

El comportamiento empresario durante la década de los noventa: el Grupo Macri*

*Diego Finchelstein***

La reforma estructural que se aplicó desde comienzos de los noventa en la Argentina trasciende los aspectos técnicos o económicos; sus efectos generaron nuevas condiciones sociales, que incluyen una reestructuración del rol de los actores decisivos en el sistema y de su lucha por conseguir espacios de poder. Las mutaciones producidas dentro de las diversas instituciones locales, los nuevos consensos y las nuevas interpretaciones para comprender los fenómenos sociales que se dieron dentro de la sociedad fueron y son muy significativos. Por eso, conviene estudiarlos para comprender mejor la realidad actual. El presente trabajo se centra sobre el estudio del caso particular de uno de los grandes grupos económicos, representativo por su tamaño, aunque sus conductas no necesariamente se asemejen a las de otros grupos en el país. Se trata del Grupo Macri, cuya descripción y análisis no cubre toda su historia sino que trata de seguir su evolución en relación con el proceso que se inició con las reformas que comienzan a implementarse en la Argentina a inicios de la década de los noventa. El trabajo está dividido en seis secciones. La primera intenta explicar las causas del apoyo del Grupo Macri al proceso de reformas que se proponía implementar con el nuevo gobierno de Menem. La segunda describe las principales características del grupo. Las tercera, cuarta y quinta secciones analizan las estrategias llevadas a cabo en los diferentes períodos en que se divide el análisis. Finalmente, en la última sección, se presentan unos breves comentarios a modo de conclusión.

* Deseo agradecer la ayuda brindada por todo el equipo del Centro de Estudios de la Situación y Perspectiva de la Argentina de la Universidad de Buenos Aires para la elaboración de este trabajo. Los comentarios de sus miembros sobre una versión preliminar en las siempre enriquecedoras reuniones de estudio, me han sido de suma utilidad. También debo especial reconocimiento al profesor Jorge Schvarzer, sin cuya presencia este trabajo no hubiese sido posible. Él me ha ido orientando en el transcurso de esta investigación y gracias a su generosidad tuve acceso a los archivos del CESP. Sus valiosas sugerencias, que he recibido desde 2001, primero como estudiante y posteriormente dentro del CESP, han sido siempre esclarecedoras y simultáneamente me han guiado no sólo para entender el funcionamiento de los grupos económicos, sino también para comprender la compleja dinámica del proceso de reformas en la Argentina.

** Licenciado en Economía y en Sociología (Universidad de Buenos Aires); asistente de investigación para el Centro de Estudios de la Situación y Perspectiva de la Argentina (Facultad de Ciencias Económicas UBA) y para la Prof. María Victoria Murillo (Columbia University). Consultor Externo de la Secretaría de Energía y docente de la Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

“Yo soy naturalmente socialista porque mi padre lo era”¹

“nunca nos sentimos tan perjudicados como con el gobierno de Menem, simplemente porque no nos fue bien”²

“Menem tiene un proyecto económico claro, lo que un empresario necesita”³

(Franco Macri)

Introducción

El estudio de este grupo resulta pertinente dado que su tamaño, en términos de facturación y cantidad de personal empleado, lo ubica como uno de los *holdings* más importantes del país. Su gran dimensión, sumada a su diversificación (debido a que interviene en una amplia gama de sectores de actividad económica), justifica tomarlo como un exponente que merece un análisis detallado de su evolución.

Por otra parte, su activa participación en la mayoría de las privatizaciones, aunque con relativo éxito, le otorga atributos adicionales que justifican un estudio minucioso del caso. El énfasis inicial con el que apoyó el proceso de cambios, como así también el alto grado de exposición que tuvo en los medios de comunicación durante todo el período, lo convierten en un referente directo, si bien no exclusivo, de los grupos econó-

micos. En estos aspectos, conviene destacar que los cambios en las políticas del grupo coinciden y están condicionadas por las tendencias macroeconómicas que marcan el rumbo nacional.

Una de las primeras observaciones consiste en que se registran numerosas mutaciones en la estrategia empresarial seguida en la última década. Hay tres motivos -no excluyentes- que pueden explicar los mencionados cambios. En primer lugar, porque el grupo exhibe cierta carencia de planes de largo plazo que contribuyan a justificar sus cambios de orientación, acordes con la evolución de la coyuntura local. En segundo lugar, porque el grupo no parece disponer de las capacidades necesarias para lograr el objetivo fijado, en el caso de que éste existiera. Por último, porque se puede considerar que la conducta del grupo está ligada con actitudes de tipo predatorio y de *rent seeking* basadas sobre la posibilidad de obtener rentas financieras y/o de corto plazo *antes que* de la explotación “*productiva*” de una actividad.

El apoyo del grupo al proceso de reformas

Dado que el mayor interés del presente trabajo es analizar la dinámica y el comportamiento del

¹ En *Perfil*, 9 de mayo de 1998.

² En *La Nación*, 10 de agosto de 1997.

³ En *Perfil*, 9 de mayo de 1998.

Grupo Macri a lo largo de la década de los noventa, resulta pertinente comenzar por estudiar cuál es su accionar al inicio del proceso de *ajuste estructural* llevado a cabo en los noventa⁴. En efecto, la particular situación social, económica y política con la cual se inicia la década condicionará de forma significativa la estrategia empresarial seguida por este grupo. A pesar de que existen numerosas evidencias sobre el apoyo empresarial al proceso de liberalización iniciado en los noventa, sus causas deben ser explicadas con detalle; es sabido que explicaciones muy diversas se pueden ajustar a este mismo hecho.

En primer lugar, conviene recordar que existen numerosas declaraciones de los principales representantes del grupo en apoyo al proceso de reformas estructurales comenzado durante el gobierno de Menem. El discurso utilizado durante los primeros años de la Convertibilidad enfatizaba la necesidad inmediata de un cambio sustancial en la estructura económica argentina por el cual el Estado debería limitar sus tareas. En ese sentido, tanto Mauricio como Franco Macri afirman en varias entrevistas que el Estado debe dejar de tener protagonismo en la actividad económica y permitir

que ese papel lo desempeñe el sector privado.

Esta posición parece contrastar, a primera vista, con los intereses del *holding*, dado que durante las décadas de los setenta y ochenta gran parte de sus principales actividades estaban ligadas con el Estado. Esa relación se organizaba, básicamente, a través de Sideco, la empresa constructora del grupo, cuyo crecimiento se explica en su mayor parte a partir de la firma de contratos con el sector público.

Si éstos eran sus intereses, ¿cómo se puede comprender entonces este fuerte apoyo al proceso de ajuste? La primera hipótesis que serviría para justificar el mencionado comportamiento enfatiza el carácter racional y utilitarista de la acción individual. Al considerar que el accionar empresarial está prioritariamente explicado por la búsqueda de una maximización de beneficios para sus empresas (Buchanan y Tullock 1993, Olson 2001 y Olson 1982), tiene que existir una estimación o cálculo por parte del empresario que lo induzca a apoyar cada medida.

Con el énfasis en la visión racionalista, Schamis (1999) argumenta que la reestructuración de las *coaliciones distributivas*⁵ también

⁴ Para aproximarse, desde diferentes concepciones, al estudio del contexto en el cual se inserta este proceso de ajuste y, simultáneamente, estudiar las principales medidas que lo caracterizan, ver Aronskind (2001), Haggard y Kaufman (1995), Schvarzer (1998 y 2002) y Torre (1998).

⁵ Olson (2001 y 1982) afirma que las coaliciones distributivas se forman para obtener –gracias a su facilidad de llegada al gobierno– beneficios extraordinarios cuando el Es-

ayudaría a entender el respaldo de los grandes grupos económicos al nuevo proceso. La posición diferencial para obtener beneficios extraordinarios que los empresarios tienen no desaparece con las reformas. Por lo contrario, genera un reordenamiento para poder insertarse correctamente bajo las nuevas reglas de juego⁶. Desde la óptica empresarial, rechazar los puntos que afectan sus intereses podría tener un riesgo implícito mayor que aceptarlos y reacomodarse para obtener nuevos negocios.

