos relevantes en los indicadores de productividad y competitividad de las firmas (Kosacoff, 1996).

En el transcurso de la segunda mitad de los '90 la gerencia de Loma Negra se vio obligada a reformular y radicalizar su política de inversiones frente a la cada vez más incisiva amenaza que para su posición representaron los crecientes volúmenes de importaciones de cemento, los planes de ingreso de cementeras internacionales y transformaciones relevantes en la estructura de demanda de los productos para la construcción en el país<sup>162</sup>. Las expresiones vertidas por Alejandro Bengolea en una entrevista periodística de mediados de 2000 (nieta de Amalia Lacroze, recientemente incorporado como vicepresidente del grupo) evidencian la incidencia de las transformaciones en la rama cementera mundial y su impacto sobre el escenario competitivo local en la redefinición de la estrategia de negocios de Loma Negra:

Es un desafío muy grande, no sólo por ser una empresa familiar, sino por el momento por el que cualquier empresa está pasando. El proceso de globalización que estamos viviendo, de una gran concentración, sin duda hace que uno tenga que competir con grandes jugadores internacionales, que tienen otra cara, otros objetivos, que vienen al país con una visión de muy largo plazo. (...) Hace tres o cuatro años, el cambio de panorama nos llevó a tomar la decisión de competir. Loma Negra empezó con un plan de transformación muy grande por este cambio de contexto, por la globalización, la concentración de grandes grupos económicos... En el cemento hay 6 grupos económicos que controlan el 45% de la producción mundial de cemento. El otro punto es también la concentración de la cadena de distribución, que comienza a afectar el negocio en sí. (Oviedo, 2000)

---

<sup>161</sup> Recuérdese que el último proyecto *greenfield* en la fabricación de cemento de Loma Negra había sido el proyecto Catamarca de finales de la década de 1970. Retomamos aquí la noción de "inversiones selectivas" en el sentido en que varios autores han referido a la respuesta microeconómica más difundida entre las firmas industriales argentinas ante las reformas estructurales de la década de 1990. Al respecto, Bernardo Kosacoff afirma: "[las inversiones selectivas] en nuevos equipamientos se han traducido en mejoras de productividad significativas, pero que tienden a agotarse en la medida en que no se efectúan inversiones radicales y, además, son insuficientes en el nuevo clima competitivo de una economía abierta" (Kosacoff, 1996: 157-148).

<sup>162</sup> En paralelo, superada la recesión y recuperado el financiamiento, las inversiones en modernización de procesos fueron retomadas y se extendieron durante toda la segunda mitad de la década: entre 1996 y 1997 se instalaron sistemas robotizados automáticos en las etapas de homogenización de materiales crudos, control de calidad de las muestras de horneado y sistemas de reducción de emisiones en las plantas Olavarría, Barker y Catamarca, para las cuales desembolsó alrededor de US\$ 40 millones. Posteriormente, los sistemas informáticos de gestión de las operaciones de la firma fueron actualizados y la estructura organizacional fue modificada siguiendo un criterio flexible por tipo de cliente y área geográfica de la unidad de negocios (Eliano, 2016).

El diagnóstico realizado por un “comité de expertos”, convocado para asesorar a los propietarios y conformado por personajes de prestigio del medio empresarial y político<sup>163</sup> alertaba que Loma Negra corría riesgo de quedar excluida del fuerte crecimiento de la demanda que, según estimaba, iba a tener lugar en los años finales de la década de 1990 y primeros años de los 2000 (Gemigniani, comunicación personal, 22/10/2018). De acuerdo a esta evaluación, frente a la avanzada de cementeras internacionales la posición competitiva de Loma Negra se encontraba seriamente amenazada debido a la obsolescencia de la estructura de negocios y el atraso tecnológico de sus procesos de fabricación y comercialización. Con ese cuadro Loma Negra no tenía posibilidades de enfrentar con éxito una guerra de precios, escenario hipotético que era considerado como altamente probable. El Dr. Alejandro Díaz Bobillo, miembro del Directorio de Loma Negra entre 2000 y 2004, recuerda el modo en que la amenaza competitiva fue percibida por la gerencia de la firma en los siguientes términos:

A la llegada de competidores, tanto en lo que respecta a las cementeras internacionales por el lado de la competencia en la oferta, como al creciente peso de las hormigoneras y de los supermercados de la construcción, por el lado de la competencia de la demanda, como empresa 100% local Loma Negra lo vivió como un proceso amenazante e incierto (...). La opción fue hacernos más productivos y competitivos cosa de prepararnos para afrontar una guerra de precios (letal en el negocio cementero, por su muy bajo costo variable de producción). (Díaz Bobillo, comunicación personal, 10/01/2019)

La respuesta del grupo fue la puesta en marcha de un profundo programa de reestructuración de sus operaciones al cual denominó “Plan transformación”, destinado a sostener el liderazgo de Loma Negra en la rama cementera local:

La Compañía ha comenzado durante el presente ejercicio un plan integral de mejora de nuestra operación acorde con los desafíos competitivos que plantea el mundo actual. Dicho plan contempla diversos proyectos orientados a distintas áreas de la empresa que será implementado durante los próximos tres años y que tiene como principales iniciativas ofrecer a nuestros clientes nuevos y mejores servicios y alcanzar valores de “clase mundial” en los procesos productivos lo cual nos permitirá sostener nuestro liderazgo en la industria cementera. (Loma Negra-Memoria del Balance Anual consolidado, 1999: 5)

---

<sup>163</sup> Entre los que figuraban Victor Savanti (ex CEO de IBM y presidente de la fundación FIEL), José María Dagnino Pastore (ex Ministro de Economía de la Nación), Klaus Dyckerhoff (reconocido experto internacional de la industria cementera), entre otros.

Como se observa en el Cuadro XVI, la estrategia de convertir a Loma Negra en una cementera con aptitudes productivas “de clase mundial” implicó una intensa modificación de la estructura patrimonial del grupo. El plan contempló una redefinición del esquema de negocios que revirtió casi por completo la diversificación previa, desprendiéndose de activos periféricos recientemente incorporados, para pasar a concentrar sus operaciones en la fabricación y comercialización de cemento portland y cales, la operación ferroviaria y el Hormigón. En 1998 vendió sus participaciones en Sodigas Pampeana, Sodigas del Sur y Paracom –adquiridas en 1993-, mientras que hizo lo propio con su participación en Buenos Aires Energy Company<sup>164</sup> –adquirida apenas un año antes-, operaciones con las cuales recaudó unos US\$ 100 millones (Loma Negra-Memoria balance, 1999).

Complementariamente, entre 1998 y 2002 Loma Negra implementó una ambiciosa política de adquisiciones e inversiones *greenfield* con las cuales buscó cerrar la brecha de productividad y competitividad con el capital extranjero. Dichas inversiones, que implicaron un desembolso de aproximadamente US\$ 500 millones financiados en gran parte con endeudamiento, apuntaron a modernizar y racionalizar sus operaciones en la fabricación de cemento al tiempo que a consolidar un esquema de negocios altamente integrado. Con ello, Loma Negra diversificó verticalmente sus operaciones en la rama a partir de su incursión en la producción de nuevos cementos especiales y sus insumos, la prestación de servicios de logística, distribución y asesoramiento técnico y en el negocio de la producción y distribución de hormigón premezclado (de reciente desarrollo en el país).

---

<sup>164</sup> La venta de estas participaciones en consorcios consignatarios de servicios públicos reportaron para el grupo importantes beneficios del tipo de los que Eduardo Basualdo (2006) ha definido como “ganancias patrimoniales”, asociadas a la abultada diferencia favorable entre el valor de compra y de venta de activos involucrados en las privatizaciones. En la Memoria del balance de 1998 se afirma: “La participación en las Sociedades antes mencionadas significó para la Compañía una inversión altamente rentable” (Loma Negra- Memoria Balance de 1998: 1).

### Cuadro XVI. Principales inversiones y desinversiones del grupo Fortabat (1991-2002)

Año	Activo	Tipo	Característica	Modificación	Monto	Localización
1991	Planta cementera Pipinas (Corcemar)	Adquisición	Integración horizontal	2001 (desactivación obsolescencia)	-	Las Pipinas, Pcia. de Bs. As.
1992-1993	Godiva (Controlante de diario "La prensa", Radio el Mundo, Fm Horizonte)	Adquisición	No relacionada a la actividad principal	1995 (desprendimiento)	-	CABA
1993	Ferrosur Roca SA (80% privatización servicios públicos)	Adquisición	Integración vertical "aguas abajo" (transporte clinker y cemento)	-	US\$ 30.000.000	Pcias de Bs. As., Neuquén, Río Negro
1993	Sodigas Pampeana y Sodigas del Sur (18,1% privatización)	Adquisición	Integración vertical "aguas arriba" (distribución de gas natural)	1998 (desprendimiento)	-	Pcias. de Bs.As., Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz, La Pampa, Tierra del Fuego
1993	Paracom (18,8% Telecomunicacion en asociación con varias firmas)	Adquisición	No relacionada a la actividad principal	1998 (desprendimiento)	-	-
1993	Cemento San Martín y CACP (Pérez Companc) 85%	Adquisición	Integración horizontal	Adquiere 15% restante (2000)	US\$ 100.000.000	Pcias. de Bs. As. y Entre Ríos
1994-1996	Recycomb (75,5% en asociación con Chase Manhattan Bank y Philip Environmental)	<i>Greenfield</i>	Integración vertical "aguas arriba" (coprocesamiento de residuos industriales para la sustitución de combustibles)	1996	US\$ 12.000.000	Cañuelas, Pcia de Bs. As.
1997	Buenos Aires Energy Company	Adquisición	No relacionado a la actividad principal	1998 (desprendimiento)	US\$ 11.000.000	Costa Atlántica de Pcia de Bs. As.
1998	Cementos del Plata (43,5% en asociación con ANCAP)	Joint-venture	Integración horizontal	2002 (Suspensión del acuerdo)		Uruguay
1998-1999	Compañía de Servicios de la Construcción (Servicon), Cemmix, Decamix, Hormigonera, Sermac, Petromix, Ingenieros Maccarone	Adquisición	Integración vertical "aguas abajo" (producción de hormigón y productos de hormigón)	Fusionadas bajo control de Servicon (Lomax)	US\$ 20.000.000	CABA, Gran Buenos Aires y Rosario.
1997-1999	Centro de Asistencia Técnica	<i>Greenfield</i>	Integración vertical "aguas abajo" (Asesoramiento y Asistencia Técnica en Cementos y Hormigón)	-	-	CABA
1996-1999	Ecocemento (85% en asociación con Techint)	<i>Greenfield</i>	Integración vertical "aguas arriba" (producción de cemento con escoria siderúrgica)	Adquiere 15% restante (2002)	US\$ 50.000.000	Ramallo, Pcia de Buenos Aires
1998-2000	LomaSer	<i>Greenfield</i>	Integración vertical "aguas abajo" (mezclado, molienda, logística y distribución)	2000	US\$ 35.000.000	Vicente Casares, Pcia de Bs. As.
1998-2001	L'Amalí	<i>Greenfield</i>	Producción de clinker	2001	US\$ 260.000.000	Olavarría, Pcia de Bs. As.

**Fuente:** elaboración propia en base a Ortiz (1997) y Memorias de Loma Negra CIASA (1997-2005)

Según surge del análisis de documentos oficiales del grupo (Memorias de los balances y prospectos de emisión de deuda), información periodística y datos aportados por informantes clave, la vertiginosa política de crecimiento implementada por Loma Negra a finales de la década de 1990 se configuró en estrecha asociación con el objetivo de bloquear las posibles vías de posicionamiento de competidores en el medio local. Un repaso por los proyectos de inversión más relevantes considerados o concretados en el marco del “Plan transformación” permite constatar el carácter reactivo y defensivo de la estrategia de crecimiento.

Uno de los desafíos más urgentes asumidos fue el de frenar los crecientes volúmenes de cemento importado. El grupo, que contaba con la información de que una parte importante de este era despachado por empresa estatal uruguaya ANCAP (Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland), intentó sin éxito adquirir las plantas Paysandú y Minas de la división portland de ese grupo. Sin embargo, logró igualmente el objetivo de frenar sus exportaciones al mercado argentino al celebrar en 1998 un acuerdo para la creación del *joint-venture* “Cementos del Plata”. Los términos del acuerdo establecían que Loma Negra se hacía del control de la comercialización del cemento producido por la ANCAP a cambio del aporte de asistencia técnica para la modernización de sus plantas<sup>165</sup>. Adicionalmente, para combatir las importaciones en manos de competidores, el grupo proyectó la instalación una planta de molienda en el puerto de Buenos Aires, que alternativamente podía abastecerse de clinker producido en la planta de Olavarría o por importaciones, el cual fue descartado por las grandes dificultades logísticas involucradas.

A cambio de esto último, la conducción optó por la construcción de una nueva planta de fabricación en Olavarría y de un centro de molienda y logística de distribución en la localidad de Vicente Casares (Pcia. de Buenos Aires), con los cuales lograr una posición de alta competitividad y costos de producción de “clase mundial” de US\$ 12 la tonelada, necesarios para inviabilizar importaciones y ofrecer una respuesta contundente a la avanzada de Holcim y Cemex.

Entre diciembre de 1998 y agosto de 2001 construyó la nueva fábrica L’Amalí,

---

<sup>165</sup> “Yo propuse comprar ANCAP de Uruguay. Ya habían entrado 240 mil tn de cemento por Colón desde Paysandú y había que pararlos. Y se intentó... fueron [Victor] Savanti y Alejandro [Bengolea] a Uruguay y no pudieron arreglar la compra, pero trajeron una cosa importante que sirvió para frenar eso: hacer un convenio técnico- comercial. La parte técnica fue la de mejorar la eficiencia de las dos fábricas, la de Minas de vía húmeda y la de Paysandú, y esa parte me la encargaron a mí. Yo tuve que “inventar un discurso” para justificar técnicamente el acuerdo y hacer que la bolsa de cemento con esas mejoras que proponíamos dijera “Cemento del Plata: fabricado por ANCAP con asesoramiento de Loma Negra” ... así decía la bolsa y de esa manera la comercialización la manejábamos nosotros” (Gemigniani, comunicación personal, 22/10/2018).

dotada de un único horno con capacidad de 1,65 mtn/a de clinker, una de las más modernas y eficientes del continente, inversión que le significó un desembolso de US\$ 260 millones. Por su parte el centro de logística y distribución “Loma Ser”, emplazado a 50 kms de la ciudad de Buenos Aires, fue conectado a través del Ferrocarril Sur a las plantas L’ Amalí y Ecocemento, y dotado de un sistema de molienda flexible de 250 tn/h, que permitía responder con rapidez los pedidos según el tipo de cemento específico (normal, con filler calcáreo, con escoria, etc.) requerido por cada cliente (Loma Negra- Prospecto de emisión de Obligaciones Negociables, 2003).

En el plano de la integración “aguas arriba”, en 1998 Loma Negra reflató un postergado proyecto en asociación con Siderar del grupo Techint, para la construcción de una planta de molienda de cemento aditivado con escoria de alto horno en Ramallo (Pcia. de Buenos Aires), la cual finalmente inauguró en abril de 1999<sup>166</sup>. En los términos de la asociación, Siderar aportaba el principal desecho de su producción siderúrgica mientras que Loma Negra el equipamiento, la gestión operativa de la planta y la comercialización del producto bajo su marca. Al momento de la inversión, el negocio del cemento con escoria de alto horno estaba vacante en la Argentina y con ella Loma Negra se garantizó el acceso monopólico al insumo para su producción.

Por su parte, con una serie de adquisiciones e inversiones *greenfield* en la dirección de integrar activos “aguas abajo” el plan apuntó a responder a transformaciones recientes operadas en el mercado consumidor, en especial a resolver el problema del creciente poder de mercado que en esa década ganaron las grandes cadenas internacionales de distribución minorista de productos para la construcción (Easy Home Center, The Home Depot<sup>167</sup>), las firmas constructoras y las hormigoneras. Loma Negra buscó invertir en activos que le permitiesen garantizar para sí fuentes de demanda y eludir el posicionamiento de clientes con excesivo poder negociador sobre el precio de cemento. En este sentido, junto a un centro de asistencia en CABA y el centro de distribución Loma Ser inaugurados en 1999 y 2000, Loma Negra decidió ingresar al negocio del hormigón premezclado a través de una agresiva política de adquisiciones.

Entre 1998 y 1999 destinó alrededor de US\$ 20 millones a la adquisición de las hormigoneras Servicios a la Construcción (Servicon), Cemtex y Sermac y de los

---

<sup>166</sup> La asociación con Siderar para la creación de la firma Ecocemento se había concretado en 1996.

<sup>167</sup> Mientras que Easy, perteneciente al grupo chileno Cencosud, inició sus operaciones en la Argentina en 1993, la estadounidense Home Depot inauguró su primer local en agosto de 2000 y producto de los malos resultados se retiró en octubre de 2001, cediendo sus cuatro sucursales en el país a su competidor Easy.

fondos de comercio de Petromix, Ingenieros Marcone y Hormigonera Litoral; empresas a las cuales consolidó bajo la marca propia “Lomax”. Producto de ello, Loma Negra se hizo de 15 plantas y 160 camiones hormigoneros con los cuales tomo dominio del 50% del mercado de CABA, Gran Buenos Aires y Rosario, cuya demanda pasó a absorber una porción no despreciable de los despachos de cemento de Loma Negra<sup>168</sup>.

Con la redefinición del esquema de negocios, con excepción de las explotaciones agropecuarias, las actividades del grupo quedaron concentradas en tres unidades de altamente integradas: cementos y cal, ferroviaria y hormigón, las cuales representaron respectivamente el 87,7%, 10,1% y 2,2% del activo y el 82,9%, 6,5% y 10,6% de las ventas netas del grupo en 2004<sup>169</sup>. Se presenta en el Cuadro XVII, la ponderación de las diferentes unidades de negocios en los componentes más representativos del estado de situación patrimonial (activo y pasivo) y del estado de resultados (Ventas netas y resultado operativo) del balance contable consolidado del grupo Fortabat del año 2004.

**Cuadro XVII. Segmentos de negocios del grupo Fortabat, 2004. Participación en los diferentes componentes del balance consolidado (En porcentajes y pesos corrientes)**

Componente	Cemento, albañilería y cal (%)	Hormigón (%)	Ferroviano (%)	Total (\$) corrientes)
% Ventas consolidadas	82,9	6,5	10,6	761.485.422
% Resultado operativo consolidado	92,4	0,9	6,7	233.395.532
% Activo total	87,7	2,2	10,1	1.920.212.072
% Pasivo consolidado	85,0	1,5	13,5	1.062.714.607

**Fuente:** elaboración propia en base a Loma Negra CIASA-balance consolidado (2004).

Con la política de crecimiento centrada en la integración vertical de activos y en el mejoramiento de los procesos de producción, logística y comercialización, Loma Negra experimentó una notable modernización de sus operaciones en la rama cementera local. La mayor maquinización y automatización sobre la que descansó el incremento de la capacidad instalada y el desarrollo de la productividad del trabajo del “Plan Transformación” tuvieron contrapartida en una importante racionalización de las

<sup>168</sup> La demanda de Lomax representó el 5% de los despachos de cemento de la firma en 1999 (Loma Negra CIASA-Memoria Balance, 1999: 4; Loma Negra CIASA- Prospecto de emisión de Obligaciones Negociables, 2003).

<sup>169</sup> Si se incluyen las empresas agropecuarias, los activos cementeros (cementos y cales, hormigón y ferrocarril) representaban el 80% de los negocios del grupo.

actividades fabriles de la firma, cuyo rasgo más saliente fue un sustancial incremento de la composición técnica del capital.

Como se observa en el Cuadro XVIII, considerando sólo la actividad principal (producción de cemento), el incremento de la capacidad productiva desde la puesta en marcha de L'amali y Lomaser (clinker y cemento, en 2001 y 2000 respectivamente) corrieron en paralelo a la desactivación de líneas de producción antieconómicas, por lo que el aporte de capacidad adicional de las nuevas plantas no se tradujo completamente a la capacidad productiva total de la firma. En paralelo, las puestas en marcha de estas plantas altamente maquinizadas impulsaron una reducción del 50% de la plantilla laboral de la firma entre 1999 y 2002 (de 2000 a 1000 empleados aproximadamente), por lo que la capacidad productiva por empleado ocupado creció un 121% (de 3467 tn a 7675 tn). A pesar de la incidencia del escenario contractivo vigente entre 1999 y 2002 sobre la dinámica expulsiva de fuerza de trabajo aplicada por Loma Negra, el carácter estructural de los cambios en la composición técnica se constata en el hecho de que la recomposición de los niveles de utilización de la capacidad instalada desde el 27,4% al 46,7% (70,4% de crecimiento) entre 2002 y 2005 implicó un incremento de sólo el 29% de la plantilla laboral (de 1.007 a 1.300 empleados).