Bajo esta concepción, las expectativas de operaciones reductibles abiertas por la salida del Estado de ciertos sectores, sería mayor aún que las pérdidas por el proceso de apertura y ajuste que vendría en más competencia y menos compras estatales. Este criterio facilitaría la comprensión de las múltiples declaraciones de apoyo al gobierno que difundió el

Grupo Macri. En otras palabras, si bien parte de sus negocios corrían el riesgo de verse afectados por la nueva estructura económica que se pretendía establecer, la estrategia de confrontar abiertamente con el gobierno hubiera podido perjudicar sus intereses en el proceso de privatizaciones que se iniciaba, como así también la posibilidad de obtener beneficios extraordinarios en los sectores en donde éstos concentraban sus actividades (Etchemendy 2001 y 2003).

Para confirmar o rechazar esta hipótesis se debe prestar especial atención a los intereses del grupo en el sector automotriz. Sevel, su empresa controlada en esa rama hasta mediados de los noventa, cuando es finalmente vendida, representaba la principal fuente de facturación del *holding*.

La influencia de la tesis de *racionalidad y maximización de beneficios* en la forma de actuar de un

tado tiene un rol preponderante en el mercado. Sin embargo, no pueden llevar a cabo su objetivo cuando es el propio mercado el que arbitra el funcionamiento de la economía. Al quitarle su principal instrumento de coerción, lo sitúa en la misma posición que al resto de la sociedad. Schamis (1999), en cambio, considera que su experiencia previa —en cuanto a influencia sobre los ámbitos gubernamentales— y el rol clave que ocupan para implementar las reformas, hacen que estas coaliciones puedan seguir obteniendo beneficios, y por tanto perduren aun con la liberalización del mercado.

⁶ Queda claro que la posición diferencial en la que se encuentran los empresarios no sería producto de sus mayores capacidades técnicas para realizar las nuevas actividades, sino de los contactos políticos que estos grupos poseen, como así también de su experiencia para coaccionar al Estado y de su capacidad para obtener resultados positivos de ese juego de múltiples presiones. Como afirma Schvarzer (1995: 151): “la privatización de las empresas de servicios públicos (...) colocó a los grandes grupos privados locales frente a un nuevo desafío. Si los beneficios potenciales derivados de los negocios que se le ofrecían eran enormes, sus capacidades técnicas y organizativas para asumirlos eran ostensiblemente bajas en la mayoría de los casos”

grupo económico es muy fuerte; aun así, no parece que se deba reducir a esta concepción la explicación exclusiva del accionar empresarial en el caso argentino. En este punto se podría retornar al concepto de aprendizaje social de Hall (1993), que afirma que las relaciones entre el Estado y la sociedad, que bien se pueden adaptar al empresariado como actor social, no deben ser explicadas enteramente en términos de presiones, sino que se debe resaltar la dinámica generada por el flujo de ideas reinantes. Para Hall el rol de las ideas sería tan importante como las contiendas por el poder. En esta concepción, el influjo de los nuevos paradigmas que se irán diseminando por la sociedad, no es ajeno al empresariado. Los grupos económicos tienen un papel trascendental en la difusión de nuevas ideas; no sólo a través de sus manifestaciones públicas, sino también con el apoyo económico que le brindan a los *think tanks* que promulgan sus ideas. Sin embargo, la relación entre apoyo empresarial e ideas no es unidireccional; por lo contrario, existe una influencia mutua. El o los paradigmas vigentes también condicionan el apoyo empresarial. Las ideas que se generan en los *think tanks* no se derivan directamente

de quienes los financian y, en cierta medida, afectan y -en parte- determinan el cálculo racional empresarial.

En ese sentido, puede decirse que el Grupo Macri, como tantos otros actores sociales, se vio afectado por ideas que, si bien ya habían comenzado a tener importante respaldo en los ochenta, se vieron fuertemente acentuadas por el significativo deterioro institucional que quedó en evidencia con posterioridad al proceso hiperinflacionario iniciado en 1989.

La primera conclusión de estas reflexiones consiste en que las formas de actuar de un grupo en particular no están aisladas de los demás elementos de la sociedad, como así tampoco del contexto en donde se desenvuelve⁷.

Morfología del grupo

Antes de comenzar con el estudio descriptivo, es necesario realizar algunos comentarios metodológicos. El primer aspecto importante a destacar es que no existe información pública completa y sistemática acerca de las actividades del grupo. Además, los respectivos balances son de acceso restringido, criterio que dificulta la tarea de recolección y procesa-

⁷ Cabe destacar que no sólo el empresariado cambió drásticamente su estrategia en los noventa. Así, el rol que tuvieron los sindicatos, modificando su conducta con respecto a la que había tenido durante el gobierno de Alfonsín (Birle 1997), y teniendo una actitud de negociación en relación con el anterior mandato presidencial (Murillo 1997 y Palomino 1995), también serían útiles para explicar parte del proceso de las reformas y, conjuntamente, se conectarían con el accionar del empresariado.

miento de datos. Estos inconvenientes hacen que diversas informaciones globales sobre el *holding* no puedan ser oficialmente verificadas. Para superar esas falencias, se ha recurrido principalmente al amplio archivo periódico y documental sobre grupos económicos que tiene el CESPA (Centro de Estudios de Situación y Perspectiva de la Argentina); ellos fueron utilizados como fuente primaria de esta investigación, tanto en los aspectos cuantitativos como en los cualitativos, cubriendo, en lo posible, todas las empresas controladas por el *holding*. Por eso, ante la imposibilidad de acceder a información provista por el grupo, se procedió a extraer algunos indicadores a partir de las declaraciones que los propios altos directivos realizaron acerca de la situación patrimonial y operativa de esas empresas. Asimismo, el seguimiento de las notas en los medios de comunicación también brindó aportes sustanciales para poder completar la tarea de conformación de la fuente primaria.

Ahora estamos en condiciones de iniciar el relato general. Franco Macri, fundador del grupo, se inició desde joven en el negocio de la construcción. En 1954 ya estaba en *Demaco*, primera empresa conocida dedicada a la construcción, que participaba en obras en Ciudad Evita. En esa tarea, como contratista, participó en otras obras públicas, como en la construcción de la planta de *Somisa*, y en otras privadas, como en una

planta cementera de *Loma Negra*, de propiedad privada.

Durante las décadas de los setenta y ochenta, el Grupo Macri se expandió principalmente a través de contratos vinculados con la construcción, que parecía ser su mayor, si no única, actividad. Más adelante, la diversificación de actividades llevó a la constitución de una empresa madre que nuclea a la mayoría de las empresas del grupo. Se trata de *Socma* (Sociedad Macri), donde se desarrollan los nuevos proyectos y se hace el control de gestión.

Las principales empresas que forman o formaron parte del Grupo Macri pueden ser observadas en el anexo, donde se presenta el detalle completo de la información disponible. En cuanto a *Socma*, cabe aclarar que se trata de un *holding* organizado horizontalmente, en el cual se destaca el hecho de que las empresas pertenecientes no ofrecen encadenamiento productivo ni sinergias visibles; la diferencia de actividades y su dispersión sugiere que la lógica mayor de crecimiento del grupo es la financiera (o la oportunidad de entrar en algún negocio rentable por razones específicas). La horizontalidad respondería a una organización que se va formando *bajo la presión de las circunstancias*, aprovechando oportunidades de negocios que surgen en momentos puntuales y que requieren el sostén de contactos políticos y de disponibilidades finan-

cieras que la estructura del grupo posee. No es la experiencia ni la capacidad previa en una actividad relacionada la que determina el ingreso a un nuevo negocio. Lo destacable es que no se registra ninguna orientación productiva en la mayoría de la compra-venta de activos del *holding*. En estas condiciones, no se consideran -ni se puede esperar- el surgimiento de externalidades positivas derivadas del aprovechamiento de los encadenamientos hacia atrás o hacia adelante.

Este resultado contrasta con la manifiesta intención de Mauricio y Franco Macri (los dos ejecutivos más importantes de la empresa durante la primera mitad de la década) de mostrar al *holding* como altamente profesionalizado, con técnicos capaces en las funciones directivas más importantes.

Esa imagen es enfatizada en diversas ocasiones en los medios de comunicación. Acorde con Mauricio Macri, el *holding*:

“basa su fortaleza en la eficiencia, la profesionalidad (...) son técnicos, no se trata de hombres públicos”⁸

Lo paradójico es que la profesionalidad técnica mencionada no se condice con el análisis detallado de las principales figuras de SOCMA. Las personas que desde la década de los '80 en adelante han ocupado los lugares clave dentro del grupo no han sido técnicos. En particular, los dos pue-

tos más destacados han sido ocupados por padre e hijo (hasta que éste se retiró para hacer una carrera como presidente de Boca en busca de una posición política mayor).

Los elevados cargos que siempre ocupó Blanco Villegas (hermano de la primera esposa de Franco Macri) ofrecen otro ejemplo de que los lazos familiares, en muchas oportunidades, han garantizado posiciones jerárquicas dentro de la estructura de SOCMA.

Llama la atención que actividades con diversos modos de producción y que requieren estilos de dirección y *management* diferenciados, tengan como máximos directivos a los mismos individuos.

A modo de ejemplo, se puede citar el caso de Mauricio Macri, quien en 1990 ocupaba puestos claves en empresas del *holding* que van desde el área de publicidad, pasando por el de residuos hasta el automotriz. En ese momento, era vicepresidente de *Sideco*, *Performar*, *Socma Inversora* y de *Marín Producciones Publicitarias SA*. Además de ser director de *Iecsa* y formar parte del comité de *Manliba* y *Sevel*.

La lectura de las informaciones disponibles permite destacar la frecuente movilidad de sus máximos dirigentes que irán intercambiando cargos en rubros no ligados entre sí, ante las supuestas

⁸ En *Noticias*, 10 de enero de 1993.

disputas internas que se van sucediendo⁹.

Por otra parte, un elemento característico de SOCMA, es que muchas personalidades de alto perfil han trabajado para la empresa. Estos individuos tenían como principal atributo sus importantes contactos políticos. Entre ellos se destacan Ricardo Zinn, ex viceministro de economía de Celestino Rodrigo y posteriormente asesor de María Julia Alsogaray en la privatización de ENTel, y Jorge Aguado, gobernador de Buenos Aires durante el gobierno militar y ex diputado por la UCEDE.

En sentido inverso, resalta el hecho de que algunos ejecutivos del *holding*, que hasta ese momento no habían ocupado cargos públicos importantes, pasaron luego a ocupar puestos destacados en el escenario político argentino. Entre ellos se debe mencionar a Carlos Grosso, ex intendente de la Capital Federal, José Octavio Bordón, ex gobernador de Mendoza y ahora embajador en los Estados Unidos, y Guillermo Nielsen, actual Secretario de Finanzas del Ministerio de Economía (quien ocupó un cargo directivo en Creaurbán, la empresa constructora de SOCMA).

Otro elemento que cabe resaltar es la variabilidad en cuanto a los

rubros que representarían la actividad central del *holding* en los noventa. Esta variabilidad dejaría en evidencia una falta de estrategia sustentable en el largo plazo, marcando diferencias con otros grupos que aprovecharon la década de los noventa para concentrar sus actividades en ciertos núcleos principales de negocios. Conjuntamente, quedaría expuesta una política de adaptación y búsqueda de actividades que tienen altas tasas de ganancia en el corto plazo -y que no necesariamente tendrían esos niveles de rentabilidad en el largo plazo-.

El sector de ingeniería y construcciones -con el que el grupo inició sus actividades y en cual posee más experiencia y *know how* mantiene su importancia medida según la cantidad de gente empleada y facturación, pero en ningún momento de la década será la actividad principal. Ésta se mantiene como relevante, pero secundaria respecto del total.

Algo similar ocurre con la recolección de residuos. Este negocio, que nace con la privatización de la tarea en la ciudad de Buenos Aires a fines de la década de los setenta y luego se expandirá en otros lugares, seguirá teniendo su peso dentro del *holding*, pero nunca se convertirá en la actividad

⁹ Entre varios movimientos de este tipo, se destacan el caso de Ammasanti, Director General de Socma en una etapa y posteriormente Vicepresidente de Sevel; Aguado director de relaciones institucionales de Socma y luego con un cargo jerárquico en el Correo Argentino.

¹⁰ Mientras que la empresa más importante en la primera mitad de la década será Manliba, la actividad de recolección de residuos se centrará, en un segundo período, so-

Cuadro Nº 1. Facturación de sus principales empresas en la Argentina (en millones de U\$S):

	1991	1994
Sideco	110	200##
Sevel	664	2140
Manliba	72	95
Movicom	65	236
Iecsa	42	75##
Philco	32	229
Distrib. Gas de Cuyo*	-	109
Distrib. Gas del Centro*	-	125
Otras	515	1011
Total	1500	4220

Datos efectivos no disponibles. Valores estimados a partir de la tasa de crecimiento de la facturación total para el período 1991-1994.

Datos efectivos no disponibles. Valores estimados a partir de la tasa de crecimiento de la facturación total para el período 1991-1994.

* Estas empresas no existían en 1991.

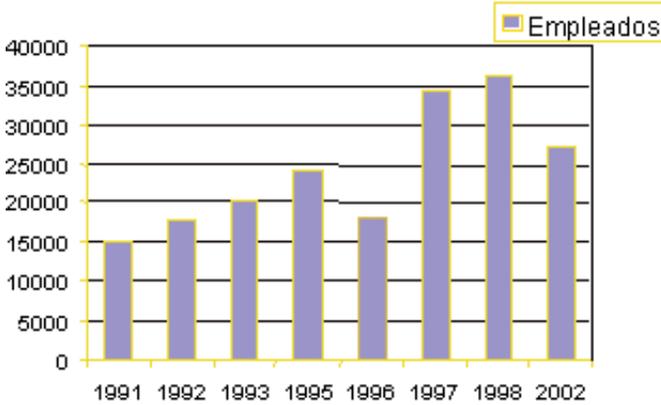
principal¹⁰.

A modo de ejemplo, se presentan los datos disponibles sobre la facturación de las principales empresas del *holding* en 1991 y 1994 (**cuadro Nº 1**). De esta forma se podrá apreciar la importancia relativa y la evolución de cada una:

En el período analizado, hay algunas empresas que exhiben tasas de crecimiento muy elevadas, pero sus dimensiones son relativamente menores de manera que en ningún caso superan en facturación efectiva a Sevel. Más aún, durante ese período, el *holding* presenta una elevada dependencia de los ingresos en el sector automotriz. En 1991 Sevel, por sí

sola, representó el 44 % de la facturación total observada del grupo; en 1994 esa participación relativa se había incrementado, impulsado por el auge de la demanda local de autos, de modo que ya llegaba aproximadamente al 51%. Debido a esas condiciones, hay otras empresas históricas, como Manliba y Sideco, que incrementan su facturación pero pierden peso relativo ante el tamaño del sector automotriz.

Además del notable crecimiento que se registra en la facturación del grupo entre 1991 y 1994 (181%), Sevel explica aproximadamente un 54 %. Esto quiere decir que, en la primera etapa, el

Gráfico N° 1. Cantidad de empleados del Grupo Macri

grupo sostiene su estrategia de expansión a partir de un sector donde ya tenía una presencia importante y que, simultáneamente, tuvo un significativo crecimiento en términos agregados.