**Cuadro XVIII. Loma Negra, capacidad productiva, participación en la capacidad y en los despachos de la rama local, plantilla laboral y relación capacidad/empleado. Años seleccionados (En toneladas y porcentajes)**

Año	Capacidad productiva de cemento (Tn)	Participación cap. rama local (%)	Participación desp. rama local (%)	Plantilla laboral	Capacidad/empleado (Tn)
1991	5.065.000	44,2	45,7	2.400	2110,4
1995	6.899.000	60,0	68,8	2.600	2653,5
1999	6.979.000	57,7	55,5	2.013	3467,0
2000	6.979.000	48,3	58,5	1.688	4134,5
2001	7.729.000	50,8	59,8	1.091	7084,3
2002	7.729.000	46,6	56,8	1.007	7675,3
2003	7.729.000	46,6	49,5	1.002	7713,6
2004	7.729.000	46,6	50,9	1.150	6720,9
2005	7.729.000	46,6	47,9	1.300	5945,4

**Fuente:** elaboración propia en base a Schwarzer & Petelski (2005) y Balances de Loma Negra CIASA e Indec.



Como resultado de la reestructuración y modernización de sus operaciones Loma Negra logró detener el deterioro su posición en el mercado interno y despejar el peligro de una espiral competitiva, estabilizando una participación del 46,6% en la capacidad total de la rama y ventas equivalentes al 50% de los despachos totales. De esta manera, al inicio del nuevo siglo y a la víspera del derrumbe del régimen de convertibilidad, el grupo Fortabat disponía de una estructura de negocios fuertemente integrada en torno al conjunto-mercancías de la rama cementera<sup>170</sup> y activos productivos con un alto grado de vigencia técnica y eficiencia para la escala nacional de acumulación. En lo sucesivo, frente al estallido de la crisis de la convertibilidad el grupo paralizó sus inversiones productivas, destinando sus disponibles de liquidez a la resolución de un grave problema de sobreendeudamiento, que como se verá, estuvo estrechamente asociado a la política de crecimiento precedente.

A pesar de la intensidad del proceso inversor analizado, conforme a la continuidad del estado estancamiento de la industria local, la exitosa estrategia defensiva implementada por Loma Negra convivió con la continuidad del proceso de deterioro de su escala de concentración internacional. Entre 1995 y 2002 la participación de Loma Negra en la capacidad de producción mundial de clinker se incrementó apenas un 0,05% (del 0,62% al 0,67%) si se excluye a la rama China del cálculo, mientras que si se la incluye se redujo un 0,05% (del 0,46% al 0,41%). La pérdida de gravitación internacional se vuelve más aguda, como resulta esperable en función del magro desempeño de la demanda local a lo largo de la convertibilidad, en relación a la ponderación de las ventas de la firma en los despachos mundiales, la cual pasó desde el 0,3% promedio anual durante la década de 1980 al 0,2% promedio anual en la de 1990<sup>171</sup>. De esta manera, al inicio del nuevo siglo la estrategia de crecimiento defensivo implementada por Loma Negra, exitosa para contener la avanzada del capital extranjero y conservar su posición de liderazgo en la rama local, estuvo lejos de implicar un acercamiento de la firma a nuevas condiciones modales para la valorización del capital individual en la rama.

---

<sup>170</sup> Véase la nota al pie nº 24 de este trabajo (pág. 21) donde se presenta la noción de “conjunto-mercancías”.

<sup>171</sup> Cálculos propios en base a datos de USGS.

#### **IV. V Condicionantes y alcances del sendero estratégico del grupo Fortabat de cara a las nuevas condiciones normales de acumulación en la industria cementera**

Como ha podido ser visto, durante la década de vigencia de la convertibilidad el grupo Fortabat prescindió de desarrollar una estrategia ofensiva de adecuación a la norma internacionalizada de concentración y diversificación de mercados<sup>172</sup>. Según se desprende de datos proporcionados por informantes clave e información periodística, si bien la conducción del grupo conocía la importancia estratégica de la superación de la escala nacional de acumulación ese paso fue relegado de su agenda prioritaria de objetivos.

En este sentido, ante las intensas presiones de las cementeras internacionales durante la segunda mitad de los años '90 se dio en el seno de la gerencia una controversia respecto del rumbo estratégico más adecuado para enfrentar el novedoso escenario competitivo. Las posiciones que se dirimieron, representadas de un lado en una parte de la gerencia histórica -de perfil principalmente ingenieril-, y del otro, en un grupo de administradores recientemente incorporados –en su mayoría profesionales del *Management*-, oscilaban respectivamente, entre implementar una agresiva política de inversiones para la defensa de la posición de la firma en el mercado local y la diversificación de riesgos mediante inversiones en el exterior. Al respecto, el Dr. Ignacio Díaz Bobillo, entonces flamante Director de Desarrollo Corporativo de Loma Negra, sostiene:

Se dio el debate interno de si era más conveniente invertir los recursos financieros disponibles en una adquisición internacional o en expandir la capacidad local para “defender” el 50% de *market share* de la compañía. Yo era de la opinión que la internacionalización (y diversificación de riesgos) era más estratégico, pero los accionistas decidieron lo segundo. (...) Los accionistas de Loma Negra no mostraban una vocación definida en este sentido, y la estrategia era más vista como defensiva ante el avance de los cementeros globales. Otras compañías de la región, como Votorantim (comprando en EEUU) y Camargo Corrêa (comprando Loma Negra), lograron avanzar en esta dirección. (Díaz Bobillo, comunicación personal, 10/01/2019)

---

<sup>172</sup> Como se ha visto, la única experiencia concretada de internacionalización productiva, la asociación con la cementera estatal uruguaya ANCAP, respondió al objetivo defensivo de cerrar un canal de competencia de cemento importado, sin relevancia en términos de un incremento de la escala de concentración internacional de la cementera argentina.

Pese a que desde un principio los accionistas del grupo mostraron mayor preferencia por la más cautelosa apuesta de evitar perder en el mercado local, al menos en una primera instancia las alternativas no fueron manejadas como mutuamente excluyentes. Así, entre 1998 y 1999 mientras la nueva planta L'amalí y el nuevo centró de logística se encontraban en pleno proceso de construcción, la conducción conformó un equipo encargado de evaluar y realizar gestiones en los EUA y la UE para la adquisición de plantas cementeras y hormigoneras. Inspirado en la experiencia pionera de Cemex<sup>173</sup>, este movimiento era considerado como fundamental para la sustentabilidad de largo plazo de una posible estrategia de expansión externa. El ingreso a mercados del capitalismo desarrollado iba a permitir a Loma Negra incrementar su estatus de marca, mostrar flujos de caja consolidados más estables y acceder a fuentes de financiamiento más sofisticadas que permitirían cerrar la brecha que la separaba, en este plano, con las cementeras globales.

Asimismo, se iniciaron negociaciones para la celebración de un *joint-venture* con la brasileña Votorantim para la adquisición y gestión conjunta de fábricas en Bolivia y, poco después, se buscaron cementeras para la adquisición en Paraguay<sup>174</sup>. En este sentido, la expansión vía adquisiciones en el ámbito regional sudamericano era concebido como un primer paso natural de la expansión internacional de la firma. Con esta perspectiva, Alejandro Bengolea sostenía:

(...) en esto [en referencia a las condiciones de acceso al financiamiento] nuestro desafío de ser una empresa de costo de clase mundial es aún mayor; el acceso al capital que tienen nuestros competidores es bastante más bajo que el que tenemos nosotros como empresa argentina con este riesgo país. En Uruguay ya tenemos una alianza estratégica comercial con Ancap, con posibilidad futura de extender esa asociación a la operación de las plantas. Y diría que es el paso natural de nuestra compañía hacia la regionalización. Paraguay es otro paso natural: estamos permanentemente en conversaciones. La vocación es hacerlo; primero tenemos que ser muy sólidos localmente. (La Nación, 16/07/2000)

---

<sup>173</sup> Promediando la década de 1990, y frente a las severas restricciones al acceso al capital que experimentó Cemex como consecuencia de la crisis del Tequila, su CEO y accionista mayoritario, Lorenzo Zambrano planificó una estrategia consistente en utilizar la capacidad de endeudamiento de las cementeras previamente adquiridas en España para financiar la continuidad de su expansión internacional. Según testimonian los informantes clave consultados la conducción de Loma Negra conocía de primera mano esa experiencia. Véase en el Anexo 1 de esta tesis un desarrollo más detallado del sendero estratégico de la cementera mexicana.

<sup>174</sup> Según Gemigniani (2008) la evaluación técnica sobre las plantas cementeras candidatas a ser adquiridas en Bolivia y Paraguay fue satisfactoria, sin embargo, los accionistas desistieron de la operación.

La ratificación del liderazgo en el mercado doméstico, tal como se vio cuando se revisó en el capítulo 2 la trayectoria de las cementeras latinoamericanas que se incorporaron a oleada de centralización transnacional, resultaba una condición primaria para una posible estrategia de internacionalización de Loma Negra<sup>175</sup>. Por lo tanto, la modernización productiva en el medio local de cara a dar solución al desafío más inmediato y urgente -el recrudescimiento competitivo en su mercado de origen-, era un paso necesario y complementario de un futuro movimiento ofensivo de expansión internacional. En la Memoria del Balance Consolidado del grupo de 2000 se afirma:

La Compañía avanzó durante el presente ejercicio con el plan integral de mejora iniciado en el ejercicio anterior. Este plan tiene como principales objetivos ofrecer a nuestros clientes nuevos y mejores servicios, aumentar la productividad, optimiza los costos y alcanzar valores de “clase mundial” en todos los procesos de la Compañía, lo cual nos permitirá sostener e incrementar nuestro liderazgo en la industria cementera nacional y proyectarnos a nivel internacional. (Loma Negra CIASA-Memoria y Balance anual, 2000: 4)

La no concreción de la dirección de iniciar un proceso de adaptación activa a la oleada de centralización internacional en la rama y la definición exclusiva por la opción defensiva, no puede ser juzgada como producto excluyente de las preferencias subjetivas de los conductores. La decisión se encontró condicionada por las posibilidades objetivas que la empresa poseía, en la coyuntura de crisis de finales de la década de 1990 para emprender con perspectiva de éxito, uno y otro sendero.

Desde que la sucesión de crisis en la periferia a partir de 1997 y la caída de los precios de las exportaciones argentinas comenzaron a evidenciar los agudos desequilibrios del régimen de convertibilidad, Loma Negra experimentó crecientes dificultades en el acceso al financiamiento (montos, costos y plazos), tanto en el mercado local como internacional, lo cual restringió el campo de las inversiones posibles. En esa coyuntura, los notablemente inferiores requerimientos de capital-dinero que eran necesarios para concretar la modernización defensiva en la rama argentina respecto de los requeridos para poner en curso una política de adquisiciones internacionales, fueron un determinante decisivo del curso estratégico concretado<sup>176</sup>.

---

<sup>175</sup> Véase además el Anexo 1.

<sup>176</sup> La siguiente apreciación de Díaz Bobillo corre en ese sentido: “(...) los desequilibrios del régimen convertibilidad empezaban a mostrar señales preocupantes que dificultaban el financiamiento (parcial) de una transacción internacional” (comunicación personal, 10/01/2019).

Promediando el año 2000, mientras la situación macroeconómica argentina se deterioraba y el acceso al financiamiento internacional, si bien más restringido, aun estaba disponible para el grupo, la conducción reestructuró la deuda de corto plazo y se hizo de los fondos para acelerar el “Plan transformación”, mientras que la expansión internacional pasó a quedar postergada de la agenda de crecimiento para un futuro en el que la disponibilidad de recursos la hiciese posible. En virtud de ello, aunque los directivos expresarán que el objetivo del ambicioso proceso inversor no pretendía ser el posicionamiento para una venta, reconocían que el sendero estratégico de atrincherarse en el medio local con costos productivos de “clase mundial” no ofrecía garantías para la supervivencia en el largo plazo mientras no fuera acompañado de un proceso de internacionalización vía IEDs. Sobre los rumores de las verdaderas intenciones del “Plan transformación”, sostenía Bengolea:

Todo este plan de inversiones y de transformación no es para ser comprados, sino para correr con un competidor diferente del que teníamos antes. Ahora necesitamos un nivel de entrenamiento y de performance distinto dentro de la organización; hay que asumir y afrontar el desafío de ser una empresa líder en un contexto distinto. Creemos que podemos seguir siendo líderes, y estamos trabajando para serlo. (La Nación, 16/07/2000)

La crisis económico- financiera que atravesó el grupo a partir del abandono del régimen de convertibilidad, donde se combinaron la fuerte caída de los ingresos por ventas con elevados vencimientos de deuda en moneda extranjera y el cierre de los mercados de crédito, empujaron a la salida del grupo Fortabat del negocio cementero, dejando inacabado el sendero de ajuste a las condiciones medias de valorización vigentes en la industria. Por lo demás, como se vio en el Capítulo 2 de este trabajo, ese proceso tendría lugar a través de la incorporación de los activos centralizados a la estructura internacionalizada del grupo brasileño Camargo Corrêa. En definitiva, se cual haya sido la intención de la conducción del grupo al desarrollar un proceso inversor -competir o posicionarse para vender- que, como se verá lo expuso a una delicada situación financiera, la modernización defensiva en el medio local iba, aunque de manera muy incipiente e insuficiente, en la dirección de adecuar la escala de concentración de Loma Negra a las condiciones modales vigentes en la industria, al tiempo que iba facilitar condiciones para la retirada de los propietarios históricos.

#### **IV. VI La crisis comercial y financiera durante el final de la convertibilidad como dinamizadora de la retirada del grupo Fortabat<sup>177</sup>**

A lo largo del derrumbe del régimen de convertibilidad entre 1999 y 2002, el grupo Fortabat transitó por un proceso de crisis económico-financiera cuya resolución dio paso a la venta de sus activos medulares en 2005. Dada su importancia para la crisis y extranjerización de la cementera, resulta significativo reconstruir las transformaciones financieras (estructura, nivel y perfil de la deuda, capacidad de solvencia) más relevantes experimentadas por el grupo e intentar ponerlas en relación con las estrategias y desempeños económico-productivos experimentados a lo largo del período de vigencia y salida de la convertibilidad.

Consumado el proceso de transferencia al sector público de la deuda externa vía los regímenes de seguro de cambio puestos en marcha desde 1981 bajo la última dictadura militar, el grupo Fortabat aprovechó las favorables condiciones de acceso al crédito internacional vigentes desde el lanzamiento del régimen de convertibilidad para las grandes firmas de la Argentina, para reiniciar un ciclo de endeudamiento externo que funcionó como palanca principal de su estrategia de crecimiento en la industria cementera<sup>178</sup>. Así, al bajo nivel de endeudamiento con que inició la década de 1990 (en 1991 su deuda financiera ascendía \$11,1 millones lo que era equivalente a un 0,7% de su patrimonio neto -indicador de endeudamiento-), le siguió prácticamente una década de gran expansión de este componente del pasivo, el cual promedió los \$ 213,4 millones entre 1992 y 2001, equivalentes al 95% promedio del patrimonio neto consolidado del grupo. Como se ha dicho, el componente destacado del elevado pasivo del grupo se encontró dado por la centralidad del endeudamiento financiero nominado en dólares, que especialmente bajo la fórmula sucesivas emisiones de Obligaciones Negociables (ON), elevaron la deuda en moneda

---

<sup>177</sup> La información volcada en el presente apartado, salvo indicación contraria, tiene por fuente las Memorias y Balances empresarios de Loma Negra CIASA.

<sup>178</sup> Las favorables condiciones de financiamiento internacional desde principios de la década de 1990 para la Argentina, tanto para el sector público como para las grandes firmas no financieras del sector privado, fueron posibles gracias a un escenario en que se combinaron factores domésticos e internacionales. La alta liquidez del sistema financiero internacional en búsqueda de colocaciones rentables se dispuso a ingresar a los países de la región habilitando el desarrollo de un nuevo ciclo de endeudamiento externo. Por su parte, las reformas estructurales, particularmente las privatizaciones y la desregulación económica, sumadas a la incorporación en 1992 de la Argentina al programa de reestructuración de deuda denominado "Plan Brady", permitió su reinserción en los mercados de crédito globales, especialmente bajo los instrumentos de títulos y bonos (Basualdo, Nochteff, & Nahón, 2005).

extranjera de la firma Loma Negra a una participación promedio anual del 63% del pasivo total del grupo<sup>179</sup> a lo largo de la convertibilidad.

**Cuadro XIX. Principales indicadores de la evolución del endeudamiento del grupo Fortabat (1991- 2005) (En pesos constantes de 1993, dólares corrientes y porcentajes)**

Año	Pasivo/patrim. neto (%) <sup>a</sup>	Deuda Banc. y Financ. (\$ de 1993) <sup>a</sup>	Var. (%)	Deuda banc. y financ./ patrim. neto (%) <sup>a</sup>	Pasivo en moneda extranjera LN (dólares corrientes) <sup>b</sup>	Var. (%)	Pasivo en moneda extranjera LN/ pasivo total grupo (%)
1991	17,0	1.127.160		0,7	1.456.804		5,7
1992	69,9	9.367.147	731,0	53,0	88.803.271	5.995,8	71,8
1993	95,1	165.995.549	1672,1	79,6	155.813.731	75,5	76,0
1994	99,8	190.509.262	14,8	76,9	148.072.004	-5,0	65,6
1995	94,4	196.181.632	3,0	77,8	158.791.823	7,2	64,7
1996	93,3	198.369.273	1,1	74,9	175.216.545	10,3	70,9
1997	99,5	203.977.677	2,8	71,7	182.065.947	3,9	64,4
1998	88,3	186.305.256	-8,7	59,2	151.862.076	-16,6	54,7
1999	115,6	273.933.437	47,0	85,4	204.107.072	34,4	55,1
2000	137,5	325.488.030	18,8	91,5	218.397.583	7,0	44,7
2001	164,7	383.409.935	17,8	107,8	348.024.987	59,4	59,4
2002	218,3	814.440.086	112,4	186,9	277.180.224	-20,4	57,5
2003	165,8	458.436.887	-43,7	140,7	280.825.373	1,3	71,0
2004	129,7	338.488.621	-26,2	104,0	256.407.381	-8,7	78,3
2005	91,0	218.644.344	-35,4	67,1	157.314.365	-38,6	61,2

a- Datos consolidados de Loma Negra CIASA

b- Datos no consolidados de firma Loma Negra

**Fuente:** elaboración propia en base Ortiz (1997) y Memorias y Balances de Loma Negra C.I.A.S.A (1996-2005)

Ahora bien, y tal como se desprende de los datos presentados en los Cuadros XIX y XX, a lo largo de la década de 1990 el grupo Fortabat experimentó dos ciclos de pronunciado crecimiento de sus pasivos financieros, asociados a escenarios diferenciales respecto al desempeño económico de la firma y a las condiciones de acceso al financiamiento. El primero de ellos, que transcurre entre 1992 y la crisis del tequila en 1995, la expansión del pasivo nominado en dólares de Loma Negra -desde los US\$ 1,5 millones a US\$ 158,8 millones entre 1991 y 1995- convivió con una fase de mejora en los resultados de su actividad principal y como se vio, de ampliación de sus oportunidades de negocios.

<sup>179</sup> La información sobre la composición del pasivo según la moneda de denominación solo aparece discriminada en los balances no consolidados de la firma Loma Negra, no siendo posible a partir de los balances consolidados conocer la proporción de las deudas bancarias y financieras del grupo denominada en moneda extranjera. Sin embargo, la importancia de los pasivos en dólares de la firma Loma Negra en el pasivo consolidado (en pesos) del grupo, ofrece un estimador de mínima altamente representativo del peso del endeudamiento externo en el pasivo del grupo a lo largo del período.

La capacidad productiva ociosa disponible al inicio de la década, la protección natural de los costes de transporte, y probablemente también la acción coordinada del cartel cementero, disiparon el posible efecto disciplinador de la apertura comercial<sup>180</sup> en el escenarios de precios liberados, impulsando la expansión del consumo, las ventas y las ganancias de Loma Negra. Como se desprende del Cuadro XX, los despachos de cemento de Loma Negra crecieron a un ritmo promedio del 25,5 % anual entre 1991 y 1994, un 10,4% por encima del crecimiento de los despachos totales de la rama, implicando ello un crecimiento del 16,5% de la participación de la firma en el agregado (del 45,6% al 62,1%). Por su parte, en igual período Loma Negra duplicó su facturación y sus ganancias, reportándole este auge un mejoramiento de 18 posiciones en el ranking de las mayores firmas del país.

**Cuadro XX. Indicadores de desempeño económico de Loma Negra CIASA (1991-2005) (En Toneladas, porcentajes y pesos constantes de 1993)**

Año	Ventas (mtn)	Var. (%)	Participación despachos industria local (%)	Ventas <sup>a</sup> (millones \$ de 1993)	Var. (%)	Ganancias <sup>a</sup> (millones \$ constantes de 1993)	Rentabilidad / ventas (%)	Posición cúpula (ventas <sup>b</sup> )
1991	2,0	22,7	45,6	163,1		14,9	9,1	70
1992	3,1	54,5	60,9	202,6	24,2	14,0	6,9	69
1993	3,5	13,3	62,5	287,9	42,1	34,7	12,1	54
1994	3,9	11,7	62,1	367,6	27,7	43,7	11,9	52
1995	3,8	-3,6	68,8	341,1	-7,2	36,4	10,7	61
1996	3,0	-20,7	58,4	258,6	-24,2	17,3	6,7	116
1997	3,7	24,7	54,9	317,8	22,9	31,0	9,7	80
1998	4,1	10,2	58,0	363,7	14,4	49,3	13,6	80
1999	4,0	-3,6	55,5	387,2	6,5	20,9	5,4	76
2000	3,5	-10,6	58,5	360,8	-6,8	3,3	0,9	78
2001	3,2	-10,5	59,8	315,3	-12,6	0,1	0,0	83
2002	2,2	-30,0	56,8	243,0	-22,9	-113,7	-46,8	106
2003	2,5	14,0	49,5	249,2	2,6	-27,9	-11,2	89
2004	3,1	23,7	50,9	268,9	7,9	22,1	8,2	80
2005	3,6	15,0	47,9	349,6	30,0	25,6	7,3	69

a- Ganancias netas consolidadas. Valores deflactados por el índice de precios mayorista 1993=100.

b- Según facturación de la firma Loma Negra.

**Fuente:** Elaboración propia en base a Balances Consolidados de Loma Negra C.I.A.S.A, Anuarios de la AFCP, Revista Prensa Económica e Indec.

<sup>180</sup> En el informe de la investigación de la CNDC sobre el cartel cementero se consigna que en una reunión de "la Mesa" de mayo de 1997 los representantes de las firmas dieron tratamiento al problema de las crecientes importaciones. En su registro se dice: "El día 22 de mayo de 1997 la Mesa celebra una nueva reunión resolviendo atestiguar a la Mesa todo el ingreso de cemento que efectúen las empresas desde el exterior" (CNDC, 2005: 15).



Con todo, la prosperidad del negocio cementero junto a amplia disponibilidad y favorables condiciones de acceso al financiamiento ofrecieron sustentabilidad a la estructura patrimonial del grupo durante esta etapa. El cierre de este ciclo de endeudamiento a partir de la crisis del Tequila de 1995 dio paso a una etapa de relativo estancamiento del pasivo financiero que se combinó con desendeudamiento neto en 1998 por US\$ 30 millones en el marco de la recuperación de las ventas y las ganancias entre 1997 y 1998. Producto de ello, entre 1995 y 1998 el grupo experimentó un leve mejoramiento de sus indicadores de deuda, la participación del pasivo en el patrimonio neto se redujo del 94,4% al 88,3% mientras de la deuda bancaria y financiera se redujo desde 78% al 59% del patrimonio neto.

Sin embargo, desde mediados de la década el rendimiento de las inversiones del grupo comenzó a resultar insuficiente para hacer frente al pago de las sucesivas amortizaciones del capital, y con ello promover la reducción del nivel de deuda. Consecuencia del desempeño modesto de los ingresos – el volumen de ventas en 1998 fue apenas superior al registrado en 1993- el grupo ingresó en una espiral de endeudamiento destinado a enfrentar el pago de vencimientos corrientes. Así promediando 1997, momentos antes de que la crisis asiática elevara los costos de financiamiento internacional, emitió una serie de ON bajo la modalidad *Floating Rate bond*<sup>181</sup> por US\$ 140 millones con suscripción en dos tramos y vencimiento a cinco años. Al primer tramo de la serie por US\$ 60 millones suscripto en octubre de ese año, Loma Negra lo ocupó a la cancelación de un crédito sindicado obtenido en 1996, y el segundo por US\$ 80 millones de abril de 1998 lo utilizó para afrontar el vencimiento en mayo de 1998 de US\$ 99,7 millones de ON emitidas en 1993.

El agotamiento de recuperación pos-tequila y el desarrollo de la crisis del régimen de convertibilidad entre 1999 y 2001, al momento en que el grupo respondía a las presiones competitivas con un nuevo ciclo de endeudamiento para apalancar las inversiones del plan de transformación productiva, tendieron a agravar el cuadro de debilidad financiera y a incrementar su exposición al sostenimiento del régimen de convertibilidad. El crecimiento del 130% del stock de deuda externa de la firma Loma Negra entre 1999 y 2001 (de US\$ 152 millones a US\$ 348 millones) convivió con la aguda contracción de los despachos de cemento y cal (una contracción acumulada del 34,7%) y niveles de rentabilidad prácticamente nulos desde el año 2000.

---

<sup>181</sup> Se trata de título de deuda que rinde una tasa de interés variable, usualmente la tasa Libor más un spread porcentual constante.

Con ese panorama el grupo implementó una serie de medidas coyunturales tendientes a recomponer su situación financiera en el marco de demanda contractiva y de crecientes restricciones, desde la sucesión de crisis en la periferia, para el acceso al crédito en el mercado local e internacional. De esta manera, ante el virtual cierre del mercado financiero local, y mientras el acceso a financiamiento internacional aunque más restringido y costoso se encontró disponible<sup>182</sup>, el grupo continuó con su programa de inversiones para defender sus posiciones de la avanzada del capital extranjero, combinando nuevas emisiones de deuda externa con medidas para incrementar la liquidez, pero sin afectar la propiedad y gestión de sus activos medulares.

Por un lado, implementó estrategias para mejorar los márgenes de ganancia, entre ellas la racionalización de las operaciones fabriles y concentración de la producción en las plantas con los hornos de mayor eficiencia, desactivación de instalaciones obsoletas, reducción de la plantilla laboral y la tercerización de operaciones. Con la puesta en marcha de las nuevas plantas Lomaser y L'amalí, la operación de los hornos de menor eficiencia fue cancelada; la planta Barker fue desactivada por tiempo indeterminado en setiembre de 2001, mientras que a la misma fecha la planta Sierras Bayas fue reducida a almacenamiento y molienda (Loma Negra- Prospecto de emisión de Obligaciones Negociables, 2003). A su vez, para incrementar los fondos disponibles para el pago de obligaciones la gerencia dispuso la venta de activos periféricos y la suspensión del pago de dividendos. En 1999 vendió activos no productivos por US\$ 47 millones para afrontar el pago de la primera cuota de la serie ON suscripta en 1998 con vencimiento en marzo de 2000 por US\$ 51 millones, y desde el ejercicio de 1999 restringió el pago de utilidades a los accionistas, medida que se sostuvo ininterrumpidamente hasta el ejercicio 2005 inclusive<sup>183</sup>.

Complementariamente, durante el ejercicio del año 2000 logró sellar un primer programa de reestructuración parcial de su deuda financiera que le permitió alivianar la situación de corto plazo y obtener los recursos para concluir con la construcción de L'amalí. La reestructuración consistió en el rescate y canje de ON por US\$ 100 millones, equivalentes a aproximadamente el 30% de su pasivo financiero total, que permitió consolidar a largo plazo alrededor del 90% de su pasivo financiero (más de

---

<sup>182</sup> Recién en 2001 se cierran completamente las posibilidades de acceso a nueva deuda en el mercado internacional para el grupo Fortabat.

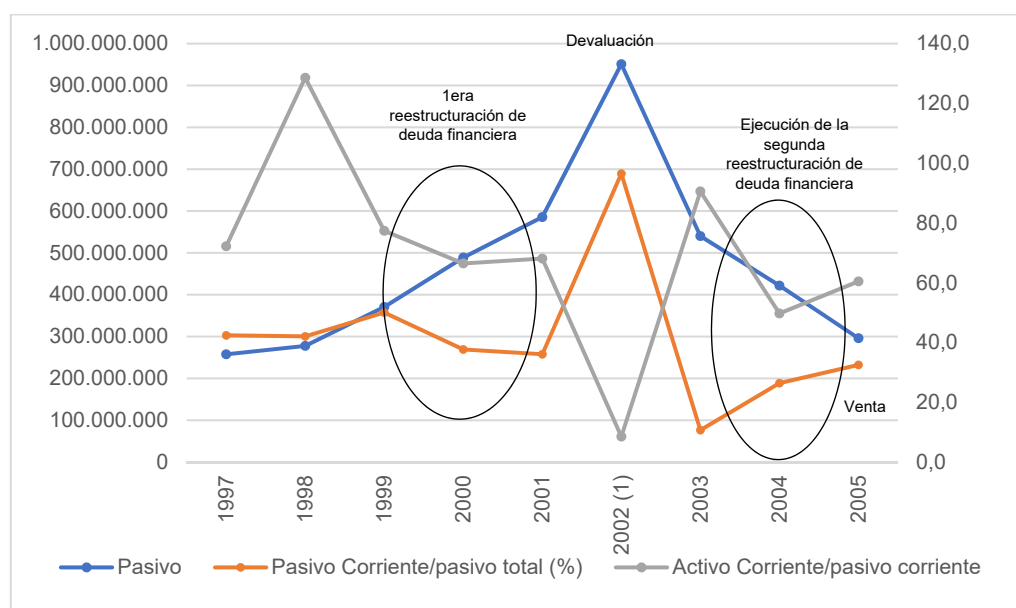
<sup>183</sup> Al cierre del ejercicio del año 2005 Loma Negra ya se encontraba bajo propiedad y gestión del grupo Camargo Correa.

un año para la fecha de cancelación) y alrededor del 50% a un plazo a 5 años. Sin embargo, los anteriores mecanismos de refuerzo del financiamiento resultaron insuficientes para recomponer la capacidad de pago del grupo frente a las consecuencias del derrumbe y abandono del régimen de convertibilidad, momento a partir del cual quedó inmerso en una aguda crisis.

Producto de la devaluación del 70% del peso argentino a lo largo del primer año de la posconvertibilidad, el problema del sobreendeudamiento alcanzó niveles críticos. Al 31 de agosto de 2002, el pasivo financiero del grupo (medido en pesos constantes de 1993) registró un crecimiento del 112% respecto del ejercicio anterior, alcanzando \$ 814 millones, equivalentes al 187% del patrimonio neto. Al momento de la devaluación de enero de 2002 el grupo poseía alrededor del 90% de su deuda financiera en instrumentos nominados en dólares (US\$ 348 millones), a lo que se le sumaba un importante volumen de vencimientos de deuda (aproximadamente US\$ 140 millones de dólares) comprometidos para su cancelación entre 2002 y 2003.

A su vez, la profundización de la crisis de la construcción durante 2002, que solo comenzó a mostrar signos de reversión a partir del segundo semestre del año, agregó una caída adicional del 30% en el volumen de despachos y del 23% de los ingresos del grupo, registrando ese año pérdidas netas por 113,7 millones de pesos de 1993. Se puede observar en el Gráfico XII el modo en que la devaluación de enero de 2002, el deterioro de las condiciones de mercado y el cierre de los mercados financieros afectaron la composición del pasivo del grupo. Como se ha dicho, la devaluación de la moneda multiplicó la magnitud del pasivo total mientras que la imposibilidad de mejorar el perfil de vencimientos mediante la toma de nuevas deudas elevó el peso del pasivo corriente (con vencimiento dentro de los 12 meses) agudizando la punción financiera sobre el restringido flujo de ingresos corrientes de la compañía. A su vez, la mayor contracción de las ventas, producto de los efectos inmediatamente recesivos de la devaluación, deterioraron de manera aguda el indicador de liquidez (activo corriente/ pasivo corriente) elevando el peligro de incumplimiento de pago de intereses y amortizaciones.

**Gráfico XII. Loma Negra. Pasivo (eje der.), participación del pasivo corriente en el pasivo total e índice de liquidez (activo corriente/ pasivo corriente) (Eje izq.) (En pesos constantes de 1993 y porcentaje)**



**Fuente:** elaboración propia en base a Ortiz (1997) y Balances consolidados de Loma Negra CIASA.

Con este panorama, en primera instancia y poco después de sucedida la devaluación del 29% del 6 enero de 2002, la perspectiva de incumplimiento de los vencimientos corrientes llevó al grupo a intentar descargar en el Estado el costo de su sobreendeudamiento. Habiéndose beneficiado con la denominada “pesificación asimétrica” dispuesta por el Decreto N° 214 del 3 de febrero de 2002, con la cual licuó \$217 millones y US\$ 109 millones de deuda tomada en el mercado financiero local, buscó una solución similar para la porción mayoritaria de sus pasivos contraídos en el exterior (Basualdo, Lozano, & Schorr, 2002). Sin embargo, la profundidad de la crisis fiscal sumada a la creciente reticencia de las grandes exportadoras -productoras de alimentos, gas y petróleo muy favorecidas por la devaluación y expansión de la demanda internacional-, volvieron infructuosas las gestiones que junto a otros grupos locales endeudados en dólares no pesificables, desarrolló la conducción de Loma Negra ante el gobierno nacional para la instrumentación de un sistema de seguros de cambio<sup>184</sup> (Verbitsky, 2002; Basualdo, Nochteff, & Nahón, 2005).

<sup>184</sup> El 11 de febrero de 2002 junto a Paolo Rocca (Techint), Arturo Acevedo (Acindar) Oscar Vicente (Pérez Companc), Santiago Soldati (Soldati), Enrique Pescarmona (Impsa), Pascual Mastellone (La Serenísima) y Hector Magnetto (Clarín), la directora del grupo Amalia Lacroze gestionó ante el Presidente Eduardo Duhalde la implementación de medidas de salvataje para las firmas endeudadas en el exterior. Las grandes empresas con problemas de sobreendeudamiento externo solicitaron seguros de cambio arguyendo que no habían recibido el mismo tratamiento que otras grandes firmas fuertemente endeudadas con el sistema financiero local. (Verbitsky, 2002).

Ante la agudización de la crisis comercial, la imposibilidad de acceder al mercado de crédito y vedado el salvataje estatal, en los primeros meses de 2002 el grupo comenzó a incumplir con los vencimientos de amortizaciones de capital (acumulando un saldo impago de deudas financiera vencida por \$1000 millones de pesos al 31 de agosto de 2002) y con el pago a proveedores. Esta situación colocó a los acreedores en condiciones de exigir la devolución de la totalidad de las deudas del grupo (la totalidad del pasivo bancario y financiero se convirtió al pasivo corriente) y de ejecutar las garantías de los créditos otorgados, elevando el peligro de quiebra<sup>185</sup>. A su vez, la profundidad de la reducción del flujo de caja producto de la crisis comercial se tradujo en un deterioro de su situación patrimonial, reconociendo Loma Negra durante el ejercicio de 2002 la desvalorización de los activos hormigoneros adquiridos en los años previos e incrementando significativamente la previsión pérdidas por deudores incobrables.

A fines de abril de 2002, el grupo anunció públicamente “el diferimiento del pago de sus obligaciones financieras” e ingreso en una etapa de negociaciones con sus acreedores para la reestructuración de su pasivo bajo la gestión del Morgan Stanley Co<sup>186</sup>. Las negociaciones entabladas con un comité de acreedores, conformado por cinco bancos poseedores del 65% de la deuda financiera de Loma Negra, se prolongaron por un año y medio, formalizándose el 5 de setiembre de 2003 un acuerdo para la reestructuración de la totalidad del pasivo financiero del grupo por US\$ 475 millones<sup>187</sup> y US\$ 24 millones correspondientes a la controlada Ferrosur Roca.

Para alcanzar un acuerdo, el grupo se vio obligado a reducir con fondos propios una porción significativa de su pasivo total, específicamente la cancelación por adelantado de US\$ 120 millones de la deuda con quita promedio del 32%, y el pago de intereses vencidos por US\$ 24 millones correspondientes a las deudas de Loma Negra, Ferrosur y la Compañía de Servicios de la Construcción (Lomax). Estas cancelaciones implicaron el desembolso de alrededor de US\$ 85 millones por parte

---

<sup>185</sup> Durante el ejercicio 2002 Loma Negra recibió la solicitud de quiebra de la firma Herzo S.A., contratista de servicios de infraestructura para Ferrosur.

<sup>186</sup> En la Memoria del Balance del año 2002 se lee: “Debido a la devaluación de la moneda argentina, lo que provocó un fuerte incremento de la deuda financiera medida en pesos, la imposibilidad de acceso a los mercados doméstico e internacional de crédito y el pronunciado deterioro de la situación económica, Loma Negra CIASA y sus subsidiarias se vieron obligadas a diferir el pago de sus obligaciones financieras, lo cual fue comunicado el día 22 de abril de 2002. (...) A la fecha de los presentes Estados Contables la Compañía mantiene conversaciones con sus acreedores financieros, a fin de alcanzar un acuerdo que le permita reestructurar su deuda financiera” (Loma Negra CIASA- Memoria Balance Consolidado 2002: 18)

<sup>187</sup> De los cuales US\$ 303 millones estaban en manos de bancos internacionales; US\$ 147 millones estaban constituidos por ON, de las cuales US\$ 47 millones estaban en circulación y los US\$ 100 millones en manos de AFJPs y otros inversores institucionales.

del grupo, de los cuales alrededor de US\$ 70 millones provinieron de aportes originados de la venta de obras de arte y 20 mil hectáreas de propiedades rurales y los restantes US\$ 15 millones del disponible del grupo en bancos (Clarín, 26/04/2003; Loma Negra CIASA, Balance consolidado, 2004).

Una vez producidos los pagos, que implicaron una reducción de alrededor del 27% del pasivo financiero total (Ver Cuadro XIX y Gráfico XII), el grupo fue autorizado a emitir cuatro series de ON (tres nominadas en dólares y una en pesos) con los cuales rescató títulos con vencimientos corrientes por US\$ 265 millones (sin descuento), lo cual permitió mejorar el perfil de vencimientos y restaurar la capacidad de pago en un escenario de ventas en ascenso. Sin embargo, las condiciones de cancelación de los nuevos títulos emitidos resultaban fuertemente restrictivos, implicaban una gran punción sobre los flujos de ingresos y una fuerte disciplina sobre la gestión de la liquidez de la firma. En todos los casos contemplaron un sistema de amortización programada con plazo a 3 años, que incluyeron cláusulas de obligatoriedad en la aplicación de excedentes de caja semestrales (al 28 de febrero y 31 de agosto de cada año) a la cancelación del capital, además de garantías hipotecarias que comprometían a activos productivos relevantes (Plantas Zapala y Lomaser). Adicionalmente, en los prospectos de emisión se fijó el pago de intereses trimestrales a tasas establecidas en Libor más 3-5% y pagos adicionales en la última cuota equivalentes al 10% del capital para el caso de las ON en dólares, y del ajuste por CER y tasa del 5-8% en el caso de las ON en pesos.

En función de lo anterior, la pérdida de autonomía sobre el capital productivo en la rama cementera del grupo Fortabat quedó planteada como una situación de hecho a través de la penalización aplicada por el capital financiero para la concreción del programa de reestructuración de pasivos. Las condiciones de pago impuestas por los acreedores implicaban que por un tiempo prolongado los propietarios quedaban altamente limitados en el control del flujo de caja generado por sus activos, reduciéndose al mínimo su capacidad de aplicarlos a usos alternativos al solo pago de sus deudas (inversiones, distribución de dividendos). Este hecho, relevante en función del carácter incompleto de la política de adaptación a la norma internacionalizada de acumulación implementada durante la convertibilidad, junto al desgaste de una negociación que implicó la liquidación de activos productivos de otras áreas negocios, parecen haber sido determinantes en la pérdida de perspectiva de

supervivencia del grupo Fortabat en la rama, impulsando a los accionistas a decidir la venta de sus activos medulares.

En definitiva, al momento en que desde 2003 el reimpulso de la oleada de centralización transnacional en la rama exigía de una rápida política de crecimiento para la supervivencia, frente a la imposibilidad de acceder al crédito y de autofinanciarse, la condición de atraso se presentó como irreversible para el grupo Fortabat. Así, la resolución de la crisis financiera a la que condujo la estrategia de modernización local promovió la decisión de venta de los activos industriales del grupo Fortabat.

#### **IV. VII La fase ascendente de la valorización en la posconvertibilidad y la concreción de la venta de Loma Negra**

La salida a la venta de Loma Negra fue oficialmente anunciada el 12 de agosto de 2004, generando inmediatamente el interés de varios grupos internacionales que realizaron ofertas (Cemex, Votorantim, Cimpor y Camargo Corrêa). Finalmente, la brasileña Camargo Corrêa se impuso en la disputa al ser la única que, según la prensa especializada, se mostró dispuesta a pagar los US\$ 1.000 millones pretendidos por el grupo Fortabat. La operación de cambio de manos se concretó finalmente en junio de 2005 por US\$ 1.025 millones, en cuyos términos el grupo brasileño se consagró como propietario de todos los activos de la principal cementera argentina (8 fábricas de cemento, 3 centros de distribución, 5 hormigoneras y Ferrosur) iniciando a partir de allí, como se ha visto en el capítulo 2 de este trabajo, una trayectoria de expansión internacional.

A cambio de la venta de sus activos industriales históricos la familia propietaria de Loma Negra recibió US\$ 800 millones netos<sup>188</sup> que pasaron a valorizarse como capital a interés bajo la gestión de la banca JP Morgan Chase, mientras que la estructura del grupo Fortabat fue disuelta y las actividades productivas de los viejos accionistas quedaron limitadas a las empresas del rubro agrícola-ganadero<sup>189</sup>.

En el contexto de la resolución de la crisis de financiamiento, la concreción de la venta y conversión a capital a interés del grupo Fortabat se vio favorecida por una

---

<sup>188</sup> La diferencia con el valor de venta se debe a US\$ 225 millones de deuda de Loma Negra asumida por Camargo Corrêa.

<sup>189</sup> La familia propietaria de Loma Negra conservó 150.000 hectáreas y 250.000 cabezas de Ganado repartidas en diferentes provincias del país controladas por la firma Estancias Unidas del Sud (Gaffoglio, 2012).

serie de condiciones que, en la coyuntura de la posconvertibilidad, promovieron la movilidad del principal capital autónomo de la rama cementera argentina.