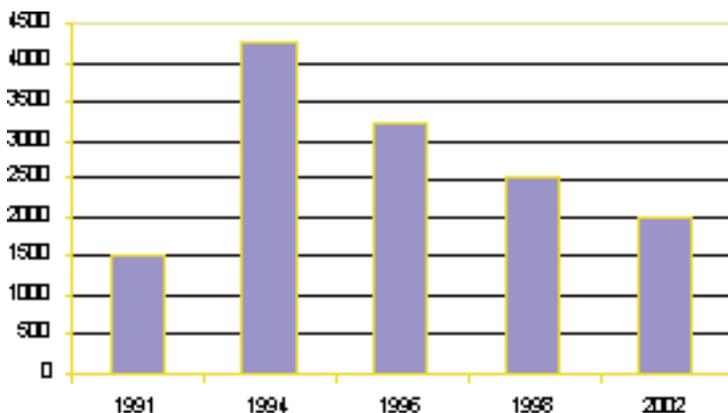
Dos empresas muy dinámicas en ese período son Movicom y Philco, que registran una tasa de crecimiento de sus ingresos mayor que la media, aumentando así su participación relativa sobre el total de facturación. La suba de la primera está ligada al hecho de que la telefonía móvil fue uno de los sectores que más creció durante los noventa; el ascenso de Philco, en cambio, está relacionado con el sector automotriz -a través de la producción de equipos de sonido-, que se vio beneficiado con el notable intercambio comercial dentro del MERCOSUR durante los primeros años del plan de Convertibilidad.

El grupo señalado incluye dos empresas que el Grupo Macri lo-

gró adjudicarse en el proceso de privatizaciones, ubicadas en la distribución de gas. Sin embargo, el peso relativo de esas empresas, Distribuidora Gas de Cuyo y Distribuidora Gas del Centro, nunca fue tan importante. Para 1994 ambas sumadas apenas superaban el 5 % de la facturación del grupo.

Como ya se mencionó el principal rubro, hasta su venta a mitad de la década, fue el sector automotriz, a través de Sevel y sus empresas vinculadas, pero todo indica que el importante flujo de dinero que ofrecía esta operación dio lugar a la compra de empresas en el sector alimenticio. Estas actividades coinciden con una intención de trascender la frontera nacional en busca de un mercado más amplio. Por esas razones, tiende a concentrar la mayoría de sus compras de empresas de alimentos tanto en el Brasil como en la Argentina.

Gráfico N° 2. Facturación del Grupo Macri (en millones \$)



Con la venta de Sevel, como se observa en los **gráficos N° 1 y N° 2**, el *holding* pierde peso relativo si se considera la facturación y la cantidad de empleados como indicadores, puesto que el sector automotriz era el de mayor importancia en estas variables. El significativo crecimiento del grupo entre 1991 y 1994 queda en evidencia en el incremento sostenido en la facturación -con un aumento absoluto del orden de los 2720 millones de dólares- y el continuo aumento de la cantidad de empleados hasta 1995. La pérdida de la licencia de FIAT en la Argentina, retrae el crecimiento de estos indicadores por primera vez en la década. Por eso se observa que, en 1996, la cantidad de empleados cae 24 % respecto de 1995, mientras que la facturación muestra un descenso igual (24 %) respecto de 1994. En los períodos siguientes las variables mencionadas

arrojarán resultados diferentes. La cantidad de empleados aumenta de modo notable con el proceso de compra de activos en el Brasil y, en especial, con la adjudicación por el gobierno argentino del Correo, que presenta una significativa nómina de empleados. A partir de la crisis, que se prolonga por varios años y culmina en la devaluación de comienzos de 2002, el número de empleados volverá a caer, pero sigue siendo mayor que en el primer período considerado, cuando Sevel era la firma más importante del grupo.

La facturación, en cambio, registró una caída constante que da cuenta de la imposibilidad de revertir la pérdida de ingresos generada por la salida del sector automotriz que era, entonces, el núcleo central del grupo. Además, la crisis brasileña que desembocó en la devaluación del real afectó considerablemente el nivel de in-

gresos de la compañía en ese país, medido en dólares. Luego, la devaluación argentina profundizó la caída. Si se analiza la facturación del grupo a inicios del plan de Convertibilidad comparada con la registrada en 2002, se observa una suba del orden del 33 %. Sin embargo, el incremento se explica en su totalidad por el desempeño de los primeros años. Este fenómeno queda verificado al advertir que entre 1994 y 2002 la facturación tuvo una baja de aproximadamente 53 %, que se explica en buena medida por la pérdida de Sevel.

La estrategia de la primera etapa del proceso de reformas (1989-1994): continuidad y adaptación

En la década de los ochenta las actividades principales del *holding* estaban relacionadas con los contratos y actividades de provisión al Estado; en cambio a principios de los noventa, las posibilidades que se vislumbraban eran diferentes.

Las leyes de Emergencia Económica y Reforma del Estado a comienzos del gobierno de Carlos Menem auguraban notables cambios en las relaciones entre los grandes grupos económicos argentinos y el Estado. Por un lado, la apertura comercial modificaba las reglas de operación en el mercado interno, abriendo espacio para la arremetida competitiva de agentes internacionales. Por otro

lado, las posibilidades de provisión al sector público disminuían con el achicamiento de este último. Dicho elemento sería aún más importante para grupos como el formado por Macri, dada la importancia de este tipo de relación dentro de las actividades del *holding* hasta ese momento.

Ante la nueva perspectiva, la estrategia apunta a fortalecer el grupo en los servicios públicos a partir de obtener la mayor cantidad de empresas en el proceso de privatizaciones mientras se sigue ensayando ganar espacios en el mercado automotriz con Sevel. A pesar de sus diferencias formales, estas dos áreas aparentemente no ligadas entre sí, tienen una faceta en la que coinciden y que es de significativa importancia: ambas requieren una presencia y capacidad de presión en los ámbitos políticos.

Para ganar las licitaciones que se deciden para llevar a cabo el notable proceso de privatización que se va desarrollando en los primeros años de la década de los noventa, los contactos políticos con los funcionarios que participan en el sistema de decisión parecen haber sido claves. Al mismo tiempo, para conseguir la aplicación de aranceles diferenciados y/o las medidas de barrera a la entrada que servirían como protección al sector industrial, la posibilidad de acceso a los centros de decisión política también son esenciales.

En este sentido, conviene destacar que el sector automotriz, como señala Etchemendy (2003), fue uno de los *ganadores políticos* dentro del proceso iniciado en los noventa y que Sevel formaba parte de ese sector.

Algunas declaraciones de los propios responsables del grupo tienden a confirmar esa relación entre sus actividades y la política. En 1991, en la misma nota que sostiene que el plan Cavallo no tenía costo social alguno, Franco Macri destaca la importancia de proteger la industria automotriz con argumentos de defensa del consumidor; en efecto, dice: *"hay que defender la industria automotriz porque después vamos a ser esclavos de cualquier productor internacional que va a traer los autos al precio que se le ocurra"*¹¹.

En definitiva, diferentes presiones desde ese sector lograron que pudiera obtener un arancel diferenciado que le permitió gozar de una protección especial con respecto a la competencia externa¹². Como es bien sabido, el sector automotriz está formado mayoritariamente por filiales de poderosas

empresas transnacionales, de modo que no sería correcto atribuirle el éxito en obtener ese privilegio al Grupo Macri. En este caso, sus intereses estaban en cierta forma defendidos también por otros aliados apreciables (aunque no siempre con objetivos similares) de modo que se debe matizar la capacidad de *lobby* ejercida por el grupo.

En definitiva, el grupo tendió a cambiar su conformación y características formales respecto de lo observado en la década de los ochenta, pero se visualiza una continuidad esencial en su forma de actuar, caracterizada por la capacidad de interceder ante el sistema de decisiones a fin de conseguir concesiones y/o beneficios extraordinarios.

En ese sentido, las opiniones sobre aspectos políticos de los principales directivos del grupo son una constante. Durante los primeros años del proceso de reformas, existen gran cantidad de declaraciones del presidente del *holding* manifestando su apoyo al proceso de reformas iniciado por el gobierno de Menem¹³. Incluso llega a

¹¹ En *Noticias*, 8 de diciembre de 1991.

¹² Este arancel era aproximadamente del 30 % tanto para el Mercosur como para el resto de las importaciones. Dicho nivel de protección era muy superior a la media tras la apertura comercial, aunque fue continuamente modificado y acompañado de medidas puntuales, generalmente a favor de las terminales, durante toda la década (ver, por ejemplo, el trabajo de Schvarzer, Rojas Breu y Papa (2003) elaborado para el CESP, en donde se realiza un análisis integral de la industria automotriz durante la década de los noventa).