La fase expansiva de la industria cementera local desde el segundo semestre de 2002 impulsó un rápido crecimiento del volumen de ventas y de la facturación de Loma Negra, mejorando el desempeño de las economías de escala y la rentabilidad de los activos productivos. El incremento de los flujos de caja permitió recomponer rápidamente el indicador de liquidez y reducir el peso del pasivo corriente en el pasivo total, dando lugar a una mejora importante de la situación financiera y patrimonial de la firma. El avance del saneamiento financiero (la última cuota de la reestructuración fue cancelada por los nuevos propietarios en 2006) y la perspectiva ascendente para la valorización en la rama cementera argentina en la posconvertibilidad, repercutieron favorablemente sobre la posición vendedora de los propietarios históricos al generar condiciones de atractivo para la adquisición de la cementera.

Entre finales de 2003 y principios de 2004, cuando aún los propietarios negaban públicamente la posibilidad de una retirada y el crecimiento de las ventas mejoraba la disponibilidad de fondos, la gerencia comenzó a tomar medidas para consolidar su posición en la propiedad de sus firmas, cancelando anticipadamente \$ 420 millones del pasivo financiero y financiando con aportes de los accionistas la adquisición de remanentes accionarios en manos de terceros de sus empresas controladas (Cementos San Martín, Ecocemento, Recycomb y las hormigoneras), a las que disolvió y fusionó bajo la firma Loma Negra<sup>190</sup>.

Al momento en que la demanda afianzaba su recuperación, estas acciones buscaron robustecer la posición vendedora del grupo. Al consolidar los activos en un solo paquete canceló la posibilidad de posicionamiento de compradores hostiles, al tiempo que evitó que los activos cementeros pudieran ser adquiridos de manera fragmentada, alternativas que hubieran reducido el monto total del cambio de manos<sup>191</sup>.

---

<sup>190</sup> Adicionalmente en 2003 intentó sin éxito fusionar por absorción a Cementos del Plata en Uruguay (Infobae, 20/10/ 2003)

<sup>191</sup> La suiza Holcim, propietaria de Minetti (35% del mercado) estaba inhibida de comprar la totalidad de Loma Negra por la segura objeción por excesiva posición hubiera recibido de la CNDC, por lo que su única alternativa era la compra de activos de modo fragmentado. En una nota del diario La Nación se consigna: "Las versiones de que Loma Negra podría ser vendida en fracciones fueron desestimadas por fuentes empresariales. "Sería una locura que tomaran una acción desesperada después de reestructurar su deuda. No parece probable que eso se haga, porque hasta se perdería la marca. Es una cosa que sólo se hace en medio de lo peor de la crisis, y ese momento claramente ya pasó", razonaron los informantes" (Oviedo, 2004).



Asimismo, la mejora en la utilización de las capacidades en el escenario de expansión de los despachos, la racionalización operativa y las nuevas instalaciones fabriles puestas en funcionamiento durante la crisis, comenzaron a impactar favorablemente sobre la eficiencia operativa de Loma Negra. Como se desprende del Cuadro XXI, entre 2002 y 2005 la producción de cemento de la firma creció un 70% (de 2,1 mtn a 3,6 mtn) y la producción por ocupado se incrementó un 31,8% (de 2.105 a 2.775 tn/empleado). Como corolario de la mayor explotación de las economías de escala y del rendimiento productivo de la fuerza de trabajo, el costo de la tonelada producida en moneda constante de 1993 experimentó una reducción del 72,0% (de \$92,7 a \$42,6) entre 2002 y 2005.

**Cuadro XXI. Indicadores de desempeño operativo de Loma Negra, 1999-2005.**  
(En toneladas, porcentajes, pesos de 1993 e índice 1993=100)

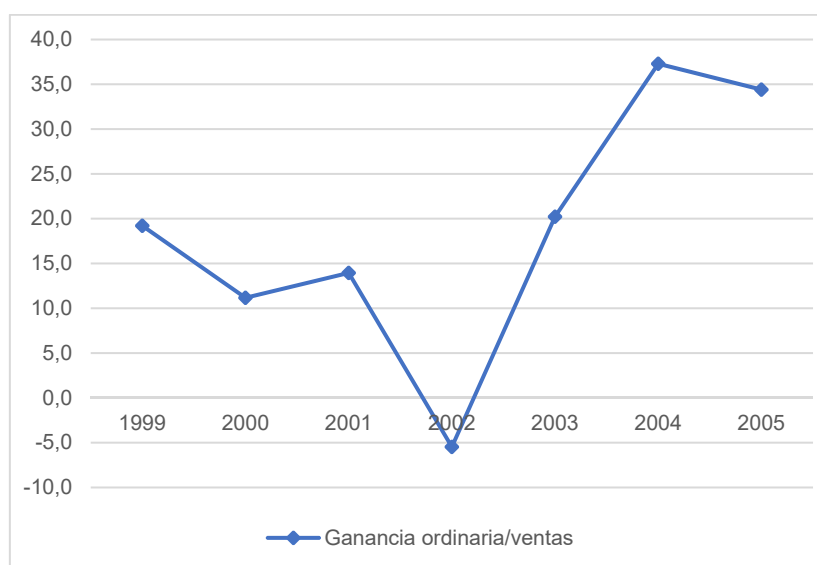
Año	Producción (Tn)	Uso de capacidad productiva de cemento (%)	Producción/ empleado (Tn)	Costo de ventas/tn (\$ de 1993)	Ganancia ordinaria (\$ de 1993)	Precio cemento/ precios industriales <sup>a</sup> (1993=100)
1999	3.881.499	58,1	1.928	61,3	74.441.109	100,0
2000	3.545.207	53,1	2.100	70,4	40.297.759	99,1
2001	3.076.206	39,8	2.820	68,9	44.025.015	102,1
2002	2.119.892	27,4	2.105	92,7	-13.291.452	105,1
2003	2.492.006	32,2	2.487	65	50.420.077	130,1
2004	3.128.323	40,5	2.720	54,7	100.318.639	126,7
2005	3.607.153	46,7	2.775	42,6	120.264.354	118,4

a- Calculado como la relación porcentual entre el IPM cemento/ IPM no agropecuarios.

Fuente: elaboración propia en base a balances de Loma Negra CIASA e Indec.

Los anteriores factores sumados al fuerte crecimiento del precio real del cemento desde la salida de la convertibilidad (un 16,5% promedio superior a la evolución de los precios no agropecuarios entre 2002 y 2005), impulsaron una fuerte mejora del rendimiento de los activos principales del grupo. Medido en pesos constantes de 1993 el resultado ordinario (descontados los costos directos y los gastos de administración y comercialización) pasó de registrar pérdidas por \$ 13,3 millones en 2002 a ganancias por \$ 120 millones en 2005. En el mismo sentido, como se observa en el Gráfico XIII la rentabilidad operativa de los negocios medulares del grupo, medida en términos de la relación entre resultado ordinario y las ventas, experimentó un notable crecimiento a lo largo de los primeros años de la convertibilidad.

**Gráfico XIII. Rentabilidad operativa de los activos cementeros del grupo Fortabat, 1999-2005 (En porcentaje)**



**Fuente:** elaboración propia en base a balances consolidados Loma Negra- CIASA.

De igual manera, el auge de los negocios cementeros del grupo Fortabat en la inmediata posconvertibilidad y su desempeño destacado en el escenario de la expansión de la acumulación en el espacio nacional, implicaron una mejora notable de la posición de la firma Loma Negra en la cúpula empresarial del país. Luego de haber sufrido un retroceso de 30 posiciones durante la crisis y salida de la convertibilidad (desde la posición 76 a la 106 entre 1999 y 2002), para el año 2005 había registrado un ascenso de 37 posiciones, alcanzando el puesto 69 entre las empresas de mayor facturación<sup>192</sup>.

Con todo, y pese a las mejoras en el rendimiento operativo observadas, los rendimientos de escala de Loma Negra en los primeros años de la posconvertibilidad poseían todavía un amplio margen de mejora debido a la aún importante capacidad ociosa disponible (cercana al 50% hacia 2005), por lo que los activos productivos estaban en buenas condiciones para aprovechar la probable continuidad del ciclo expansivo sin la necesidad de inversiones relevantes<sup>193</sup>. En otros términos, la vigencia técnica del capital productivo de Loma Negra y su potencial para la valorización en el

<sup>192</sup> Véase Cuadro XX (pp. 159).

<sup>193</sup> Además de la evidencia hasta aquí presentada, el hecho de que Loma Negra enfrentara el gran crecimiento de los despachos que le siguió al cambio de manos sin inversiones relevantes en equipos productivos ni en ampliación de la capacidad, comparativamente a las realizadas por el grupo Fortabat en la etapa previa a la venta, confirman la apreciación sobre la vigencia productiva de los activos cedidos. Camargo Correa sólo realizó un desembolso significativo en 2006 destinado a la reapertura de la Planta Barker y luego recién en 2009 instaló dos nuevos molinos en las plantas L'amalí y Catamarca. Sobre la política de inversiones y el desempeño de Loma Negra bajo la gestión del grupo Camargo Correa puede consultarse los trabajos de Lucca, (2014) y Eliano Sombory (2016).

escenario expansivo resultaba favorable para los términos de una conversión a capital-dinerario a través de una operación de venta.

La concreción de la transferencia al grupo Camargo Correa de Loma Negra a un valor equivalente a cinco veces su flujo de caja, considerado demasiado elevado por muchos especialistas del rubro<sup>194</sup>, resulta explicable también por el carácter estratégico que presentaba la operación para el capital adquirente. Los activos que el grupo Fortabat sacó a la venta valían más para Camargo Correa que para otros posibles candidatos a incorporarlos a su estructura de valorización, en la medida que para el grupo brasileño la adquisición de Loma Negra representaba la oportunidad de experimentar un rápido crecimiento de sus operaciones en la rama, y con ello una base estratégica para su posterior proyección internacional.

En definitiva, en la fase expansiva de la acumulación en la industria cementera que le siguió al abandono de la convertibilidad, el alto grado de consolidación (horizontal y vertical) de Loma Negra en la rama local y la vigencia tecnológica de los activos productivos puestos a la venta, elevaron su cotización de mercado, promoviendo la concreción de la venta y conversión a interés de sus propietarios históricos.

---

<sup>194</sup> Por ejemplo, un artículo del diario La Nación destaca “En México, según dijo a la agencia Reuters el analista Carlos Hermesillo, de la consultora Vector, “la valuación parece un poco alta. Le puede interesar a Cemex, pero no se la ve yendo desesperada para lograrlo” (La Nación, 13/08/2004). En el mismo sentido, unos meses después en una nota del Diario el Cronista Comercial se consigna: “En agosto, cuando La Señora le puso cartel de venta a su empresa –y contrató al JP Morgan para que encuentre comprador– también fijó el monto mínimo que espera a cambio: 1.000 millones de dólares. Algo que el mercado juzgó como una sobrevaloración. Por lo menos, así lo interpretó un importante banco estadounidense, que declinó la oferta de convertirse en el asesor financiero de la operación. La cifra también desalentó a uno de los candidatos naturales para probarse el traje de novio: el grupo francés Lafarge. (...) “Es mucha plata. A ese valor (US\$ 1.000 millones), no hay interés: es mucho dinero para invertir en la Argentina”, opina un ejecutivo de un banco de inversión (...) Un asesor, con vasta experiencia en M&As, agrega que ese precio sólo pagaría un jugador dispuesto a apostar fuerte para ampliar presencia regional” (El cronista, 26/12/2004).

## Conclusiones

La conclusión general que surge de esta investigación es que la venta en 2005 de Loma Negra constituyó el punto culminante de una trayectoria de deterioro competitivo y rezago en la carrera por la concentración y centralización del capital que forzó a la salida de la propiedad del grupo Fortabat cuando la escala internacionalizada de acumulación se impuso como un imperativo para el sostenimiento de la autonomía del capital productivo en la rama cementera. Además, se ha demostrado que esta se precipitó cuando confluyeron una serie de condiciones que en la coyuntura de crisis y salida del régimen de convertibilidad favorecieron la permeabilidad del capital, tanto a la entrada como a la salida, en la propiedad de la cementera de mayor concentración de la rama argentina.

Para Loma Negra la novedosa presencia de competidores extranjeros durante la segunda mitad de la década de 1990 puso en evidencia su atraso en la escala de acumulación respecto las cementeras internacionalizadas, mientras que la aguda crisis financiera que experimentó el grupo Fortabat durante el colapso y salida del régimen de convertibilidad entre 1999 y 2002 marcó los límites de su trayectoria de ajuste al nuevo escenario para la conservación de la propiedad de sus activos medulares. Por su parte, la fase expansiva de la valorización en la rama local en la inmediata posconvertibilidad, al momento en que la oleada de centralización transnacional atravesaba por una renovada y más exigente espiral de crecimiento, generó condiciones favorables para la venta y valorización a interés de los propietarios históricos, quedando por esta vía los activos de la cementera líder del mercado argentino bajo la propiedad y gestión de un capital extranjero capaz de incorporarlos a la escala normal internacionalizada de acumulación.

Se ha puesto así de relieve que la enajenación de los activos históricos del grupo Fortabat expresó el modo en que el atraso de la empresa Loma Negra bajo su propiedad hizo síntesis con el movimiento de internacionalización de la rama cementera en la fase mundializada del capital. Conforme a ello, las razones que llevaron al grupo a desprenderse de sus activos productivos medulares, si bien tendieron a imponerse en el marco del derrumbe y abandono de la convertibilidad, respondieron a una trayectoria crítica de debilidad en su proceso de acumulación que

terminó posicionando al grupo propietario local como perdedor en la carrera por la centralización transnacional del capital en la rama.

La reconstrucción y análisis de los principales componentes de esa trayectoria crítica ha hecho posible una aproximación explicativa a la extranjerización de una gran empresa argentina durante la crisis y abandono de la convertibilidad que toma distancia de una serie de interpretaciones difundidas sobre el fenómeno. En primer lugar, los resultados contrastan con la explicación neoliberal más difundida según la cual la venta de las grandes firmas de capital nacional fue la respuesta de los propietarios locales a la crisis provocada por el “súbito cambio en las reglas de juego” (indeterminación gubernamental por profundizar las reformas, reversión de los flujos internacionales de capitales, devaluación) que interrumpió “externamente” sus auspiciosos procesos de adaptación a la globalización. Además, al menos para el caso de estudio abordado, se ha hecho posible una explicación sobre la desnacionalización de una gran empresa que problematiza el carácter voluntario, especulativo y ausente de crisis de la retirada de su grupo propietario en los primeros años de la posconvertibilidad.

Asimismo, la centralidad del atraso competitivo como fundamento de la enajenación del capital productivo ha permitido una explicación que se diferencia de aquellas que han enfatizado en la inaptitud gerencial, la influencia del clima cultural en la toma de decisiones de la conducción u otros factores subjetivos, como fundamentos principales de una trayectoria errática que culminó con la liquidación de la empresa emblema del grupo Fortabat. Alternativamente, se ha puesto en evidencia el carácter estructural, y por tanto relativamente independiente de la capacidad y voluntad de los cuerpos gerenciales, de la crisis que impulsó la venta de Loma Negra ante la imposición de la norma internacionalizada de concentración para el sostenimiento de la autonomía. En efecto, la venta de los activos principales del grupo Fortabat en la rama cementera y su conversión a capital a interés expresaron de manera violenta el carácter subordinado y dependiente de la incorporación al proceso de internacionalización del capital de este representante tradicional de la fracción burguesa local más concentrada.

A los fines de precisar esta explicación y los contrapuntos existentes con las concepciones aludidas, a continuación se presenta una síntesis de los principales resultados que fueron conduciendo a la investigación a esta conclusión general.

Desde mediados de siglo XX, bajo la propiedad del grupo Fortabat, la cementera Loma Negra formó parte del elenco estable del panel de las mayores firmas industriales del país. La localización principal de las plantas de fabricación dentro del radio económicamente viable para el transporte a los mayores mercados consumidores del país (la Capital Federal y su área metropolitana), originalmente asociada a la propiedad de tierras con subsuelos ricos en material calcáreo, dotaron a Loma Negra de un gran potencial de acumulación al ubicarla en condiciones de aplicar en el medio local las tecnologías de producción de la mayor escala y productividad disponibles para la industria. El comportamiento dinámico de la demanda durante buena parte de las décadas de 1960 y 1970, acompañado por múltiples mecanismos estatales de apuntalamiento de la acumulación, impulsaron el crecimiento de Loma Negra y la empresa avanzó en el proceso de concentración y centralización del capital bajo su mando en la escala nacional.

No obstante, la aguda y prolongada contracción en la que ingresó la demanda de la construcción desde principios de la década de 1980, sumada a un mercado doméstico en el que había saturado las posibilidades de ampliar su participación aplicando tecnologías modales, restringieron las posibilidades de crecimiento del grupo en la industria cementera argentina. Producto de ello, Loma Negra experimentó una extendida trayectoria de parálisis inversora, reducción del ritmo de incorporación de innovaciones tecnológicas, sostenimiento en actividad de líneas fabriles obsoletas y, como consecuencia, fuertes restricciones al crecimiento que conllevaron una profundización de la brecha que la distanciaba con la escala de concentración de los mayores grupos cementeros europeos y latinoamericanos al momento de enfrentar el proceso de reestructuración internacional de la rama.

Las reformas neoliberales implementadas con celeridad en la Argentina desde los inicios de la década de 1990, auspiciadas por los capitales cementeros nacionales como punta de lanza para la superación de la prolongada crisis de la rama, al tiempo que mostraron resultados muy limitados en materia de relanzamiento de la demanda, tendieron a promover una profunda transformación de sus condiciones competitivas de reproducción. Con la desaparición de múltiples mecanismos de prebendas estatales que históricamente habían apuntalado la acumulación y contenido la desvalorización de Loma Negra (aranceles, promoción industrial, obras públicas, estatización de pasivos externos, entre otros) su grupo propietario enfrentó sin mediaciones una fase de inéditas presiones competitivas del exterior.

Mientras que para los capitales más chicos de la rama el nuevo escenario competitivo impulsó casi inmediatamente la cesión de porciones crecientes de la propiedad y gestión de sus empresas a la cementeras internacionales, el grupo Fortabat contaba con una base de acumulación suficientemente grande como para intentar afrontar el desafío de la apertura conservando plenamente la autonomía de sus negocios industriales. Su histórica posición dominante en el mercado local de cemento, las oportunidades de consolidación que representaron las privatizaciones y el restablecimiento del acceso al crédito, entre otros factores, posicionaban a Loma Negra como una empresa local potencialmente apta para sostenerse en la competencia internacionalizada.

Sin embargo, el carácter sólo aparente de la solidez y fortaleza de Loma Negra, solapado durante décadas bajo el relativo aislamiento de la rama local, se puso al descubierto con intenso rigor cuando al promediar el segundo lustro del decenio, la mayor intensidad en la oleada de ingreso de competidores extranjeros, importaciones y el posicionamiento en la demanda de grandes clientes, pasaron a constituirse como una seria amenaza a su liderazgo. La integración local de las condiciones de competencia, tamaño y eficiencia imperantes en el mercado mundial transparentaron la debilidad de largo plazo de la trayectoria de acumulación de Loma Negra, el estado de obsolescencia productiva de sus activos en la fabricación y distribución de cemento, la escasa diversificación vertical de sus operaciones y, principalmente, la gran desventaja en materia de capacidades de inversión y financiamiento respecto de las cementeras internacionales.

El amplio rezago en la escala de concentración asociado a la débil trayectoria de acumulación con que el grupo Fortabat afrontó la confluencia de este doble proceso de reestructuración -de la rama cementera en escala internacional y del capitalismo argentino- dio paso a un período de transición en el cual el grupo activó una estrategia de ajuste y reestructuración con la que buscó evitar la desvalorización. Aprovechando la disponibilidad de financiamiento internacional para las grandes empresas bajo la convertibilidad, el grupo respondió a la amenaza con una agresiva política de inversiones destinada a fortificar su posición en el mercado local, renovando activos fijos para hacer “más productiva” a Loma Negra y consolidando una estructura patrimonial fuertemente integrada (horizontal y verticalmente) en sus negocios medulares (cementos, ferrocarriles, distribución y logística, hormigón).

Resulta importante destacar que Loma Negra se vio empujada a acelerar su estrategia de reestructuración defensiva hacia el final de la década de los '90, en un escenario en que convivieron la creciente escasez de fondos (propios y de terceros), resultantes de las crisis en la periferia y la recesión doméstica, con la más incisiva amenaza de cementeras internacionales cuyos planes de ingreso persistieron al menos hasta el año 2001. Con ello, la pulsión competitiva y el peligro de desvalorización asociado a la pérdida posiciones en el mercado doméstico, dotaron de racionalidad a una política de inversiones que en el contexto de creciente inestabilidad macroeconómica tendía a elevar peligrosamente los niveles endeudamiento externo del grupo. De esta manera, ante la escasez de recursos propios y mientras el acceso a los mercados financieros internacionales se mantuviera disponible, la conducción del grupo se volcó a sostener la espiral de endeudamiento que le garantizaría la obtención de fondos requeridos para el pago de deudas previas y el apalancamiento de las inversiones productivas necesarias para enfrentar la competencia.

Sin embargo, limitado por las restricciones financieras para acceder a la magnitud de capital dinerario requerido para afrontar una estrategia de inversiones en el exterior, el sendero de crecimiento de naturaleza defensiva que Loma Negra pudo concretar bajo el denominado "Plan transformación", era en sí mismo incapaz de garantizar su supervivencia en manos de los propietarios locales. La modernización productiva y de la estructura de negocios en el medio local emprendida por Loma Negra hacia el final de la década de 1990, si bien en el corto plazo suficiente para contener la amenaza externa, se presentaba como estructuralmente insuficiente para la conservación del control por parte de los propietarios históricos frente a una norma internacionalizada de concentración que en ese mismo momento tomaba forma a través de una intensa oleada de fusiones y adquisiciones transfronterizas.

Habiendo reforzado su exposición al sostenimiento y desempeño del régimen macroeconómico vigente, cuando la implosión y abandono de la convertibilidad multiplicó su deuda en moneda local, los flujos de caja se contrajeron a niveles críticos, el refinanciamiento de pasivos quedó obturado y el salvataje estatal no se hizo presente, el grupo Fortabat se enfrentó a los límites de su estrategia de crecimiento "defensivo" en la rama cementera. Desde 2002, la incapacidad de cumplimiento de los vencimientos de deuda externa sumergió al grupo en una aguda crisis financiera cuya resolución, en los términos de la reestructuración alcanzada con los acreedores



en 2004, conllevó la pérdida del control sobre los flujos de ingresos generados por sus activos productivos. A partir de allí, el atraso se presentó como irreversible para los propietarios históricos que, incapaces de superar la escala nacional de acumulación necesaria para la supervivencia, se volcaron a allanar el camino para una venta que les permitiera conservar el máximo valor de su capital. En consecuencia, la sanción negativa del capital financiero sobre la gestión bajo su mando del capital productivo terminó por impulsar la retirada del grupo Fortabat de la rama cementera.

Finalmente, en el escenario de la inmediata posconvertibilidad, el ciclo de rápida recuperación de la demanda luego de más de dos décadas de estancamiento, sumado a la alta vigencia tecnológico- productiva y elevada consolidación horizontal y vertical de sus activos en el mercado local, convirtieron a Loma Negra en una opción de compra de gran atractivo para capitales cementeros internacionales inmersos desde 2003 en una nueva y más exigente oleada de centralización transfronteriza. Estos factores, que favorecieron la cotización de mercado de Loma Negra y la capacidad de valorización a interés del capital-dinerario resultante de su liquidación, terminaron por definir la decisión de salida y la concreción de una operación de cambio de manos “conveniente”.

De esta manera, a la salida de la crisis financiera a la que condujo el intento por sostener la autonomía frente a la competencia del capital extranjero, las buenas perspectivas para la valorización promovieron la concreción de la salida del capital atrasado, impulsando la incorporación de los activos productivos a la escala internacionalizada normal para la valorización de los capitales individuales. La desventaja del capital rezagado en la carrera por la concentración del capital se expresó así en términos de la menor capacidad de inversión del grupo Fortabat respecto a grupos cementeros internacionalizados que, por operar en múltiples espacios nacionales (mayor escala internacional, flujos de caja más estables, acceso a múltiples mercados de crédito), poseen un mayor potencial de acumulación, acceden a mejores condiciones de financiamiento y, con ello, están mejor preparados para disputar las oleadas de centralización transnacional del capital respecto de capitales con ámbitos de acumulación exclusivamente nacionales.

Una breve consideración comparativa de la trayectoria del grupo Fortabat respecto de los grupos cementeros latinoamericanos que transitaron por procesos exitosos de adecuación a la escala internacionalizada de acumulación parece confirmar el rol conjunto que la mayor debilidad de largo plazo en la trayectoria de

acumulación del grupo argentino, las restricciones más severas que experimentó en materia de acceso al financiamiento y la profundidad de la implosión de la experiencia de reestructuración neoliberal del capitalismo argentino, ejercieron en la suerte final de la empresa Loma Negra. De este modo, si bien todas las mayores cementeras de capital nacional de las economías de mayor tamaño de la región experimentaron durante los años '90 transformaciones similares en sus "ambientes de negocios" en términos de recrudescimiento competitivo en sus mercados domésticos y desmantelamiento de fuentes de subsidio estatal, los resultados diferenciales no parecen tener origen en las desiguales "aptitudes schumpeterianas" de grupos propietarios que en todos los casos, por las particularidades de su inserción sectorial, construyeron su preponderancia nacional en estrecha relación con políticas de transferencia y prebendas estatales.

En definitiva, la experiencia de Loma Negra confirma el rol determinante que el atraso y debilidad de la trayectoria de acumulación en confluencia con el recrudescimiento competitivo, la interrupción al acceso al crédito y la recesión durante la crisis y abandono de la convertibilidad, tuvieron en el sendero final de enajenación de los activos productivos de representantes destacados de la burguesía local más concentrada, de gran ponderación para la escala nacional en sus esferas de valorización pero rezagados e incapaces de incorporarse a la norma internacionalizada de concentración y centralización que rige a la acumulación y competencia en la fase mundializada del capital.

Aunque los alcances de un análisis de caso como el aquí expuesto restringen naturalmente las posibilidades de generalizar sus hallazgos, se hace posible advertir que el desarrollo de estudios que profundicen en el tratamiento de las limitaciones de la gran burguesía argentina para incorporar a sus empresas como "campeonas nacionales" en los procesos de reestructuración internacional de sus esferas de valorización, resulta un aspecto a todas luces importante para la comprensión de la naturaleza y significado histórico del proceso extranjerización reciente de la economía argentina, y en última instancia, relevante para desentrañar la persistencia del carácter atrasado y dependiente de la incorporación del capitalismo argentino a la mundialización, tareas a las que esta investigación espera haber contribuido.

## Bibliografía

- Abeles, M. (1999). El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa. ¿Reforma estructural o consolidación hegemónica? *Época. Revista argentina de economía política*, 1(1), 95-114.
- Abiuso, M., & Vallejos, S. (2013). *AMALITA. La biografía*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Acevedo, M., Basualdo, E., & Khavisse, M. (1990). *¿Quién es quién?: los dueños del poder económico (Argentina 1973-1987)*. Buenos Aires: Pensamiento Jurídico Editora.
- AFCP. (17 de Marzo de 2019). *Evolución del Sector*. Recuperado el 17 de Marzo de 2019, de [www.afcp.com](http://www.afcp.com): <https://www.afcp.org.ar/evoluciondelsector>
- Aglietta, M. (1979). *Regulación y crisis del capitalismo*. Madrid: Siglo XXI.
- América Economía. (2017). *Ranking Multilatinas 2016*. América Economía.
- Aranoff, G. (1991). John M. Clark's Concept of Too Strong Competition: The US Cement Industry as a Possible Case. *Eastern Economic Journal*, 17(1), 45-60.
- Arceo, E. (2003). *Argentina en la periferia próspera. Renta internacional, dominación oligárquica y modo de acumulación*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Arceo, E. (2006). El fracaso de la reestructuración neoliberal en América Latina. Estrategias de los sectores dominantes y alternativas populares. En E. Basualdo, & E. Arceo, *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales* (págs. 27-65). Buenos Aires: CLACSO.
- Astarita, R. (2006). *Valor, mercado mundial y globalización*. Buenos Aires: Kaicron.
- Avendaño, R. (2011). La expansión internacional del capital latinoamericano y sus empresas transnacionales. *Revista Letras Internacionales*, V(125).
- Azpiazu, D., & Basualdo, E. (1990). *Cara y contracara de los grupos económicos: estado y promoción industrial en la Argentina*. Buenos Aires: Cántaro.
- Azpiazu, D., & Basualdo, E. (2004). Las privatizaciones en la Argentina. Génesis, desarrollo y principales impactos estructurales. En D. Azpiazu, & E. Basualdo, *Las privatizaciones en la Argentina. Genesis, desarrollo y principales impactos estructurales* (págs. 1-47). Buenos Aires: Flacso.
- Azpiazu, D., & Basualdo, E. (2009). *Transformaciones estructurales de la economía argentina: una aproximación a partir del panel de grandes empresas, 1991-2005*. Buenos Aires: PNUD.
- Azpiazu, D., Basualdo, E., & Khavisse, M. (2004). *El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80*. Buenos Aires: Siglo XXI.

- Babu Kumaran, G., & Martínez González, S. (2008). Evolución reciente de la industria de la industria de cemento: un estudio comparativo entre México y la India. *Portes. Revista mexicana de estudios de la Cuenca del Pacífico*, 2(3), 165-202.
- Barjot, D. (2007). Lafarge (19993-2003) Comment on devient firme mondiale. *Revue économique*, 58(1), 79-111.
- Barragán, J. I., & Cerruti, M. (2003). Cemex: del mercado interno al mercado global. *Quinto Congreso brasileño de historia, VII*, págs. 1-32. Caxambu.
- Basualdo, E. (1988). *Deuda Externa y poder económico en la Argentina*. Buenos Aires: Nueva América.
- Basualdo, E. (2000). *Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década de los noventa: una aproximación a través de la reestructuración económica y el comportamiento de los grupos económicos y los capitales extranjeros*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Basualdo, E. (2006). *Estudios de historia económica argentina: desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires: Flacso.
- Basualdo, E., Lozano, C., & Schorr, M. (2002). Las transferencias de recursos a la cúpula económica durante la administración Duhalde. El nuevo plan social del gobierno. *Realidad Económica*(186), 1-31.
- Basualdo, E., Nochteff, H., & Nahón, C. (2005). *Trayectoria y naturaleza de la deuda externa privada en la Argentina. La década del noventa, antes y después*. Buenos Aires: Flacso.
- Bellini, C. (2003). *La industria durante el primer peronismo (1946-1955) Un análisis de las políticas y su impacto*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras- UBA- Tesis Doctoral.
- Belloni, P., & Wainer, A. (2013). *Inversión extranjera record en la Argentina 2012: ¿un camino hacia el desarrollo?* La Plata: IEFÉ.
- Beltran, G. (2011). Las paradojas de la acción empresaria. Las asociaciones del empresariado argentino y la persistencia de las reformas estructurales. En A. Pucciarelli, *Los años de Menem. La construcción del orden neoliberal*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.
- Bezchinsky, G., Dinenzon, M., Giussani, L., Caino, O., López, B., & Amiel, S. (2007). *Inversión extranjera directa en la Argentina. Crisis, reestructuración y nuevas tendencias después de la convertibilidad*. CEPAL. Buenos Aires: CEPAL.
- Bianchi, P. (1982). Public and private control in mass product industry: the cement industry cases. En *Studies in industrial organization* (Vol. III). La Haya, Holanda: Martinus Nijhoff Publishers.
- Bina, C., & Yahgmaian, B. (1991). Post-war global accumulation and the transnationalisation of capital. *Capital & Class*, 15(1), 107-130.

- Bisang, R. (1998). Apertura, Reestructuración industrial y conglomerados económicos. *Desarrollo Económico*, 38, 143-176.
- Bisio, R., & Boulgourdjian, N. (2011). Formas de liderazgo empresarial en la temprana industria cementera argentina. *Miríada: Investigación en Ciencias Sociales*, 3(5), 9-41.
- BNDES. (2012). <http://www.bndes.gov.br>. Recuperado el 17 de 11 de 2018, de Internacionalizaçao de empresas: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/Produtos/FINEM/internacionalizacao\\_empresas.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/FINEM/internacionalizacao_empresas.html)
- Bonnet, A. (2002). Hiperinflación, convertibilidad y hegemonía neoconservadora en la Argentina: elementos para el análisis de una relación compleja. En A. Bonnet, G. Galafassi, & G. Zarrilli, *Modernización y crisis. Transformaciones sociales y reestructuración capitalista en la Argentina del siglo XX* (págs. 233-247). Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Botwinick, H. (2017). *Persistent Inequalities. Wage Disparity under Capitalist Competition*. Boston: Brill.
- British Geological Survey. (2005). *Mineral Profile. Cement Raw Materials*.
- Bueno Marville, F., & Seabra Lana, R. (2010). A teoria do subimperialismo brasileiro: notas para uma (re)discussão contemporânea. *6to Coloquio Internacional Marx y Engels*. CEMARX, UNICAMP.
- Burachik, G. (2008). El crecimiento de las grandes empresas latinoamericanas desde los años' 70. *Estudios Económicos*, XXV(51), 1-48.
- Burachik, G. (2010). Extranjerización de grandes empresas en Argentina. *Problemas del desarrollo*, 41(160), 109-133.
- Burachik, G. M. (2010). Extranjerización de grandes empresas en Argentina. *Problemas del desarrollo*, 41(160), 109-133.
- Caligaris, G. (2017). *Acumulación de capital y sujetos sociales en la producción agraria pampeana (1996-2013)*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Candelaresi, C. (1 de Junio de 2000). Obras privadas, garantía estatal. *Página 12*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2019, de <https://www.pagina12.com.ar/2000/00-06/00-06-01/pag13.htm>
- Cantamutto, F., & Wainer, A. (2013). *Economía política de la convertibilidad. Disputas de intereses y cambio de régimen*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Carchedi, G. (1991). *Frontiers of Political Economy*. Londres- Nueva York: Verso.
- Castellani, A. (2008). La ampliación del complejo estatal-privado y su incidencia sobre el perfil de la cúpula empresarial. Argentina 1966-1975. *H-industria*(11), 79-123.

- Castellani, A., & Gaggero, A. (2012). La retirada heterogénea: estrategias y desempeños de los grupos económicos nacionales en la Argentina de la década de 1990. *Apuntes*, 39(70), 203-238.
- Cembureau. (2019). *Key facts & Figures*. Recuperado el 6 de 10 de 2019, de <https://cembureau.eu/cement-101/key-facts-figures/>
- Cemex. (1999). *Informe Anual 1998*. DF.
- Cepal. (1982). *La demanda de maquinaria y equipo para la industria del cemento en América Latina*. Grupo de trabajo sobre del Proyecto sobre bienes de capital, CEPAL, Buenos Aires.
- CEPAL. (2006). *La Inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe en 2005*. Santiago: CEPAL.
- CEPAL. (2010). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2009*. Santiago: CEPAL.
- CEPAL. (2018). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2017*. Santiago: CEPAL.
- Cerqueira, D. F. (2016). Las políticas gubernamentales de estímulo a la Inversión Extranjera Directa (IED) de Brasil en Sudamérica entre los años 2003 y 2010: regresión productiva e inserción dependiente. *Cuadernos de Economía Crítica*(4), 67.94.
- Chesnais, F. (1996). *A mundialização do capital.*, 1996. Sao Paulo- SP: Xamã.
- Chudnovsky, D., & Andrés, L. (2007). Inversión extranjera directa y desarrollo: la experiencia del Mercosur. *Revista de la CEPAL*(92), 7-23.
- Chudnovsky, D., & López, A. (1999). Las empresas multinacionales de América Latina: características, evolución y perspectivas. *Síntesis: Revista documental en ciencias sociales iberoamericanas*(29), 175-207.
- Clarín. (28 de Mayo de 2000). Economía bajo presión: constructoras. Apoyo al plan de obras públicas. *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/apoyo-plan-obras-publicas\\_0\\_Hk4ggR9xAYe.html](https://www.clarin.com/economia/apoyo-plan-obras-publicas_0_Hk4ggR9xAYe.html)
- Clarín. (8 de Octubre de 2000). La crisis política, redefiniran el listado de obras. *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/economia-impulsara-plan-infraestructura-gallo\\_0\\_BkDNGhKxRKg.html](https://www.clarin.com/economia/economia-impulsara-plan-infraestructura-gallo_0_BkDNGhKxRKg.html)
- Clarín. (26 de Abril de 2003). Acuerdo de Loma Negra para renegociar su deuda. *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/acuerdo-loma-negra-renegociar-deuda\\_0\\_H1-Zf2ZICtg.html](https://www.clarin.com/economia/acuerdo-loma-negra-renegociar-deuda_0_H1-Zf2ZICtg.html)
- Clifton, J. (1977). Competition and the Evolution of the Capitalist Mode of Production. *Cambridge Journal of Economics*, 1(2), 137-151.
- CNDC. (2005). *Informe sobre el cartel cementero*. Informe , Buenos Aires.

- CNMC. (2006). *Las barreras a la entrada en el sector cemento*. CNMC, Subdirección General de Estudios. Madrid: CNMC. Obtenido de [https://www.cnmc.es/sites/default/files/1187120\\_6.pdf](https://www.cnmc.es/sites/default/files/1187120_6.pdf)
- Comisión Europea. (1994). *Decisión de la Comisión 94/815/CE relativa a un procedimiento de aplicación del artículo 85 del tratado CEE a los productores de cemento y asociaciones*.
- Cook, G. (2011). *Investment, Carbon Pricing and Leakage. A cement sector perspective*. Climate Strategies- Sustainability Cement initiative.
- Cooney, P. (Enero-junio de 2017). Competencia vs. Monopolio: Un análisis insumo-producto de las tasas de ganancia y markups en la economía de los EE.UU: 1958-1977. *Ensayos de Economía*(50).
- Cortés Conde, R. (2005). *La economía política de la Argentina en el siglo XX*. Buenos Aires: Edhasa.
- Coursi ras-Jaff, C., & Aurore, C. (2014). Following the pack or fighting the crises? The role of large French firms in the European cement cartels during the interwar period. *Entreprises et histoire*(3), 41-57.
- Dal b , E., & Kosacoff, B. (1998). *Líneas conceptuales ante evidencias microeconómicas de cambio estructural*. Buenos Aires: CEPAL.
- De Gortari Rabiela, R. (2005). Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local. *Revista Alteridades*, 15(29), 23-36.
- Demilly, D., & Philippe, Q. (2006). CO2 abatement, competitiveness and leakage in the European cement industry under the EU ETS: grandfathering versus output-based allocation. *Climate Policy*, VI(1), 93-113.
- Díaz Bobillo, I. (11 de Enero de 2019). Rama Cementera global y local. (R. Avendaño, Entrevistador) Buenos Aires.
- Dic simo, D. (2008). Indisciplina y consentimiento en la industria bonaerense durante la última dictadura militar. Los casos de Loma Negra Barker y Metalúrgica Tandil. *Sociohistórica*(23/24), 13-37.
- Duarte, M., & La Rocca, C. (2016). El retiro de los capitanes: los efectos de la convertibilidad sobre los grupos económicos. *Realidad Económica*, 47(297), 24-60.
- Dumez, H., & Jeunema tre, A. (2000). *Understanding and regulating the market at a time of globalization: the case of the cement industry*. Springer: Macmillan Press.
- El Cronista. (26 de Diciembre de 2004). La venta de Loma Negra ingresa en su etapa de definiciones. *El Cronista*. Recuperado el 2019 de Diciembre de 20, de <https://www.cronista.com/impresageneral/La-venta-de-Loma-Negra-ingresa-en-su-etapa-de-definiciones-20041227-0060.html>

- El Popular. (14 de Diciembre de 2017). Loma Negra anunció la inversión de 350 millones de dólares en la planta L'Amalí, ayer en Casa Rosada. *Diario El Popular*. Obtenido de <http://www.elpopular.com.ar/eimpresa/271573/loma-negra-anuncio-la-inversion-de-350-millones-de-dolares-en-la-planta-lamali-ayer-en-casa-rosada>
- Eliano Sombory, E. M. (2016). *La acumulación de las capacidades tecnológicas en el sector cementero argentino: El caso de Loma Negra S.A. 1990-2010*. Tesis de Maestría en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología , UBA, Buenos Aires.
- Farfan, J., & Breyer, C. (2017). *Global cement industry: inventory, capacities, future projections*. Lappeenranta: LUT School of Energy Systems. Lappeenranta University of Technology.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- FDC. (2013). *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2013. Os impactos da política externa na internacionalização de empresas brasileiras*. São Paulo: FDC- Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.
- FDC. (2017). *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017. Gestão do conhecimento em internacionalização*. São paulo: FDC- Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.
- Fuchs, J. (1958). *La penetración de los trusts yanquis en la Argentina*. Buenos Aires: Cartago.
- Furst, S., Penagos Tascón, J., & Villa Ramírez, J. J. (2008). Argos: internacionalización en un marco de conflicto armado. *Ad- minister* (12), 71-89.
- Gaffoglio, L. (11 de Marzo de 2012). La intrigante herencia de Amalita. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-intrigante-herencia-de-amalita-nid1455590>
- Gaggero, A. (2006). Estado y comportamiento empresario: el caso del cártel de la industria cementera durante la convertibilidad y posconvertibilidad (2002-2005). *Realidad Económica*(224), 12-31.
- Gaggero, A. (2008). Gaggero, A. (2008). Fui industrial durante muchos años.... Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa. *Papeles de Trabajo, Revista Electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales*(3), 1-22.
- Gaggero, A. (2012). La retirada de los grupos económicos argentinos durante la crisis y salida del régimen de convertibilidad. *Desarrollo Económico: Revista de Ciencias Sociales*, 52(206), 229-254.
- Gaggero, A. (2013). La desaparición de los grupos económicos nacionales de la cúpula empresaria argentina durante la década de 1990: los casos de Gatic,



- Astra y Soldati. *H-industri@ Revista de historia de la industria, los servicios y las empresas en América Latina*(11), 1-32.
- Gaggero, A., & Schorr, M. (2017). Las grandes empresas nacionales de la Argentina bajo los gobiernos del kirchnerismo. *H-industria*(21), 54-75.
- Gaggero, A., Schorr, M., & Wainer, A. (2014). *Restricción eterna. Poder económico y trabas al desarrollo durante el kirchnerismo*. Buenos Aires: Futuro Anterior.
- García, A. (2013). La internacionalización de empresas brasileñas: consensos y conflictos. En J. Hernandez Zubizarreta, M. De la Fuente, A. De Vicente, & K. Iruzun Ugalde, *Empresas Transnacionales en América Latina: Análisis y propuestas del movimiento social y sindical* (págs. 1-25). Bilbao: Hegoa.
- Gemigniani, M. (2008). *Los caballeros del cemento*. (M. Gemigniani, Ed.) Buenos Aires.
- Gemigniani, M. I. (22 de Octubre de 2018). Entrevista rama cementera y Loma Negra. (R. Avendaño, Entrevistador) Córdoba.
- Ghemawat, P. (2002). *La globalización de Cemex*. Harvard Business School.
- Ghemawat, P., & Thomas, C. (2008). Strategic interaction across countries and multinational agglomeration: An application to the cement industry. *Management Science*, 54(12), 1980-1996.
- Global CCS Institute. (2010). *Informe sectorial de Industria del Cemento*. CCS Institute. Obtenido de <https://hub.globalccsinstitute.com/publications/global-technology-roadmap-ccs-industry-sectoral-assessment-cement/executive-summary>
- Global Cement. (2018). *Global Cement Top 100 Report 2017 - 2018*. Global Cement.
- Gonzalez Fraga, J., & Georgi, D. (2005). La volatilidad constante. Aspectos macroeconómicos y cambios de reglas de juego. *¿Por qué se venden las empresas argentina?* (págs. 31-41). Rosario: UIA.
- Graña, J. M. (2012). *Las condiciones productivas de las empresas como causa de la evolución de las condiciones de empleo, la industria manufacturera en Argentina desde mediados del siglo pasado*. UBA. Buenos Aires: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas- UBA (Tesis doctoral).
- Harvey, D. (1990). *Los límites del capitalismo y la teoría marxista*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Harvey, D. (2007). *Espacios del capital. Hacia una geografía Crítica*. Madrid: Akal.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). DF: Mc Graw Gill.
- Hilferding, R. (1985). *El capital financiero*. Buenos Aires: Tecnos.
- Husson, M. (2009). Finanzas, hipercompetencia y reproducción del capital. En *Las finanzas capitalistas* (págs. 1-18). Buenos Aires: Herramienta ediciones.