¹³ Resulta pertinente señalar que el apoyo permanente de Franco Macri a Menem durante la década (llegando a impulsar la "re-reelección"), no es acompañado por una posición similar respecto de D. Cavallo. Si bien lo apoya en primera instancia, su re-

afirmar que la presencia de dicho dirigente fue un elemento clave para que el nuevo proyecto pudiera ser implementado, proyecto en el que, por otra parte, se consideraba uno de los generadores ya que afirma que:

“Jorge Born, Bulgheroni, Amalita y yo le presentamos el famoso Plan Bunge y Born”¹⁴

Si bien, en la segunda parte de la década, tendrá una postura más crítica, el apoyo de Franco Macri a la estructura general de las reformas se mantiene. Asimismo, se reconoce una continua alianza de la figura particular del presidente Menem, a quien adjudica gran parte de los éxitos alcanzados.

“Todos conocemos a Menem, sabemos lo que puede hacer, sabemos que está tratando de hacerlo cada vez mejor (...) la conexión internacional que él consiguió. Sin esa conexión, la Argentina tiene un futuro muy duro. Menem es la Argentina”¹⁵

En lo que se refiere al proceso de privatizaciones, el grupo continúa con la estrategia iniciada en décadas anteriores, que sólo se verá en parte alterada ya entrada la segunda mitad de los noventa. En otras palabras, prosigue con una política deliberada de asociarse para los negocios más impor-

tantes con aquellos grupos de capital extranjero que poseen el *know how* de cada actividad y, en lo posible, un respaldo solvente para encararlas. En la mayoría de estas alianzas, el grupo mantiene el control operativo de la empresa aunque no siempre es el accionista mayoritario. En el anexo se pueden analizar las principales asociaciones del Grupo Macri a lo largo de la década.

Entre los antecedentes de este comportamiento en la década de los ochenta se destacan dos casos. El primero es la alianza con la norteamericana *Waste Management Group* para el negocio de recolección de residuos en la ciudad de Buenos Aires, hasta entonces operada por el sector público, y que ganó a través de *Manliba*, todavía durante la dictadura militar. El segundo fue la asociación en 1988 con la empresa de telecomunicaciones norteamericana *Bell*, con la cual obtuvieron la primera licitación de la telefonía móvil que, en este caso, era una novedad tecnológica en el país y cuya actividad entraba en competencia con el servicio público de telefonía que poco después fue privatizado.

Entre las empresas más importantes obtenidas en el proceso de

lación con el ministro se deteriora a partir de 1994 cuando se inicia la investigación al grupo por la defraudación impositiva en el sector automotriz que habría cometido a través de una filial (Opalsen). Inclusive Franco Macri llegó a atribuirle a Cavallo la responsabilidad de dicha investigación, que terminó con un fallo de la Corte (que fue uno de los elementos utilizados en el Senado para el juicio y destitución de Moliné O'Connor).

¹⁴ En *Noticias*, 9 de enero de 1999.

¹⁵ *Ibid.*



Empresario Mauricio Macri

privatizaciones por el Grupo Macri figuran la *Distribuidora del Centro* y *Distribuidora de Cuyo* (en alianza con una empresa estatal italiana), la concesión de Autopistas del Sol (en sociedad con la española *Dragados y Construcciones S.A.* y otras), *Agua de Corrientes* (junto con la empresa de capitales británicos, *Thames Water*). Esos son algunos ejemplos de estas asociaciones con firmas internacionales.

Los éxitos no deben disimular los fracasos. A pesar de sus ya citados *contactos políticos*, el grupo no fue uno de los que más adjudicaciones obtuvo en el proceso de privatizaciones encabezadas por el Estado Nacional¹⁶. Por lo contrario, muchas de las licitaciones en las cuales declaró públicamente su interés en participar no le fueron finalmente otorgadas. Entre otras, perdió las licitaciones por el servicio de agua en la ciudad de Buenos Aires, el sistema de aeropuertos locales y algunos ramales ferroviarios. Por tanto, resulta cuestionable calificarlo como un *ganador absoluto* en el comienzo del proceso de venta de empresas públicas¹⁷.

La segunda estrategia (1994-1998): reorganización y regionalización

A mediados de 1994 comienza a evidenciarse un cambio drástico en la estrategia empresarial del grupo, que inicia una política de compras agresivas y principalmente no centradas sobre los que habían sido los negocios originales del grupo. Esa conducta se puede explicar por los cambios ocurridos en el contexto local. En primer lugar, algunas de las privatizaciones en las que el grupo había demostrado mayor interés ya habían sido adjudicadas, de modo que para continuar con la estrategia de expansión era necesario buscar nuevos negocios y formas de conducta. Si el objetivo era expandirse, las nuevas condiciones en la estructura económica argentina requerían políticas empresariales claras y desarrolladas con determinación.

Por otra parte, un elemento decisivo en la perspectiva del grupo se deriva del interés de la FIAT Italiana de insertarse nuevamente como productor en el mercado ar-

¹⁶ Cabe destacar que en la Capital Federal, el resultado fue distinto y mucho más favorable para el grupo. Esos resultados diferenciados estarían explicados por sus contactos previos con el intendente, Carlos Grosso, y por su histórica influencia en este distrito. Es de notar que a comienzos de 1992, el Secretario de Hacienda era Salvestrini, un hombre de confianza de los dueños de SOCMA que acompañó, posteriormente, a Mauricio Macri como directivo del C.A. Boca Juniors.

¹⁷ A nuestro entender, tampoco sería totalmente atribuible esa calificación si se hace una evaluación de toda la década en su conjunto, incluida la adjudicación posterior del Co-reo Argentino.

gentino, integrando la producción local con la planta del Brasil¹⁸. Las versiones al respecto comenzaron a circular en el segundo semestre de 1994 y era claro que, en esas condiciones, SOCMA perdía la empresa más importante del *holding*, aunque accedía a un nuevo flujo de dinero fresco que le permitía realizar numerosas operaciones de compra pero en nuevos mercados.

La apuesta del Grupo Macri se concentró claramente en dos estrategias no excluyentes. Por un lado, detectar y avanzar en el control de sectores en el mercado local donde iba a concentrar sus operaciones. Por el otro, iniciar un proceso de búsqueda de nuevos nichos de mercado a través de la regionalización, es decir, operando en el Brasil.

En dicha reorganización de actividades, el grupo intentó focalizarse principalmente en:

- a) Alimentos y *agrobusiness*;
- b) Construcciones e ingeniería;
- c) Servicios públicos y nuevas privatizaciones;
- d) Informática

El primer ítem fue sin duda la apuesta más importante del *holding*. Éste ya tenía participación en alimentos a través de *Coralco* (que controlaba *Bon Freeze*, entre otras) y *Citrus Trade*, la planta procesadora de limones en Tucumán. La adquisición de Canale en agosto de 1994 lo reposicionó con fuerza en este rubro. Diversas entrevistas a funcionarios de la empresa, publicadas en la prensa, tanto en el '94 como en el '95, ponen en evidencia la importancia atribuida a ese sector¹⁹.

Una diferencia consiste en que esa política agresiva de entrada a este nuevo mercado se ve acompañada por la incorporación de nuevos directivos, cuyos atributos no son los contactos políticos o los lazos familiares o de amistad. En cambio, estos funcionarios sí poseen los conocimientos técnicos y sectoriales que los harían recomendables para encabezar el *management* de la empresa²⁰.

Es claro que la estrategia en alimentos estaba pensada no sólo para abastecer al mercado argentino, sino apuntaba al mercado brasileño aprovechando las ven-

¹⁸ El interés de FIAT tenía que ver con las normas del Mercosur para la rama automotriz que exigían un intercambio compensado. En consecuencia, todas las empresas del sector que operaban en la región se instalaron a ambos lados de la frontera en muy poco tiempo, lo que le era mucho más complicado a Macri, que dependía de las licencias de FIAT hasta entonces restringidas al mercado argentino.