- Infobae. (21 de Octubre de 2003). Loma Negra, sin el cemento de ANCAP. *INFOBAE*. Recuperado el 20 de 12 de 2019, de <http://enernews.com/nota/1967/loma-negra-sin-el-cemento-de-ancap>
- Iñigo Carrera, J. (2013). *El capital: razón histórica, sujeto revolucionario y conciencia*. San Martín: Imago Mundi.
- Johnson, R., & Parkman, A. (1983). Spatial monopoly, non-zero profits and entry deterrence: the case of cement. *The Review of Economics and Statistics*, LXV(3), 431-439.
- Katz, C. (2000). Desequilibrios y antagonismos de la Mundialización. *Realidad Económica*(178), 90.
- Kern-Ulmer, A. K. (2011). *The Effects of Location-Fixity and Local Embeddedness on the Value Creation of Utilities and Concession-based Firms*. Tesis de Doctorado, University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences, and International Affairs, St. Gallen.
- Kiguel, M. (2001). La economía argentina a comienzos del nuevo siglo. En FIEL, *Crecimiento y equidad en la Argentina* (págs. 33-76). Buenos Aires: FIEL.
- Kornblihtt, J. (2011). Lucha de capitales en el mercado mundial de tubos sin costura. La expansión exportadora de Siderca (1954-2000). *Comercio exterior*.
- Kosacoff, B. (1996). La industria argentina: de la sustitución de importaciones a la convertibilidad. En B. Kosacoff, *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial: estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90* (págs. 125-162). Buenos Aires: Alianza Editorial.
- Kulfas, M. (2001). El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas: factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de capital local. *Serie Estudios y Perspectivas*, 1-63.
- La Cour, L., & Møllgaard, P. (2002). Market domination: tests applied to the Danish cement industry. *European Journal of Law and Economics*, XIV(2), 99-127.
- La Nación. (18 de Octubre de 1997). El gigante Cemex llegó al negocio cementero local. *La Nación*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-gigante-cemex-llego-al-negocio-cementero-local-nid78986>
- La Nación. (14 de Octubre de 1998). Corcemar y Minetti desafían a Fortabat. *La Nación*. Recuperado el 15 de Marzo de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/corcemar-y-minetti-desafian-a-fortabat-nid114091/>
- La Nación. (15 de Diciembre de 1998). Corcemar y Minetti, en la recta final. *La Nación*. Recuperado el 2019 de Agosto de 13, de

<https://www.lanacion.com.ar/economia/corcemar-y-minetti-en-la-recta-final-nid121578/>

La Nación. (11 de Abril de 1998). Corcemar, ahora en manos suizas. *La Nación*. Recuperado el 2019 de Diciembre de 13, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/corcemar-ahora-en-manos-suizas-nid93186/>

La Nación. (25 de Octubre de 1998). Manuel Augusto Ferrer, director de Juan Minetti. La fusión con Corcemar tiene un objetivo: crecer fuertes. *La Nación*. Recuperado el 10 de Octubre de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-fusion-con-corcemar-tiene-un-objetivo-crecer-fuertes-nid115444/#>

La Nación. (16 de Julio de 2000). Un mercado que se transforma. Un grupo que se concentra en lo que mejor sabe hacer. *La Nación*. Recuperado el 5 de Agosto de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/un-grupo-que-se-concentra-en-lo-que-mejor-sabe-hacer-nid24910>

La Nación. (13 de Agosto de 2004). Loma Negra, una venta anunciada. *La Nación*. Recuperado el 2019 de Diciembre de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/loma-negra-una-venta-anunciada-nid626907>

La Nación. (28 de Septiembre de 2004). Qué pasa. Empresas y mercados. Un candidato menos. *La Nación*. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/que-pasa-nid640227>

Lara, P. (2012). *Índice Cosntruya- Primeros 10 años*. Buenos Aires: Estrateco Consultores- Fundación Construya.

Lendoiro, F. (14 de Diciembre de 2017). Loma Negra invierte U\$ 350 millones para aumentar la producción. *El Cronista Comercial*. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/Loma-Negra-invierte-us-350-millones-para-aumentar-produccion-20171214-0036.html>

Lipton, M. (2006). Merger Waves in the 19th, 20th and 21st Centuries. *The Davies Lecture Osgoode Hall Law School*, 14, 26.

Londoño-Ávila, A. (2012). Internacionalización de la empresa colombiana Cementos Argos: una mirada desde diferentes teorías. *Revistas de Negocios Internacionales*, 5(1), 29-43.

Lopetegui, G. (2005). Empresarios en Argentina ¿oportunistas o sobrevivientes? El desafío de recuperar la confianza. *¿Por qué se venden las empresas argentinas?* (págs. 71-75). Rosario: UIA.

López, A. (2006). *Empresarios. Instituciones y Desarrollo Económico: El caso argentino*. Buenos Aires: CEPAL.

Lucca, G. (2014). *La transnacionalización de la industria brasileña en la ARgentina, 2001-2011: el caso de Camargo Corrêa*. FCE-UBA, Buenos Aires.

- Lucea, R., & Donald, L. (2010). ¿Cómo mantienen su ventaja competitiva las multinacionales de economías emergentes? El caso de Cemex. *Universia Business Review*(25), 76-97.
- Mabry, J. C. (1998). Regulation, Insutry Structure, and Competitiveness in the U.S. Portland Cement Industry. *Business and Economic History*, 27(2), 402-412.
- Manzanelli, P., & Schorr, M. (2012). Extranjerización y poder económico industrial en Argentina. *Problemas del desarrollo*, 43(170), 39-67.
- Marini, R. M. (1974). *Dialéctica de la dependencia*. México D.F: Ediciones Era.
- Marini, R. M. (1996 ). Proceso y tendencias de la globalización capitalista. En C. E. Martins, *América Latina, dependencia y globalización*. (págs. 247-271). Buenos Aires- Bogotá: Siglo del Hombre - CLACSO.
- Marx, K. (1973). *El capital* (Vol. I). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Marx, K. (1973a). *El Capital* (Vol. III). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Marx, K. (1980). *Capital y tecnología. Manuscritos inéditos (1861-1863)*. México: Terra Nova.
- McBride, M. (1981). The nature and source of economies of scale in cement production. *Southern Economic Journal*, XLVIII(1), 105-115.
- McBride, M. (1983). Spatial competition and vertical integration: Cement and concrete revisited. *The American Economic Review*, LXXIII(5), 1011-1022.
- Medeiros, P. Y., & Carletti Levy, D. (2015). Análise empírica dos fatores que possibilitaram entradas na indústria de cimento brasileira. *Mackenzie Management Review*, XVI(6), 220-251.
- Miller, N., & Matthew, O. (2014). Spatial differentiation and price discrimination in the cement industry: evidence from a structural model. *The RAND Journal of Economics*, XLV(2), 221-247.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación; Centro de Estudios Sociales y Legales y Flacso Argentina. (2015). *Responsabilidad empresarial en delitos de lesa humanidad. Represión a los trabajadores durante el terrorismo de estado. Tomo I y II*. Buenos Aires: Dirección Nacional del Sistema Argentino de Información Jurídica.
- Miranda, J. C., & Tavares, M. (2000). Brasil: estratégias da conglomeração. En J. L. Fiori, *Estados e moedas no desenvolvimento das nações*. (págs. 327-350). Petrópolis: Vozes.
- Molina, E., & Victorero, E. (2018). *Las fusiones y adquisiciones en la actualidad*. La Habana: Centro de Investigaciones de Economía Internacional.
- MRE. (2010). *Balanço da Política Externa 2003-2010*. MRE. Obtenido de <http://www.itamaraty.gov.br>

- Nieto Ferrandez, M. (2015). *Cómo funciona la economía capitalista: una introducción a la teoría del valor-trabajo de Marx*. Madrid: Escolar y Mayo editores.
- Norman, G. (junio de 1979). Economies of scale in cement industry. *The journal of industrial economics*, XXVII(4), 317-337.
- Ochoa Díaz, H., & Rios Millán, M. (2011). Liderazgo, la competencia esencial que transformo una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de cemento argos. *Estudios Gerenciales*, XXVII(121), 39-58.
- Organización Mundial del Comercio. (23 de Enero de 2018). *Anti-dumping Initiations: By Sector 01/01/1995 - 30/06/2019*. Obtenido de [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/adp\\_e/AD\\_InitiationsBySector.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/adp_e/AD_InitiationsBySector.pdf)
- Ortíz, R. (1997). *Las privatizaciones y los grupos económicos. Los casos de Loma Negra y Pérez Companc*. Buenos Aires: Flacso.
- Ortíz, R., & Schorr, M. (2006a). La economía política del gobierno de Alfonsín: creciente subordinación al poder económico durante la "década perdida". En A. (. Pucciarelli, *Los años de Alfonsín. El poder de la democracia o la democracia del poder* (págs. 275-310). Buenos Aires: Siglo XXI.
- Ortiz, R., & Schorr, M. (2007). La rearticulación del bloque de poder en la Argentina de la postconvertibilidad. *Papeles de trabajo, Revista Electrónica del Instituto de Altos Estudios Sociales*(2), 1-42.
- Ostiguy, P. (1990). *Los capitanes de la industria. Grandes empresarios, política y economía en la Argentina de los años 80*. Buenos Aires: Legasa.
- Oviedo, J. (16 de Julio de 2000). El heredero de Amalia Fortabat. *La Nación*. Recuperado el 15 de 10 de 2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-heredero-de-amalita-de-fortabat-nid24908>
- Oviedo, J. (8 de Octubre de 2004). Fusiones y sospechas. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/fusiones-y-sospechas-nid643135>
- Palloix, C. (1975). *Las firmas multinacionales y el proceso de internacionalización*. México D.F: Siglo XXI.
- Palloix, C. (1978). *La internacionalización del capital*. Madrid: H. Blume Ediciones.
- Pearson, R. (1978). *Argentine cement industry: technology, market structure and growth*. Buenos Aires: BID- CEPAL.
- Peralta Ramos, M. (2007). *La economía política argentina: poder y clases sociales*. Buenos Aires: FCE.
- Pérez Artica, R. (2015). Crisis y venta de grandes empresas en Argentina en los años noventa. El caso de Alpargatas. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 25(55), 131-143.
- Perilli, D. (28 de Marzo de 2018). *worldcement*. Obtenido de <http://www.globalcement.com/news/item/7300-update-on-china-in-2017>

- Piva, A. (2012). *Acumulación y hegemonía en la Argentina menemista*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Prochnik, V. (Agosto de 1985). As possibilidades das empresas nacionais: o caso da indústria de cimento. *Pesq. Plan. Econ.*, 2(15), 419-446.
- Prochnik, V., Pérez, A., & Silva, C. (1998). *A globalização na indústria de cimento*. Rio Janeiro: UFRJ.
- Rebossio, A. (4 de Mayo de 2002). La negociación de la deuda privada. La extranjerización de empresas nacionales en el centro del debate. *La Nación*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-extranjerizacion-de-empresas-nacionales-en-el-centro-del-debate-nid393865/>
- Rowland, J. (2018). *El mayor problema*. Recuperado el 16 de Marzo de 2019, de World Cement.
- Salvo, A. (2010). Inferring market power under the threat of entry: the case of the Brazilian cement. *The RAND Journal of Economics*, 41(2), 326-350.
- Santiso, J. (Agosto de 2008). La emergencia de las multilatinas. *Revista de la Cepal*(95).
- Santos, L. (2011). A indústria de cimento no Brasil: origens, consolidação e internacionalização. *Sociedade&Naturaleza*, XXIII(1), 77-94.
- Santos, L. B. (2008). *Reestruturação, Internacionalização e novos territórios de acumulação do Grupo Votorantim*. Faculdade de Ciências e Tecnologia. São Paulo: Universidade Estadual Paulista.
- Santos, L. B. (2010). Os novos espaços de acumulação do Grupo Votorantim. *Raega-O Espaço Geográfico em Análise*(19), 79-95.
- Santos, L. B. (2015). Ascensão das multilatinas cimenteiras na economia global. *Mercator*, 14(3), 45-60.
- Scherer, F. (1970). *Industrial pricing: Theory and evidence*. . Rand McNally & Company,.
- Schorr, M. (2012). La desindustrialización como eje del proyecto refundacional de la economía y la sociedad en Argentina, 1976-1983. *América Latina en la historia económica*(3), 31-56.
- Schorr, M., & Wainer, A. (2014). Extranjerización e internacionalización de las burguesías latinoamericanas: el caso argentino. *Perfiles Latinoamericanos*(44).
- Schvarzer, J. (1998). Los grandes grupos económicos argentinos: Una larga y poco convencional retirada estratégica. *Nueva Sociedad*(151), 88-101.
- Schvarzer, J., & Petelski, N. (2005). La industria del cemento en la Argentina. Un balance de la producción, la capacidad instalada y los cambios empresarios, tecnológicos y de mercado durante las últimas dos décadas. *Documento de trabajo N° 8 del CESP*A(8), 1-28.

- Seibel Luce, M. (. (2007). *O sumimperialismo brasileiro revisitado: a política de integração regional do governó Lula (2003-2007)*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Semmler, W. (1988). Competencia, monopolio, y diferenciales de las tasas de ganancia: consideraciones teóricas y evidencia empírica. *Economía: Teoría y Práctica*(11), 89-125.
- Shaikh, A. (1980). Marxian competition versus perfect competition: further comments on the so-called choice of technique. *Cambridge Journal of Economics*, IV(1), 75-83.
- Shaikh, A. (2006). *Valor, Acumulación y Crisis. Ensayos de Economía Política*. Buenos Aires: Ediciones R&R.
- Smith, F. (2019). *FLSmidth cement*. Recuperado el 15 de 07 de 2019, de [www.flsmidth.com](https://www.flsmidth.com/en-gb/industries/cement): <https://www.flsmidth.com/en-gb/industries/cement>
- SNIC. (2018). *Relatorio Anual*. Río de Janeiro: SNIC.
- Sposito, E. S., & Santos, L. B. (2012). Origem, consolidação e internacionalização do Grupo Camargo Corrêa. *Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD*(123), 51-80.
- Starosta, G., & Caligaris, G. (2017). *Trabajo, valor y capital. De la crítica marxiana de la economía política al capitalismo contemporáneo*. Quilmes: Universidad Nacional de Quilmes.
- Tafunell, X. (2006). En los orígenes de la ISI: la industria del cemento en Latinoamérica, 1900-1930. *XIV International Economic History Congress*, (págs. 1-61). Helsinki.
- The Economist. (10 de Mayo de 2007). Concrete plans. Will Germany's Heidelberg Cement make a bid for Hanson? Berlín. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de <https://www.economist.com/business/2007/05/10/concrete-plans>
- The Economist. (12 de Abril de 2014). Holcim and Lafarge. Into de mixer. *The Economist*. Obtenido de <https://www.economist.com/business/2014/04/12/into-the-mixer>
- Torrent, R. (2001). *Nuevas Normas IRAM de Cemento. Mayor transparencia y garantía de confibilidad para los usuarios*. PCR. Buenos Aires: PCR.
- Tsoufidis, L. (2011). Classical vs. neoclassical conceptions of competition. (U. o. Department of Economics, Ed.) *Munich Personal Repec Archive*, 1-27.
- UIA. (2005). ¿Por qué se venden las empresas argentinas? La necesidad de un empresariado nacional. *11a Conferencia Industrial Argentina*, (pág. 170). Rosario.
- UNCTAD. (2018). *World Investment Report 2018. Investment and New Industrial Policies*. UNCTAD-UN.

- Verbitsky, H. (17 de Febrero de 2002). El Clon. Duahalde difiende con falacias la licuación. *Página 12*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-1961-2002-02-17.html>
- Veronelli, D. (1984). *La industria del cemento portland y su evolución en la República Argentina*. Córdoba: Corcemar.
- Wainer, A. (2010). *Clase dominante, hegemonía y modos de acumulación : la reconfiguración de las relaciones de fuerza en el interior de la burguesía durante la crisis y salida de la convertibilidad, 1998 - 2003*. Flacso. Buenos Aires: Flacso.
- Weeks, J. (2010). *Capital, exploitation and economic crisis*. Routledge.
- Yuansheng, C. (Noviembre de 2016). *ZKG International*. Obtenido de [https://www.zkg.de/en/artikel/zkg\\_The\\_Chinese\\_cement\\_industry\\_2687677.html](https://www.zkg.de/en/artikel/zkg_The_Chinese_cement_industry_2687677.html)
- Ziss, R. (1981). Transferencia de tecnología en la industria mexicana del cemento. *Demografía y economía*, 15(1), 1-26.
- Zlotogwiazda, M. (1 de Agosto de 2005). El club de los cara de cemento. *Página 12*, págs. 1-3. Recuperado el 8 de 4 de 2013



## Fuentes estadísticas

- Anuarios Estadísticos de la Asociación de Fabricantes de Cemento Portland (<https://www.afcp.org.ar>)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (<https://www.indec.gob.ar>)
- Banco de estadísticas mundiales sobre la industria del cemento (2017) (<https://cembureau.eu>)
- Base de datos estadísticos Industria del Cemento de la United States Geological Survey (<https://www.usgs.gov/centers/nmic/cement-statistics-and-information>)
- Federación Interamericana del Cemento “Cifras de la industria cementera mundial” (varias ediciones) (<http://ficem.org/estadisticas/informe-estadistico>)
- Base de datos del Banco Mundial (<https://datos.bancomundial.org>)
- Base de datos estadísticos de la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo: (<https://unctadstat.unctad.org>)
- Banco de datos International Cement Review “World Cement Report” (varias ediciones) (<https://www.cemnet.com/>)
- Revista Panorama “Ranking mayores empresas Industriales” (varias ediciones)
- Revista Mercado “Ranking las 1000 empresas que más venden” (varias ediciones)
- Revista Prensa Económica “Ranking de las 1000 empresas líderes de la Argentina” (varias ediciones)
- Revista América Economía “Ranking multilatinas 2016” (2017)
- Revista Global Cement “Global Cement Top 100 Report 2017 – 2018” (<https://www.globalcement.com/magazine>)
- Loma Negra CIASA “Memorias y balances Anuales” (1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006)
- Loma Negra CIASA Prospecto de Emisión de Obligaciones Negociables (2003)
- Anhui Conch Cement “Annual Report2017”
- Argos “Reporte Integrado 2017”
- Buzzi Unicem “Consolidated Annual Report 2017”
- Camargo Corrêa Cimentos Informes Anuales (2007, 2008, 2009, 2010)
- Cemex “20 F report 2017”
- China Resource “Annual report 2017”
- CRH “Annual Report 2017”
- Dangote Cement “Annual report 2017”
- Heidelberg “Facts and figures 2017”
- Intercement “Relatorio anual 2017”
- Siam Cement “Annual report 2017”
- Taiwan Cement Corporation “Annual Report2017”
- Ultratech Cement “Annual report 2017”
- Votorantim Cimentos “Relatorio Integrado 2017”

## Anexos

### Anexo 1. Entrevistas realizadas

Entrevistado	Trayectoria y cargos en grupo Fortabat	Fecha
Ing. Mateo Isidro Gemigniani (grabada)	<ul style="list-style-type: none"><li>-Titulación: Ing. Químico (1956- UNER)</li><li>-Año Ingreso Loma Negra: 1957</li><li>-Año desvinculación: 2000</li><li>-Loma Negra: Jefe de producción de la Planta Olavarría (1960-1965)</li><li>-Loma Negra: Gerente de Producción y Asistente de Dirección Técnica (1977- 1979)</li><li>-Loma Negra: Coordinador Ejecutivo del Proyecto AMALFA-Planta El Alto Catamarca (1979-1980)</li><li>-Loma Negra: Gerente Superintendente de las plantas cementeras de Catamarca y Frías (1980-1987)</li><li>-Loma Negra: Gerente de Servicios Generales de (1988-1995)</li><li>-Loma Negra/ grupo: Director Técnico y miembro del Comité Ejecutivo (1996-2000)</li><li>-Director de Recycomb (2000)</li></ul>	22/10/2018
Dr. Ignacio Díaz Bobillo (vía correo electrónico)	<ul style="list-style-type: none"><li>-Año Ingreso Loma Negra: 1996</li><li>-Titulación: Ingeniero Electrónico (ITBA, 1981), Doctor of Science (1992- MIT)</li><li>-Año desvinculación: 2004</li><li>-Loma Negra: Gerente de Marketing y Logística (1996-1997)</li><li>-Loma Negra: Gerente de Nuevos Negocios, Loma Negra (1997-2000)</li><li>-Loma Negra/ grupo: Director de Desarrollo Corporativo (2000-2004)</li></ul>	10/01/2019

## **Anexo 2. Trayectorias estratégicas frente a la apertura y resultados de las cementeras latinoamericanas internacionalizadas: Cemex, Votorantim y Argos**

### **A. Cemex**

La mexicana Cemex es la principal translatina de la industria y la tercera mayor cementera del mundo por capacidad instalada y ventas anuales. Considerada como la “primera translatina global” con presencia en 34 países en los cinco continentes, realiza actualmente el 80% de sus ventas en el exterior, el 87,7% de sus activos no financieros se encuentran fuera del territorio mexicano y ocupa en el exterior al 81% del total de su mano de obra, posicionándose como la segunda translatina más internacionalizada (CEPAL, 2018; América Economía, 2017, UNCTAD, 2018).

Fundada en 1906 y desde entonces bajo propiedad y dirección de la familia Zambrano, a lo largo del siglo XX y aprovechando las oportunidades que ofrecían la política de sustitución de importaciones y los auges de la construcción asociados a los ingresos petroleros, Cemex expandió sus capacidades productivas de cemento y hormigón con la instalación de fábricas y adquisición de firmas a lo largo del país. El relativamente confortable entorno competitivo nacional de que disfrutó CEMEX en sus inicios vendría a cambiar de forma aguda hacia el final de la década de 1980. Como requisito para acceder al GATT<sup>195</sup> y en preparación para la constitución del tratado de libre comercio de Norte América (NAFTA), el gobierno Mexicano empezó a abrir el país al comercio internacional y a la IED (Lucea & Donald, 2010).

Cemex inicia tempranamente su internacionalización como respuesta a la contracción del mercado doméstico que sucedió a la caída de los precios del petróleo y el estallido de la crisis de la deuda en 1982, a través de exportaciones hacia los EUA desde sus fábricas instaladas en la frontera con el país norteamericano. Poco tiempo después la aplicación de medidas antidumping contra las importaciones de Cemex llevan a la conducción del grupo a emprender decididamente una estrategia de adquisiciones transfronterizas centradas en países avanzados, primero en Europa y luego en los EUA (Barragán & Cerruti, 2003). En 1992 CEMEX adquiere a las dos principales productoras de cemento de España, Compañía Valenciana de Cementos Portland y La Auxiliar de la Construcción S.A. y en 1994 adquiere la planta Balcones en EUA (CEPAL, 2006).

---

<sup>195</sup> El acuerdo General sobre Comercio y Aranceles, *General Agreement on Trade and Taxes*, por sus siglas en inglés, fue el precursor de la actual Organización Mundial del Comercio.

Producto de la crisis de diciembre de 1994 y la profunda contracción del mercado interno, los ejecutivos de Cemex intensificaron su estrategia de expansión internacional centrada ahora en los países latinoamericanos, adquiriendo cementeras en Venezuela, Panamá, Chile, Colombia, Costa Rica y República Dominicana (Ghemawat, 2002). A finales de la década impulsa la estrategia de adquisiciones en mercados emergentes extra-latinoamericanos, desembarca primero en el mercado asiático, con la adquisición de dos firmas en Filipinas en 1997 y 1998, y luego en África, adquiriendo en 1999 a la segunda firma cementera de Egipto. Lorenzo Zambrano, entonces Director General de Cemex e ideólogo de la expansión externa del grupo, resumió en estos términos los objetivos de la estrategia de internacionalización:

La diversificación geográfica nos permite operar en múltiples regiones con distintos ciclos de ventas. (...) Sin embargo, no diversificamos simplemente para balancear las subidas y las bajadas cíclicas. No vemos la volatilidad como un elemento ocasional o fortuito que se suma al costo de hacer negocios en un mercado global interconectado. Planeamos para la volatilidad. Nos preparamos para ello. Hemos aprendido cómo obtener ganancias a partir de ella. (Reporte anual Cemex, 1998: 4)

Este vertiginoso proceso de concentración por la vía de la centralización transnacional, financiado con fondos propios y créditos bancarios internacionales, resultaría esencial en la posterior profundización de su política de crecimiento. El éxito de esta estrategia de adquisiciones transfronterizas posicionaron, desde mediados de los años 90`, a Cemex como la tercera cementera con mayor capacidad instalada del mundo, habilitando un salto cualitativo en materia de acceso al financiamiento con su incorporación en 1999 al mercado de capitales de los EUA<sup>196</sup>. Según Lucea & Donald (2010) hubiera sido imposible para CEMEX continuar su agresiva expansión internacional si no hubiera disfrutado del estatus de “empresa de país desarrollado” en los mercados financieros internacionales asociada a su posición competitiva en Europa y EUA.

En la década de 2000 CEMEX vuelve a concentrar su expansión en los países desarrollados, en el año 2000 adquiere la segunda mayor cementera norteamericana Southdown Inc. por US\$ 2.800 millones, convirtiéndose en la mayor cementera del mercado estadounidense. En 2004 adquirió la firma británica MRC Group, entonces

---

<sup>196</sup> Desde el 15 de setiembre de 1999 Cemex cotiza acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York.

mayor proveedor mundial de materiales de construcción, por el monto de US\$ 5.800 millones, la compra más importante realizada por una translatina en ese año (CEPAL, 2006); y en 2006 desembolsa US\$ 14.627 millones -uno de los mayores de la historia realizado por una empresa de la región- en la adquisición de los activos de la cementera australiana Rinker, motivada por la presencia de esta firma en los EUA, donde obtenía el 85% de sus utilidades.

Los altos niveles de endeudamiento que presentaba Cemex al momento del estallido de la crisis financiera de 2007 y la posterior contracción de la demanda de la construcción en los mercados norteamericano y europeo -en los que había concentrado su expansión previa-, produjeron una fuerte desvalorización de su cotización en bolsa e introdujeron fuertes cuestionamientos sobre el sendero estratégico asumido por la conducción. La acelerada estrategia de expansión internacional con altos niveles de apalancamiento y su concentración en mercados maduros se topaba con límites vinculados a la crisis de acumulación global. La gravedad del cuadro económico- financiero obligó a una fuerte reestructuración; incluyendo importantes reducciones de personal, la renegociación de las deudas, la venta de numerosos activos en el extranjero y un intento por incrementar su presencia en los mercados emergentes de Asia, especialmente Filipinas, Tailandia y China (CEPAL, 2010; Santos, 2015; Cemex, 2018).

La anterior situación explica que en los últimos años se haya producido una ampliación de la distancia que separa a Cemex de las cementeras internacionales que la preceden en ranking de las mayores del mundo, Holcim-Lafarge y Heidelberg. Al mismo tiempo, es la razón por la cual Cemex no ha registrado, al menos hasta el momento, una participación importante en la oleada de centralización transnacional que transita la rama desde 2014. Pese a ello, la translatina mexicana ha consolidado en las últimas dos décadas su presencia en los mercados norteamericano, europeo y asiático y, con ello, su lugar entre las mayores cinco cementeras del mundo con una capacidad instalada de producción de 92,4mtn/a de cemento -equivalentes el 5,1% de la capacidad mundial- y despachos en 2017 que atendieron al 4% de la demanda mundial. En adición, Cemex ocupó en 2017 el vigésimo puesto en el ranking de las mayores ETs con origen en el mundo en desarrollo, según activos externos, y el decimoséptimo por su nivel de internacionalización (UNCTAD, 2018).

## B. Votorantim

La brasileña Votorantim Cimentos es la segunda translatina más grande de la industria cementera y la decimosexta empresa brasileña más internacionalizada según el Ranking 2017 de Multinacionales Brasileñas (FDC, 2017). En el universo de las translatinas ocupa el puesto 31 entre las más internacionalizadas, posee en el exterior el 52% de su capacidad instalada en la industria y el 41% de sus empleados, mientras que las ventas fuera de Brasil representan el 45% del total (América Economía, 201; Votorantim, 2019). Perteneciente al grupo diversificado Votorantim<sup>197</sup>, cuyo origen se remonta a 1917<sup>198</sup> a sus actividades en la industria textil paulista, Votorantim Cimentos fue creada en 1997 con objeto de agrupar todas las empresas que poseía el conglomerado en las industrias del cemento, hormigón, agregados y afines.

A partir de la crisis económica de 1930, aprovechando las políticas estatales favorables a la producción local de insumos industriales de base, el grupo Votorantim inicia un proceso de diversificación de sus negocios, direccionando inversiones hacia las industrias del cemento, el acero, los refractarios, laminados, química, minería, alimentos, entre otras (Santos L. B., 2010). El crecimiento de Votorantim entre 1930 y 1970, al igual que para el caso del grupo Camargo Corrêa, se dio en el escenario de consolidación en Brasil de conglomerados locales de gestión familiar cuyo crecimiento era apuntalado por las múltiples oportunidades ofrecidas por las políticas sectoriales de promoción al desarrollo industrial. Los grupos económicos locales, adoptaron una estructura corporativa acorde a la estrategia de diversificación de riesgos en el marco de una economía cerrada (Miranda & Tavares, 2000).

En el escenario de estancamiento de la década de 1980, profundiza su estrategia de diversificación y desarrolla esfuerzos contracíclicos vía exportaciones desde sus actividades intensivas en recursos naturales (papel y celulosa, nitrocelulosa, jugo concentrado de naranja). En la rama cementera, la estrategia en el escenario recesivo apuntó al desarrollo de inversiones de renovación tecnológica para la reducción de costos unitarios y adquisiciones horizontales de cementeras de menor tamaño. Como respuesta a las mayores presiones competitivas en el mercado brasileño durante la década de 1990, el grupo Votorantim impulsó una serie de cambios estratégicos que,

---

<sup>197</sup> Además del cemento, el conglomerado posee actualmente operaciones en la generación y distribución de energía eléctrica, los agroalimentos, el acero, el aluminio, la minería metalífera y las finanzas (Votorantim, 2019).

<sup>198</sup> Fundada por el inmigrante portugués Antônio Pereira Ignácio quien en 1926 se asocia con el empresario José Ermírio de Moraes.

implementados por la tercera generación de conductores de la familia Moraes, apuntaron a una reestructuración del grupo en torno a tres objetivos principales: la modernización de la estructura administrativa y gerencial, la redefinición de su cartera de negocios y la expansión internacional de sus actividades con mayor potencial competitivo (Santos, 2008). Desde el punto de vista organizativo el grupo se convertiría en un holding dividido en unidades de negocios por rubros (industria, finanzas y nuevos negocios) conducidas por gerentes profesionales y articulados por una organización central (Votorantim participaciones) que responde a la dirección de un consejo ejecutivo con participación mayoritaria de la familia Moraes.

En torno a la estrategia de negocios, el grupo emprende un repliegue hacia sus actividades más intensivas en recursos naturales y no transables (el cemento, zinc, agronegocios, papel) donde se consideraba podía explotar las ventajas de la integración vertical con las que contaba<sup>199</sup>. Este sendero implicó el desprendimiento de activos en actividades en las que se evaluaba inviable la competencia con el capital extranjero, entre los que estaban sus negocios históricos en la industria textil, además de sus incursiones en la biotecnología y los laminados flexibles. Finalmente, la estrategia de repliegue se articuló con la decisión de iniciar un sendero de internacionalización en los *corebusiness* principales del grupo, el cemento y el papel, industrias en las que dominaba el mercado nacional.

La internacionalización en la industria de cemento, en la que el grupo había acumulado los mayores niveles de concentración productiva, experiencia operativa y administrativa, fue asumida como obligatoria para el sostenimiento de sus activos en momentos en que Brasil se había convertido en escenario de disputa de las mayores cementeras internacionales (Santos, 2010). Para ello, en el año 1997 el grupo fusionó bajo la misma estructura de negocios a todos los activos en la rama cementera en Votorantim Cimentos, alcanzando una participación en el 40% del mercado local, para poner en marcha a continuación un ambicioso programa de expansión internacional (CEPAL, 2006). Al respecto el Director Ejecutivo del grupo Votorantim Antonio Moraes, afirma:

En cemento, podemos ser tan eficientes como cualquiera en el mundo. En muchas de nuestras operaciones con metales, somos dueños del mineral, de la fábrica y somos casi autosuficientes en energía. Eso nos da una ventaja. (...) Pero nuestra política de

---

<sup>199</sup> La propiedad de yacimientos minerales, de represas de generación de energía, de establecimientos de producción de eucaliptus y naranjas.

diversificación nos dejó también con un puñado de empresas que teníamos que descartar. En la última década, vendimos los negocios textiles, en los refractarios, del azúcar y el alcohol, además de otras operaciones menores. Ellos tenían un valor emocional tremendo, porque fue con ellos que el grupo comenzó, pero no tenían perspectivas de que se convirtieran en competitivos y estratégicos para nuestros objetivos. (Moraes, 1998; citado en Santos, 2008: 189-190)

La implementación de la estrategia de expansión internacional en los 2000 incorporó como *late mover* de Votorantim Cimentos en el proceso de centralización internacional por el que transitaba la rama desde principios de la década. La expansión se inició con la adquisición de firmas en mercados del capitalismo avanzado, principalmente en los EUA. En 2001 adquirió la cementera norteamericana Saint Mary's Cement en la región de los grandes lagos, en la frontera con Canadá, y en 2003 el 50% de la Suwannne American Cement, ubicada en Florida. A partir de ese momento buscó incrementar la integración vertical hacia delante en esos mercados a partir de adquisiciones de hormigoneras, posicionándose como uno de los principales operadores del sector y competidora directa en este rubro de la mexicana CEMEX. Con estas adquisiciones Votorantim ha logrado desde mediados de los 2000 posicionarse dentro de las diez mayores cementeras del mundo.

Complementariamente, y en semejanza a lo observado en el caso Cemex, el ingreso vía adquisiciones de Votorantim Cimentos en el mercado norteamericano ha sido un eslabón central en su estrategia de internacionalización, logrando con ello ingresar a un mercado de capitales desarrollado. Seguidamente, Votorantim llevó su expansión internacional a la región latinoamericana. En 2004 fue uno de los mayores interesados en la adquisición de la cementera argentina Loma Negra (operación que finalmente quedó en manos de Camargo Corrêa), en 2008 adquirió una participación estratégica en la principal cementera chilena Bío Bío, en 2009 adquirió la cementera argentina Cementos Avellaneda, en 2010 adquirió el 25,5% de las acciones de la peruana Cemento Portland S.A. y conformó *joint-ventures* con firmas locales en Paraguay y Perú. (Votorantim Noticias, 2010).

En los inicios de la segunda década del siglo Votorantim ha reimpulsado su estrategia de expansión centrada en los mercados maduros de Europa y EUA. En 2010 ingresó, conjuntamente con Camargo Corrêa, en el control accionario la portuguesa Cimpor, entonces unas de las diez mayores cementeras del mundo, a partir del intercambio de activos con Lafarge a cambio del 21% de la portuguesa.



Con este movimiento Camargo Corrêa y Votorantim buscaron no sólo incrementar su presencia internacional sino también evitar que la adquisición quedara en manos del grupo brasileño CSN y con ello, obstaculizar su consolidación como competidor relevante en el mercado nacional e internacional (Santos, 2011). Con la compra de Cimpor los grupos Camargo Corrêa y Votorantim extendieron sus espacios de acumulación a Europa, África y Asia, ingresando simultáneamente a mercados maduros (España, Portugal) y con gran potencial de crecimiento (China, India, Sudáfrica y Mozambique). Seguidamente, Votorantim ha participado activamente de la última gran oleada de centralización del capital en la rama, por medio de la adquisición de activos desprendidos de la fusión de Lafarge y Holcim en 2016. Con estas adquisiciones y la absorción en 2017 de la estadounidense de los agregados y el hormigón a United Materials, el grupo ha incrementado notablemente su posición en el mercado norteamericano (Votorantim, 2019).

Según Santos (2010) cuatro motivos impulsaron a Votorantim a diversificar internacionalmente sus espacios de acumulación en la industria del cemento. En primer término, la expansión vía IED resultó una alternativa para contrarrestar la dependencia de los ciclos de la construcción en Brasil. Segundo, constituye una respuesta al movimiento de concentración mundial de la oferta y al avance de los principales productores mundiales en su mercado local. Tercero, un mecanismo para equiparar las condiciones de acceso al financiamiento respecto a las vigentes para sus principales competidores. Por último, un medio para dotar de mayor estabilidad a sus ingresos a través del incremento de sus volúmenes de ventas en monedas “fuertes” y estables (dólar y euro).

Producto de la activa estrategia de expansión internacional vía adquisiciones desarrollada en las últimas dos décadas, Votorantim Cimentos ha logrado consolidarse en el panel de las grandes cementeras internacionales. En 2017 se posicionó como la sexta cementera más grande del mundo con una capacidad instalada de producción de cemento de 70,8 mtn/a, equivalente al 3,9% de la capacidad mundial total y ventas distribuidas en 12 países de Europa, América del Sur y América del Norte, que abastecieron al 1,8% del consumo mundial de cemento.

### **C. Argos**

La colombiana Argos, perteneciente al Grupo Empresarial Antioqueño, es la cuarta translatina más grande de la industria, con una capacidad de cemento

distribuida en 13 plantas integradas y 12 plantas de molienda localizadas en 15 países de Centro América, el Caribe y los EUA. En el universo de las translatinas ocupa el puesto 35 entre las más internacionalizadas, posee el 50% de sus capacidades cementeras fuera de Colombia, donde emplea al 46% de la fuerza de trabajo total y desarrolla el 43% de sus ventas (Argos, 2019; América Economía, 2017).

Fundada en 1934 por los empresarios locales Claudio Arango Jaramillo, Carlos Sevillano, Rafael y Jorge Arango Carrasquilla, Leopoldo Arango Ceballos y Carlos Ochoa Vélez, Argos asentó su primera fábrica en el Valle de Aburrá donde iniciaría un importante crecimiento conforme a la demanda de insumos básicos para el desarrollo de una de las regiones de mayor dinamismo industrial de Colombia. A partir de allí, el Grupo Inversiones Argos aumentó su presencia en la industria con la adquisición de Cementos del Valle en 1938, Cementos del Caribe en 1946, Tolcemento en 1972 y Cemento Ríoclaro en 1982 y la creación de firmas e instalación de fábricas destinadas a atender la demanda de diversos mercados regionales, manteniendo hasta inicios de los 2000 una estructura de firmas independientes con sus respectivas marcas y estrategias de negocios. Para 1980 el conglomerado poseía 11 empresas cementeras distribuidas en el país: Cementos del Valle, Cemento del Caldas, Cementos del Nare, Cemento Blanco de Colombia, Cemento Paz del Río, Cementos del Cairo, Tolcemento, Colclinker y Cementos Rioclara, con los cuales abastecía alrededor del 50% de la demanda total de cemento del mercado colombiano (Ochoa Díaz & Rios Millán, 2011).

Durante la década de 1990 Argos debió afrontar la llegada al mercado colombiano de dos de los mayores productores mundiales: la mexicana Cemex y la suiza Holcim, quienes ingresaron mediante la absorción de una serie de empresas competidoras. En primera instancia, luego de fallar en su intento de adquirir hostilmente la firma Cementos Paz del Río al Grupo Antioqueño, en 1996 Cemex adquiere Cementos Samper y Cementos Diamante, pasando a controlar el 31% del mercado colombiano. Por su parte, Holcim completa la adquisición de Cementos Bocayá e instala nuevas plantas de concreto y agregados en los principales centros urbanos.