¹⁹ El particular interés de F. Macri por el Brasil es un elemento a destacar. En las entrevistas que éste otorga, en reiteradas ocasiones señala su intención de instalarse en el mercado brasileño, y no sólo en el mencionado sector alimentos.

²⁰ Entre los ejecutivos más destacados que se incorporan al grupo se encuentran Félix Devoto (ex directivo de Molinos y de Sanbra, ingresado a SOCMA en 1992), y Capoulat (también ex empleado de Molinos)

tajas decididas en el Mercosur. En el Brasil, el grupo hizo posteriormente fuertes compras hasta que se convirtió en el principal productor de fideos secos y uno de los principales de galletitas de aquel país. Entre las empresas más importantes que adquirió se encuentran *Canale do Brasil*, *Basilar*, *Isabella*, *Adria* y *Zabet*. Posteriormente, Macri también se interesó en la compra de frigoríficos y con el objetivo de obtener sinergias entre estas firmas, adquiere *Estancias del Sur* (Argentina), *Chapeco* (Brasil) y *Prenda* (Brasil).

Con respecto a las actividades de construcción e ingeniería, la intención fue la misma que en las etapas anteriores: promover en la medida de lo posible este antiguo negocio del grupo. En un intento de capitalizar *Sideco*, su mayor constructora, se asocia con la CFI, organismo perteneciente al Banco Mundial, que adquiere una participación accionaria minoritaria en la empresa. El objetivo de dicha capitalización sería insertarse con impulso en el mercado brasileño, dado el proceso de licitación de obras públicas que se iniciaba y, en efecto, ya a comienzos de 1995 *Sideco* poseía oficinas en San Pablo.

La estrategia de *Sideco* en el Brasil es insertarse en actividades

donde pueda explotar su experiencia y capacidades técnicas. Con sus antecedentes en la Argentina, a través de la adjudicación en 1990 de los corredores viales 7, 8 y 9 y en 1993 del Acceso Norte, la construcción de autopistas surgía como un negocio factible²¹. En consecuencia, fue una de las licitaciones brasileñas que más interés despertó en SOCMA²².

No obstante, dada su falta de experiencia en el Brasil, también tuvo que buscar alianzas con firmas locales que poseyeran conocimientos sobre las formas de generar negocios en este país. Las alianzas con el grupo económico brasileño Andrade Gutierrez y la asociación con el Banco Bandeirantes para competir en la licitación de autopistas en este país, son indicativas de este comportamiento. Como resultado de esas acciones, en 1997 ganan la licitación de la Autopista que uniría Foz de Iguazú con Guarapavá.

Otro de los grandes negocios que obtuvo *Sideco* en el Brasil fue el de la construcción de la central térmica más grande del Estado de Río de Janeiro para *Petrobrás*. Allí también se verifican las mismas estrategias, puesto que efectivamente estaba asociada con inversores brasileños y al grupo *LG &*

²¹ Entre los cuatro suman aproximadamente 1400 km. Allí, se destaca en importancia el tramo Rosario-Buenos Aires (Servicios Viales) y el Acceso Norte (Autopistas del Sol) en los cuales el grupo actúa con socios distintos.

²² Aunque no se limitó a esos negocios. Por eso, también formó una alianza con la uruguayana ANTEL para participar en la licitación de la telefonía fija de San Pablo.

E, con el cual era socia en la Central Térmica San Miguel de Tucumán en la Argentina antes de que ésta fuera vendida a Pluspetrol.

Por último, la adquisición de las empresas ligadas al negocio de recolección de residuos en San Pablo junto con su socia en ese sector en la Argentina, la *Waste Management Group*, también confirman la estrategia de introducirse en un mercado nuevo a partir de las experiencias previas en su país de origen²³.

En la Argentina, SOCMA le dio un gran impulso a la construcción de viviendas a través de su controlada, Creaurbán. Entre las obras más destacadas realizadas por esta firma se destacan la construcción de unas torres en General Paz y Melián, Torres de los Naranjos (Paternal) y Torres de Bulnes (Palermo)²⁴. De todos modos, el proyecto más grande fue el de un complejo periurbano de gran dimensión en Monte Grande, donde habría un club, una serie de edificios de viviendas, supermercados y el centro logístico del Correo. La mayor parte de este proyecto quedó sin llevarse a cabo a causa de la crisis que se desató en la Argentina.

Este fuerte impulso en la construcción de viviendas tendió a de-

saparecer a partir de 1999, producto de la fuerte contracción interna del sector y del nuevo cambio de estrategia del grupo.

En lo que hace a la provisión de servicios públicos y las nuevas privatizaciones, el grupo comienza un proceso de desprendimiento de sus principales activos que se consolidará al final del período en cuestión; en 1997 vende parte de su paquete accionario en Distribuidora del Centro y Distribuidora de Cuyo y, luego, también vende parte de su participación en *Autopistas del Sol*.

Esta retracción en ciertos sectores no implica, no obstante, que deje de participar de las licitaciones de las principales privatizaciones que se realizan en la segunda mitad de la década.

Además del ya citado interés en las licitaciones en los países vecinos, en el plano nacional participó de la privatización de los aeropuertos asociado con el Grupo Exxel y la sociedad que controlaba el aeropuerto de Frankfurt; también se interesó por la concesión para elaborar los documentos de identidad a través de Itrón (que mucho más tarde fue vendida a Siemens, que había ganado esa licitación).

Tras perder en la licitación de los

²³ En 1996 compró la planta de recolección de residuos SASA en 15 millones de dólares y en 1998 adquirió un porcentaje de ENTERPA, cuya facturación ascendía en ese año a 220 millones de dólares y tenía 8200 empleados.

²⁴ La primera de las propiedades mencionadas fue adquirida a través de un intercambio con el Grupo IRSA, por el cual ésta última le cedía el terreno a cambio del dominio del Edificio Proubán ("El Rulero"), propiedad de Socma.

aeropuertos contra otro competidor encabezado por un grupo local (Grupo Eurnekian), realiza una apuesta fuerte para obtener el servicio postal. Fue así que en 1997, junto con el Banco Galicia, obtuvo la concesión del Correo por 30 años, una de las principales privatizaciones del período. En ese sentido, no habría que desestimar el nexo entre ambos llamados a privatización dado que es posible suponer que la adjudicación del Correo operó como una “compensación” luego de perder la competencia por los aeropuertos. Como se detallará más adelante, la incorporación de esta firma tuvo una influencia importante en el comportamiento de SOCMA a finales de la década, dado el notable incremento del pasivo que contrajo en dicha operación.

Finalmente, otro de los rubros al cual el Grupo Macri le atribuyó una significativa importancia, fue el de la informática. Si bien comenzó a incursionar en este sector un poco antes de comenzar la segunda etapa, su impulso fue mucho más notorio en ese momento, sobre todo a través de la empresa Itrón²⁵. En la Argentina, Itrón llegó a tener participación en INS, ISC-Bunker, Red Electrónica, SEPSA (Pago Fácil), UTE Rentas de la Capital, UTE rentas

San Luis, UTE rentas Salta y UTE rentas Misiones.

En este caso se puede vislumbrar una diferencia con el sector alimentos -donde los altos directivos se comenzaron a elegir por sus experiencias previas y cualidades directivas- puesto que el más alto directivo de Itrón, es el ya previamente mencionado Osvaldo Salvestrini, miembro histórico y con ocupaciones múltiples dentro del grupo.

En 1994 ya le había comprado al grupo Bunge y Born parte del paquete accionario de Proceda (Brasil) donde inicia su asociación con el grupo brasileño Andrade Gutierrez²⁶. A través de esta empresa, canalizó sus actividades principales en el rubro en el que, simultáneamente, intentó expandirse. En este caso, igual que en el caso de los alimentos, la intención es doble: por un lado apostar al mercado brasileño, y por el otro consolidar su importancia en el mercado local. También en el Brasil, siguiendo la ya comentada lógica de trascender las fronteras del país, apuesta fuerte a este sector.

²⁵ En 1991 se inició en esta actividad cuando ganó una concesión para proveer de boletos electrónicos en los medios de transporte de la provincia de Córdoba con el fin de sustituir a los cospeles. El rol de Itrón fue decisivo ya que esta empresa presentaba un importante nivel de facturación en 1995 (US\$160 millones).

²⁶ Proceda, tenía en ese entonces, dos empresas vinculadas: Unnisa y Elo, ambas relacionadas con el procesamiento de datos.

La tercera estrategia (1998-2003): un paso atrás²⁷

Si hay un fenómeno que caracteriza este último período analizado es el de la vacilación y la incertidumbre. En contraposición con la determinación aparente de la estrategia de la segunda etapa, esta última evidencia cierta ausencia de políticas de largo plazo y un retorno al *rent seeking* que había caracterizado al grupo en la década de los ochenta y, en parte, en la primera etapa analizada.

Un hecho notable viene dado por la adquisición de empresas de las que se fue desprendiendo muy rápidamente. El argumento del grupo ante tales desprendimientos es que habían hecho las modificaciones correspondientes y, dado que el negocio estaba “*maduro*”, ya no había más razones para continuar invirtiendo en la empresa en cuestión. La venta de Citrus Trade-productora de limones en Tucumán- ofrece un caso modelo. En 1993 el grupo hizo toda la inversión y consiguió abrir el mercado de exportación, pero en 1997 la vendió al Grupo Bemberg.

A pesar de este argumento, en la mayoría de los casos no parece ser éste el motivo que moviliza la venta de empresas que habían sido adquiridas poco tiempo antes.

La Lácteo es un ejemplo claro de esta conducta; la empresa fue adquirida en mayo de 1997, pero el 24 de agosto de ese año ya se había publicado un aviso ofreciéndola en venta. Es poco aceptable, por eso, el discurso que argumenta que ya habían explotado todo lo que podían a esa empresa en los escasos meses en los que el grupo la tuvo bajo su control.

El tratamiento que se le dio a Canale, a pesar de que se mantuvo en el grupo por algunos años, también parece seguir la misma conducta. El grupo siempre tuvo pérdidas con ella y por ende decidió venderla. Las declaraciones que los funcionarios del grupo hacían sobre Canale parecían transmitir una política de inversión a largo plazo, pero finalmente esa lógica no prevaleció.

A modo de síntesis, son útiles las declaraciones de Franco Macri en 2002, respecto del sector de alimentos:

“Ya dejamos casi todas las compañías. Tenemos comprador para Estancias del Sur, que sería otro frigorífico nacional. En el Brasil tenemos una fábrica líder en fideos y en galletitas estamos compitiendo con Nestlé y Nabisco. Estamos terceros o cuartos. Alimentos es un sector en el que cada vez más han avanzado las multinacionales, y para un empresa-

²⁷ Antes de iniciar con el análisis de este tercer momento, se debe dejar en claro que la división entre períodos debe ser concebida de forma tentativa. Sobre todo, la separación temporal entre la segunda etapa y la tercera no resulta fácil, puesto que existen elementos de ambas que se superponen en el tiempo por lo que es imposible realizar un corte estricto entre ellas.

rio local es muy difícil competir”²⁸

En esa misma oportunidad, Franco Macri también agrega algunos comentarios que resultan paradigmáticos de su comportamiento:

“Nuestro *core business* siempre han sido los servicios, concesiones e infraestructura. En eso podemos competir contra cualquiera. En otros sectores nos ha sido más difícil”²⁹.

Se observa que se rescata la figura del sector de construcciones e infraestructura como eje central de la actividad del grupo. Sin embargo, ya se ha demostrado que hasta mediados de los noventa, el motor del grupo era claramente el sector automotriz. Luego el Grupo Macri decide intervenir fuertemente en el sector de alimentos, que ocupa un rol muy importante en la segunda etapa. Esos elementos descartan la hipótesis de que la construcción y la infraestructura fueran la apuesta exclusiva y más trascendente del grupo. Lo que sí queda en evidencia es que, como resultado de las políticas seguidas, se observa a comienzos del nuevo milenio, un repliegue hacia las actividades originales del *holding*.

Cabe además señalar que la actividad de infraestructura y construcciones, en la que Franco Macri afirma que puede competir, es un sector donde históricamente el ingreso de empresas transnacionales es limitado. Asimismo, en la

Argentina para obtener la concesión generalmente los contactos políticos son esenciales. Una vez obtenida la concesión, no existe competencia alguna. En consecuencia, en ausencia de una regulación eficiente, no hay incentivos para realizar avances tecnológicos o algún otro tipo de mejoras.

Desde otra perspectiva, un fenómeno no menor en lo que hace a la conducta del grupo, fue el cambio operado en cuanto a las nuevas inversiones y alianzas. Desde el surgimiento de Socma -como se enorgullecían la mayor parte de los altos funcionarios del grupo (incluido el propio Franco Macri)- el *holding* se había caracterizado por tomar el control operativo de los negocios manteniendo sólo a los demás inversores como socios estratégicos, proveedores de *know how* y capital.

Con los cambios en el sector de la producción automotriz, esta pauta de conducta comienza a modificarse dentro del grupo. Franco Macri admite directamente que en este negocio ya no puede hacerse cargo del control operativo, dado que no posee la compleja tecnología necesaria. Según su opinión, este hecho lo llevó a ceder el control operativo de Sevel. Si bien el argumento de la incapacidad tecnológica parece tener sustento, su renuncia intencional sobre el control operativo en el sector es más cuestionable. Al ha-

²⁸ En *La Nación*, 7 de octubre del 2002.

²⁹ *Ibid*

ber perdido la licencia de la FIAT, era poco probable que una empresa trasnacional le otorgara el control a un actor local³⁰. Dada su experiencia en el sector, para el Grupo Macri era claro que debía poseer una marca mundialmente reconocida para seguir compitiendo en el mercado. Por eso, el grupo intentó luego mantener el control operativo de Peugeot, pero no lo consiguió.

Posteriormente, habrá otros negocios en los que el grupo cederá el control operativo: la venta de Itrón en la Argentina y Proceda en el Brasil, son ejemplos dentro del sector tecnológico y de telecomunicaciones. En ambos casos en un principio se quedarán como socios minoritarios, sin derecho de gestión.

En el desempeño del grupo en el Brasil se vuelven a observar las oscilaciones coyunturales de su estrategia. En un principio, se afirmaba que SOCMA mudaría su centro de operaciones a ese país, dada la retracción de sus actividades en la Argentina y la pujanza económica del país vecino. No obstante, la devaluación brasileña de 1999, afectó negativamente sus actividades allí y revirtió los planes iniciales. Un informe de *Standard & Poor's* señalaba que su facturación había caído 62 % en los tres primeros cuatrimestres de ese año respecto de igual pe-

ríodo del año anterior; dicha baja estaba explicada en gran parte por la devaluación brasileña. Al mismo tiempo, el *holding* presentaba una abultada deuda como consecuencia de la adquisición del Correo Argentino (US\$ 258 millones con el BID y la CFI y 150 millones con bancos de la Argentina).

En cuanto a las operaciones en el Brasil, el resultado de esta incursión queda claramente expuesto por el propio Franco Macri en una entrevista en junio del año 2003, cuando reconoció que estaba vendiendo sus empresas en ese país³¹. Asimismo, al elaborar una evaluación de su estrategia con posterioridad a la venta de *Sevel*, comentó:

“Cuando vendí Sevel empecé a hacer algunas inversiones en el exterior porque acá no había posibilidades de invertir y salí de la industria automotriz con disponibilidades muy importantes, no tenía un centavo de endeudamiento y decidí hacer algo afuera. Ahí creo que cometí un error, debí haber invertido en Italia, donde tuve oportunidades de empresas en sectores industriales”.