Según Londoño (2004), frente a la apertura económica y la creciente presencia de competidores extranjeros en la primera mitad de la década de 1990, el grupo antioqueño, que había desarrollado en las décadas previas una amplia estrategia de diversificación, se focaliza en el reforzamiento de sus estrategias competitivas en tres

nichos de negocios considerados claves: seguros y finanzas, los alimentos y cemento. Conforme a ello, en la rama cementera el grupo inicia también en esa década su estrategia de expansión externa en los países vecinos de Centroamérica y el Caribe, vía exportaciones primero y luego con IEDs que incluyeron la firma de una alianza estratégica con Holcim para el manejo de plantas cementeras en República Dominicana, Haití y Panamá (Londoño-Ávila, 2012) y la adquisición en 1998 de los activos privatizados de la cementera estatal venezolana Cemento Andino.

A principios de los años 2000, y en el marco de un escenario interno crecientemente hostil en la industria<sup>200</sup>, el grupo Antioqueño emprende una serie de cambios en la estrategia de negocios y en su estructura organizativa. Bajo la conducción de un nuevo director ejecutivo, desde 2003 inició el proceso de fusión de todas sus firmas cementeras y de la centralización de la estructura administrativa y gerencial bajo la marca Cemento Argos. Dichos cambios atendieron al objetivo estratégico de profundizar el incipiente proceso de internacionalización, al consolidar internamente a la firma y permitirle mejores condiciones de financiamiento.

En consecuencia, durante los años 2000 Argos intensificó su expansión en América Central y el Caribe a través de adquisiciones de activos y celebración de acuerdos estratégicos con Holcim y Lafarge. Según Santos (2015), la mayor inserción de Argos en su “mercado natural” en Centroamérica permitió además atender a la demanda regional de cementos vía exportaciones e importaciones a cuenta de la ampliación del Canal de Panamá. Adicionalmente, Argos promovió su inserción en el mercado norteamericano, adquiriendo en 2005 las compañías productoras de concreto Southern Star Concrete y Concrete Express, en 2006 de Ready Mixed Concrete Company, y en 2013 plantas de cemento y hormigón liberadas por Lafarge. El desembarco en el mercado norteamericano, además de perseguir el objetivo de dinamizar ingresos ingresando en regiones con buen potencial de crecimiento (Carolina del Norte, Carolina del Sur y Virginia), resultó estratégica para la captación de fondos en los mercados de capitales que garantizaran la continuidad de la expansión, siendo este uno de los criterios centrales que orientaban la búsqueda de empresas para la compra.

Según Furst, Penagos Tascón, & Villa Ramírez (2008), más que firmas en venta se buscaron compañías con solidez patrimonial que estuvieran inscriptas en Bolsa o

---

<sup>200</sup> Entre octubre de 2004 y agosto de 2005 la escalada competitiva se desarrolló por medio de una intensa guerra de precios entre las principales cementeras.

en manos de accionistas institucionales. Resultado de lo anterior, Argos ha sostenido en los últimos años su estrategia de crecimiento en el exterior participando de la oleada de centralización en curso con la adquisición de activos en Centromérica, el Caribe y EUA. La mayoría de ellos, han sido plantas fabriles liberadas por las grandes centralizaciones ocurridas en la rama, la fusión de Lafarge y Holcim finalizada en 2015 y la adquisición de Italcementi a manos de Heidelberg completada en 2016.

Según Ochoa Díaz & Rios Millán (2011) la estrategia de internacionalización implementada por Argos apuntó a la búsqueda de la diversificación de fuentes de demanda y riesgos en mercados con consumo creciente y de fácil acceso debido a la cercanía geográfica. La expansión externa se vio empujada, y se efectivizó, en momentos en que el mercado colombiano ya no presentaba muchas posibilidades de crecimiento y la rama presentaba notables excesos de capacidad. La participación de Argos era ya demasiado grande (la mitad de los despachos de cemento del país) y las grandes empresas extranjeras amenazaban con disputarle algunos de los principales mercados consumidores. Según los autores, todos esos factores se combinaron con la capacidad estratégica de la alta gerencia del grupo para el desarrollo de un exitoso proceso de expansión internacional.

Producto de la aplicación de esta estrategia de expansión externa, Argos Cementos ha alcanzado niveles de concentración en la escala internacional, que si bien aún distante de la que acusan los grupos líderes del mercado mundial, la posicionan como actor internacional relevante en importantes mercados regionales (en EUA, Centroamérica y el Caribe). Con una capacidad de producción de cemento total de 24 mtn/a<sup>201</sup> Argos es actualmente la decimosexta cementera más grande del mundo, concentrando el 1,3% de la capacidad mundial de la industria en 2017. Adicionalmente, las ventas de Argos en 2017, en el orden de las 12,3 mtn, despachadas en los mercados colombianos (33%), norteamericano (37%) y centroamericano y caribeño (30%), representaron el equivalente al 0,7% del consumo mundial de cemento (Argos, 2018).

---

<sup>201</sup> Estimado en base al ranking elaborado por Global Cement (2018) y ajustado según información presentada por el Grupo Argos (2018). En dicho ranking Argos ocupa el decimotavo puesto con 18,5 mtn/a de capacidad de cemento, no incluyendo las adquisiciones desarrolladas durante 2017 en Puerto Rico, lo cual explica las diferencias.

### Anexo 3. Anexos Estadísticos

#### Anexo 3.1 Argentina, Brasil, México, Colombia y mundo. Producción de cemento y tasas de crecimiento anual (1960-2005) (En miles de Toneladas y porcentajes)

Año	Argentina	Var. (%)	Brasil	Var. (%)	México	Var. (%)	Colombia	Var. (%)	Mundo	Var. (%)
1960	2.614		4.474		3.089		1.465		316.557	
1961	2.876	10,0	4.711	5,3	3.035	-1,8	1.592	8,7	333.297	5,3
1962	2.920	1,5	5.072	7,7	3.352	10,4	1.746	9,7	357.755	7,3
1963	2.495	-14,6	5.184	2,2	3.762	12,2	1.835	5,1	378.064	5,7
1964	2.878	15,4	5.624	8,5	4.418	17,4	1.972	7,5	415.759	10,0
1965	3.272	13,7	5.621	-0,1	4.304	-2,6	2.052	4,1	433.753	4,3
1966	3.451	5,5	6.046	7,6	4.924	14,4	2.073	1,0	464.249	7,0
1967	3.520	2,0	6.401	5,9	5.594	13,6	2.113	1,9	482.990	4,0
1968	4.175	18,6	7.281	13,7	6.126	9,5	2.367	12,0	515.337	6,7
1969	4.306	3,1	7.823	7,4	6.787	10,8	2.408	1,7	542.326	5,2
1970	4.743	10,2	9.002	15,1	7.180	5,8	2.796	16,1	571.204	5,3
1971	5.533	16,6	9.803	8,9	7.362	2,5	2.848	1,8	605.649	6,0
1972	5.445	-1,6	11.381	16,1	8.602	16,8	3.054	7,2	656.617	8,4
1973	5.181	-4,8	16.280	43,1	11.892	38,2	3.914	28,2	852.934	29,9
1974	5.392	4,1	14.920	-8,4	10.595	-10,9	3.432	-12,3	704.035	-17,5
1975	5.464	1,3	21.188	42,0	14.110	33,2	3.756	9,4	853.177	21,2
1976	5.712	4,6	19.146	-9,6	12.584	-10,8	3.612	-3,8	746.085	-12,6
1977	6.002	5,1	19.162	0,1	13.227	5,1	3.298	-8,7	791.876	6,1
1978	6.316	5,2	22.280	16,3	14.056	6,3	4.153	25,9	852.946	7,7
1979	6.667	5,6	24.874	11,6	15.178	8,0	6.667	60,5	872.085	2,2
1980	7.133	7,0	27.193	9,3	16.260	7,1	4.351	-34,7	884.324	1,4
1981	6.651	-6,8	26.051	-4,2	17.978	10,6	4.459	2,5	886.668	0,3
1982	5.624	-15,4	25.644	-1,6	19.298	7,3	5.031	12,8	887.555	0,1
1983	5.623	0,0	20.870	-18,6	17.068	-11,6	4.721	-6,2	916.362	3,2
1984	5.224	-7,1	19.741	-5,4	18.436	8,0	5.276	11,8	941.042	2,7
1985	4.630	-11,4	20.612	4,4	20.680	12,2	5.710	8,2	959.338	1,9
1986	5.553	19,9	25.297	22,7	19.751	-4,5	6.011	5,3	1.007.527	5,0
1987	6.302	13,5	18.213	-28,0	22.347	13,1	5.965	-0,8	1.052.764	4,5
1988	6.028	-4,4	25.328	39,1	22.513	0,7	6.378	6,9	1.063.072	1,0
1989	4.449	-26,2	25.926	2,4	22.766	1,1	6.643	4,1	1.148.912	8,1
1990	3.612	-18,8	25.848	-0,3	23.824	4,6	6.253	-5,9	1.149.369	0,0
1991	3.399	-5,9	27.490	6,4	25.100	5,4	6.302	0,8	1.181.793	2,8
1992	5.051	48,6	23.903	-13,0	26.880	7,1	6.807	8,0	1.239.683	4,9
1993	5.051	0,0	23.903	0,0	27.120	0,9	6.807	0,0	1.301.527	5,0
1994	6.276	24,3	25.230	5,6	29.700	9,5	9.322	36,9	1.370.000	5,3
1995	5.477	-12,7	28.256	12,0	24.043	-19,0	9.407	0,9	1.444.000	5,4
1996	5.117	-6,6	34.597	22,4	25.366	5,5	8.907	-5,3	1.493.000	3,4
1997	6.858	34,0	38.069	10,0	27.548	8,6	8.446	-5,2	1.540.000	3,1
1998	7.091	3,4	39.942	4,9	27.744	0,7	9.190	8,8	1.540.000	0,0
1999	7.187	1,4	40.270	0,8	29.413	6,0	9.200	0,1	1.600.000	3,9
2000	6.114	-14,9	39.208	-2,6	31.677	7,7	9.750	6,0	1.650.000	3,1

**Anexo 3.1 (Continuación) Argentina, Brasil, México, Colombia y mundo. Producción de cemento y tasas de crecimiento anual (1960-2005) (En miles de Toneladas y porcentajes)**

<b>2001</b>	5.545	-9,3	38.927	-0,7	32.110	1,4	6.830	-29,9	1.740.000	5,5
<b>2002</b>	3.911	-29,5	38.027	-2,3	33.372	3,9	6.064	-11,2	1.850.000	6,3
<b>2003</b>	5.217	33,4	34.010	-10,6	33.593	0,7	7.337	21,0	2.030.000	9,7
<b>2004</b>	6.254	19,9	34.413	1,2	34.992	4,2	7.822	6,6	2.190.000	7,9
<b>2005</b>	7.595	21,4	36.673	6,6	37.452	7,0	9.959	27,3	2.350.000	7,3

**Fuente:** elaboración propia en base a USGS.

### Anexo 3.2 Indicadores de la rama cementera argentina (En toneladas)

Año	N° de plantas	Capacidad Instalada	Producción	Despachos	Consumo mercado interno	Importaciones	Exportaciones	Consumo per cápita	Despachos públicos	Despachos Privados
1916	1	14.400	4.250	5.100	159.500	154.400	0	19	-	-
1917	2	20.160	5.100	5.100	102.500	97.400	0	12	-	-
1918	3	20.160	4.250	4.250	85.550	81.300	0	10	-	-
1919	3	166.160	36.789	36.789	128.089	91.300	0	15	-	-
1920	3	166.160	79.260	79.260	203.860	124.600	0	23	-	-
1921	3	166.160	75.816	75.816	229.029	153.213	0	25	-	-
1922	3	166.160	78.384	78.384	263.884	185.500	0	28	-	-
1923	3	166.160	98.621	98.621	319.121	220.500	0	33	-	-
1924	3	166.160	142.543	142.543	412.743	270.200	0	41	-	-
1925	3	166.160	132.736	132.736	443.936	311.200	0	43	-	-
1926	3	239.160	169.227	169.227	527.327	358.100	0	50	-	-
1927	3	239.160	200.876	200.876	601.176	400.300	0	55	-	-
1928	3	297.760	228.063	228.063	668.963	440.900	0	59	-	-
1929	3	370.760	343.366	343.366	787.466	444.100	0	68	-	-
1930	3	511.000	412.171	412.171	755.271	343.100	0	64	-	-
1931	3	584.000	537.795	537.795	744.695	206.900	0	61	-	-
1932	4	730.500	502.317	502.317	588.217	85.900	0	47	-	-
1933	4	766.500	486.961	486.961	529.961	43.000	0	42	-	-
1934	4	766.500	566.283	566.283	605.883	39.600	0	47	-	-
1935	6	925.275	721.564	721.564	752.364	30.800	0	58	-	-
1936	6	1.043.900	869.314	869.314	892.814	23.500	0	67	-	-
1937	8	1.113.000	1.010.330	1.010.330	1.109.408	99.078	0	82	-	-
1938	10	1.361.200	1.179.394	1.179.394	1.254.325	74.931	0	91	-	-
1939	11	1.812.040	1.135.312	1.135.312	1.155.287	19.975	0	83	-	-
1940	11	1.904.250	1.048.708	1.048.708	1.049.744	1.036	0	74	-	-
1941	11	1.904.250	1.160.092	1.160.092	1.128.340	221	31.973	78	-	-
1942	11	1.904.250	1.145.418	1.145.418	1.050.335	134	95.217	72	-	-
1943	11	1.904.250	959.478	959.478	959.478	0	0	65	-	-
1944	11	1.904.250	1.079.974	1.078.783	1.078.783	0	0	72	-	-
1945	11	1.904.250	1.087.578	1.084.077	1.084.077	0	0	71	-	-
1946	11	1.904.250	1.140.529	1.120.268	1.120.268	0	0	72	-	-
1947	11	2.020.950	1.353.161	1.371.401	1.371.401	100.235	0	86	-	-
1948	11	2.020.950	1.251.770	1.253.848	1.686.113	332.030	0	104	-	-
1949	11	2.020.950	1.445.962	1.440.850	1.638.141	197.291	0	99	-	-
1950	11	2.020.950	1.557.911	1.550.438	2.009.176	458.738	0	120	-	-
1951	11	2.020.950	1.542.526	1.554.853	1.983.942	429.089	0	116	-	-
1952	12	2.140.950	1.539.487	1.501.938	1.985.406	483.468	0	112	-	-
1953	12	2.260.950	1.659.321	1.673.616	1.674.616	1.000	0	98	-	-
1954	12	2.260.950	1.708.698	1.703.417	1.975.188	272.685	914	109	-	-
1955	12	2.518.950	1.868.924	1.866.398	2.083.040	218.566	1.924	114	-	-
1956	13	2.897.100	2.028.728	2.012.901	2.063.085	51.435	1.251	111	-	-
1957	13	2.897.100	2.340.424	2.334.158	2.356.013	23.980	2.125	124	-	-
1958	13	3.083.000	2.442.515	2.434.380	2.431.366	0	3	126	-	-
1959	13	3.167.000	2.343.867	2.325.731	2.332.765	7.800	766	119	-	-
1960	13	3.186.000	2.613.775	2.613.248	2.614.763	2.590	1.075	131	-	-
1961	13	3.957.000	2.876.414	2.870.641	2.873.136	3.497	1.002	142	-	-
1962	13	3.977.000	2.920.471	2.899.474	2.901.934	3.700	1.240	141	-	-

### Anexo 3.2 (Continuación) Indicadores de la rama cementera argentina (En toneladas)

Año	N° de plantas	Capacidad Instalada	Producción	Despachos	Consumo mercado interno	Importaciones	Exportaciones	Consumo per cápita	Despachos públicos	Despachos Privados
1963	14	4.523.000	2.494.580	2.511.013	2.510.063	0	950	120	-	-
1964	15	4.892.000	2.878.075	2.858.055	2.859.535	2.990	1.510	135	659.664	2.198.391
1965	15	4.937.000	3.272.354	3.271.209	3.269.524	0	1.685	152	721.379	2.549.830
1966	15	4.989.000	3.450.877	3.470.922	3.463.970	0	6.952	158	722.102	2.748.821
1967	15	4.989.000	3.520.278	3.511.380	3.496.369	0	15.011	157	748.337	2.763.043
1968	15	4.989.000	4.175.199	4.192.310	4.162.663	0	29.647	185	996.883	3.195.427
1969	15	5.131.000	4.306.224	4.329.759	4.630.348	332.379	31.790	202	1.038.288	3.291.471
1970	16	7.353.000	4.743.375	4.742.712	5.041.523	300.216	1.405	217	1.242.218	3.500.494
1971	16	8.095.000	5.533.101	5.515.432	5.539.979	25.395	848	235	1.532.747	3.982.685
1972	16	8.105.000	5.444.958	5.398.304	5.395.071	6.053	9.286	226	1.490.052	3.908.252
1973	16	8.150.000	5.181.430	5.194.750	5.190.872	3.263	7.141	215	1.305.227	3.889.523
1974	16	8.550.000	5.392.240	5.409.570	5.416.193	11.491	4.686	221	1.409.366	4.000.204
1975	17	8.650.000	5.463.590	5.481.121	5.511.654	30.533	0	222	1.462.564	4.018.557
1976	17	8.650.000	5.712.279	5.673.178	5.675.203	2.025	0	226	1.434.282	4.238.896
1977	17	8.650.000	6.001.554	6.026.175	6.029.112	2.937	0	237	1.324.806	4.701.369
1978	17	8.650.000	6.316.129	6.313.504	6.313.504	3.166	110	245	1.483.375	4.830.129
1979	17	8.855.000	6.667.197	6.661.502	6.861.405	199.903	0	257	1.644.563	5.016.939
1980	18	10.326.000	7.132.670	7.108.504	7.344.186	235.682	0	264	1.898.952	5.209.552
1981	18	10.264.000	6.651.182	6.604.479	6.568.955	34.145	69.669	232	1.793.964	4.740.846
1982	19	11.159.000	5.624.260	5.636.200	5.432.544	1.696	205.352	189	1.235.117	4.195.731
1983	19	11.624.000	5.622.904	5.609.223	5.519.481	1.516	91.258	189	972.236	4.545.729
1984	19	11.699.000	5.223.546	5.229.699	5.162.698	1.881	68.883	174	806.214	4.354.602
1985	19	11.960.000	4.629.940	4.572.900	4.514.206	738	59.432	150	651.991	3.861.477
1986	17	11.608.000	5.553.471	5.538.870	5.334.980	1.048	204.938	174	803.180	4.530.752
1987	17	11.608.000	6.302.155	6.291.019	6.087.867	1.176	204.328	196	1.098.025	4.988.666
1988	16	11.374.000	6.027.649	6.012.077	5.750.317	1.625	263.385	182	1.138.307	4.610.385
1989	16	11.464.000	4.448.931	4.439.171	4.194.371	92	244.892	131	794.561	3.999.718
1990	15	11.464.000	3.611.616	3.580.327	3.399.832	208	180.703	104	507.645	2.891.979
1991	15	11.464.000	4.399.119	4.385.926	4.317.346	3.306	71.499	132	492.913	3.821.514
1992	15	11.464.000	5.050.553	5.067.889	5.027.331	5.063	45.198	153	639.042	4.283.649
1993	15	11.464.000	5.647.437	5.640.485	5.600.771	21.355	69.363	168	856.874	4.714.248
1994	15	11.464.000	6.305.974	6.298.260	6.295.033	48.246	81.133	186	957.590	5.259.537
1995	15	11.491.000	5.477.087	5.475.923	5.398.041	74.878	147.019	159	923.374	4.405.530
1996	15	12.668.000	5.117.330	5.118.409	5.103.929	99.365	113.735	149	672.837	4.331.837
1997	15	13.058.000	6.768.703	6.795.878	6.905.826	238.158	128.210	199	1.050.155	5.617.513
1998	15	13.635.000	7.091.827	7.090.246	7.280.735	298.393	97.204	208	847.249	6.250.083
1999	15	12.093.000	7.186.636	7.129.127	7.290.997	223.746	61.874	206	-	-
2000	16	14.456.000	6.121.323	6.048.446	6.220.975	215.617	43.088	174	-	-
2001	16	15.206.000	5.545.147	5.299.784	5.451.386	165.083	13.481	151	-	-
2002	16	16.579.000	3.910.764	3.911.423	3.838.662	1.442	74.203	105	-	-
2003	16	16.579.000	5.217.350	5.111.882	4.961.107	20.288	171.063	134	-	-
2004	16	16.579.000	6.254.065	6.152.350	6.062.745	46.745	136.350	163	-	-
2005	16	16.579.000	7.594.507	7.523.854	7.428.362	53.885	149.377	194	-	-
2006	16	16.579.000	8.929.376	8.923.316	8.863.002	90.577	150.891	229	-	-
2007	16	16.579.000	9.602.250	9.604.378	9.602.646	112.677	114.409	245	-	-
2008	17	17.095.000	9.703.264	9.754.183	9.754.212	111	111.055	247	-	-
2009	17	17.095.000	9.384.901	9.412.826	9.256.712	41.713	197.827	231	-	-
2010	17	18.025.000	10.423.088	10.433.442	10.194.431	30.506	269.517	254	-	-

Fuente: elaboración propia en base a Anuarios estadísticos AFCP y Schvarzer & Petelski (2005).