Al escuchar el propio análisis del líder del grupo, llama la atención la conducta implícita que sostiene en su argumento. Con el flujo de dinero que obtuvo con la venta de una empresa nacional, invirtió en el Brasil y reconoce su equivocación; sin embargo, sugiere que la

³⁰ Como ya se mencionó, la FIAT retoma la licencia en la Argentina como consecuencia de una estrategia global de integración con el Brasil.

³¹ En *La Nación*, 6 de julio de 2003

solución hubiera sido invertir en Italia y no en el país. En definitiva, a pesar de que sus ganancias iniciales hayan sido conseguidas en la Argentina, no existe una lógica de reinversión importante del capital en la economía local.

Por último, tampoco se debería dejar pasar por alto el notable cambio que se inicia en el discurso político de sus directivos a partir de 1996 aproximadamente. En efecto, como se estudió, el grupo había participado activamente en el apoyo inicial al proceso de reformas, pero a partir de ese año comienzan a surgir críticas al contenido del modelo económico. Cabe destacar que esas críticas no son totales, porque el apoyo a Menem en ningún momento es puesto en duda.

La orientación de los cuestionamientos se dirige principalmente hacia la política económica implementada. En ese sentido, se insiste con pedidos de apoyo tanto a la industria nacional, como así también a las corporaciones empresarias que subsisten. Con respecto a los temas de empleo, riqueza y el bienestar, Franco Macri afirma que³²:

“En ese sentido no se ha avanzado nada, especialmente en los últimos 3 años el tema está congelado (...)

No podemos creer que el plan sea sólo debatir cómo cubrir el déficit (...) parecería que todo el mundo tuviera miedo de hablar del crecimiento como si fuera un tema tabú”

El empresario advierte en reiteradas ocasiones que si no se toman las medidas apropiadas, la industria local quedaría subordinada al Brasil, de manera que la Argentina se convertiría en un simple proveedor de ese país.

Estas críticas parecen acentuarse a comienzos de la nueva década y en algunos casos cuestionan el proceso de apertura y entrada de capitales que el propio grupo había promovido. En el año 2001, uno de los más altos directivos de la empresa, escribe un editorial en el diario *La Nación* en el cual critica ciertas facetas de la globalización, sosteniendo que dicho fenómeno es sinónimo de concentración³³. Ese texto impulsa ciertas restricciones a las importaciones y promueve el “*compre nacional*”, que había caracterizado otra etapa de la historia argentina³⁴.

Por último, otra apelación a las viejas políticas puede ser observado en el pedido, hecho por Franco Macri a comienzos de la década, para que se promueva una garantía estatal a las deudas empresariales.

³² En *Página 12*, 19 de julio de 1996.

³³ Ver editorial de Jorge Aguado en *La Nación*, 25 de marzo de 2001.

³⁴ Lo significativo es que el “*compre nacional*” había sido eliminado con las leyes de Emergencia Económica y Reforma del Estado, que ellos apoyaron y que colocaban a los proveedores nacionales del Estado en las mismas condiciones que los extranjeros.

Conclusión

El presente trabajo ha abordado el comportamiento del Grupo Macri por considerarlo un actor relevante dentro del ámbito empresarial. Asimismo, se ha intentado demostrar que sus diversas estrategias están visiblemente ligadas con las condiciones económicas por las que atravesó el país a lo largo de la década de los noventa.

Por otra parte, resulta importante analizar la posición política y la evolución del sector empresarial para comprender el proceso de reformas llevadas a cabo en la Argentina. De este modo, queda justificado el estudio pormenorizado de un grupo con peso propio en el sector empresarial, que simultáneamente es de utilidad por lo particular de su conducta.

En consecuencia, se ha ido enfatizando tanto su accionar político, como sus estrategias empresariales a lo largo de la década.

El motivo de resaltar estas dos dimensiones del análisis se debe a que se ha considerado que la actuación política del grupo y su funcionamiento empresarial están interconectados. Las manifestaciones públicas de apoyo al gobierno de Menem y posteriormen-

te las críticas a ciertas medidas de política económica se superponen con las variaciones en su núcleo principal de actividades como así también en sus incursiones en el Brasil.

Por otro lado, el estudio de las estrategias empresariales llevadas a cabo, evidencian una ausencia de lógica del largo plazo y, consecuentemente, una imposibilidad de consolidar el núcleo principal del *holding* que, a la luz de las nuevas condiciones político-económico, parece haberlo dejado en una posición más débil.

En principio, su *salida obligada*³⁵ del Correo Argentino lo deja sin uno de sus mayores activos (también el que explicaba la mayor parte de su nómina de trabajadores) sin eliminar la abultada deuda que la adquisición y el posterior funcionamiento de dicha empresa le había generado.

En conclusión, de los principales indicadores que hemos analizado (facturación y cantidad de empleados), se observa una retracción del grupo; quedan entonces abiertos los interrogantes sobre cómo se adaptará a este nuevo y complicado escenario que se le presenta el nuevo período que ha comenzado.

³⁵ El 19 de noviembre de 2003, el gobierno de Nestor Kirchner, dispuso por decreto N° 1075 rescindir la concesión del contrato del Correo Argentino como consecuencia de los incumplimientos (entre los que se destaca la falta de pago del canon) realizados por el operador. Simultáneamente, el poder judicial mantiene la vinculación del Grupo Macri y de su presidente, Franco Macri, en la causa por la quiebra del Correo Argentino.

Bibliografía

- Aronskind, Ricardo (2001): *¿Más cerca o más lejos del desarrollo? Transformaciones económicas en los '90*, Libros del Rojas-UBA, Buenos Aires.
- Birle, Peter (1997): *Los empresarios y la democracia en Argentina. Conflictos y coincidencias*, Editorial de Belgrano, Buenos Aires.
- Buchanan, James y Tullock, Gordon (1993): *El cálculo del consenso*, Planeta-Agostini Editores, Barcelona.
- Corrales, Javier (1998): "Coalitions and Corporate Choices in Argentina, 1976-1994: The Recent Private Sector Support of Privatization", *Studies in Comparative International Development*, vol. 32, N° 4.
- Etchemendy, Sebastian (2003): "Old Actors in New Markets: Transforming the Populist/Industrial Coalition in Argentina, 1989-2000", Trabajo presentado en la conferencia *Rethinking Dual Transitions: Argentine Politics in the 1990s in Comparative Perspective*, Universidad de Harvard, 21-23 de marzo.
- Etchemendy, Sebastián (2001): "Construir coaliciones reformistas: la política de las compensaciones en el camino argentino hacia la liberalización económica", *Desarrollo Económico*, vol. 40, N° 160.
- Haggard, Stephan y Kaufman, Robert (1995): "Estado y reforma económica: la iniciación y consolidación de las políticas de *Desarrollo Económico*, N° 139, vol 35, octubre-diciembre.
- Hall, Peter (1993): "Policy Paradigms, Social Learning, and the State: The case of Economic Policymaking in Britain", *Comparative Politics*, N° 25.
- Murillo, M. Victoria (1997): "La adaptación del sindicalismo argentino a las reformas de mercado en la primera presidencia de Menem", *Desarrollo Económico*, vol. 37, N° 147, octubre-diciembre.
- Olson, Mancur (2001): *Poder y Prosperidad. La Superación de las Dictaduras Comunistas y Capitalistas*, Siglo XXI de Argentina Editores, Madrid.
- Olson, Mancur (1982): *The Rise and Decline of Nations. Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*, Yale University Press, New Haven.
- Palomino, Hector (1995): "Quiebres y rupturas de la acción sindical: un panorama desde el presente sobre la evolución del movimiento sindical en la Argentina", en Acuña, Carlos (comp.), *La nueva matriz política argentina*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Schamis, Hector (1999): "Distributional Coalitions and the Politics of Economic Reform in Latin America", *World Politics*, N° 52.
- Schneider, Ben Ross (1999): "Las relaciones entre el Estado y las empresas y sus consecuencias para el desarrollo: una revisión de la literatura reciente", *Desarrollo Económico*, N° 153, vol. 39, abril-junio.
- Schvarzer, Jorge (2002): *Convertibilidad y deuda externa*, Eudeba, Buenos Ai-

res.

Schvarzer, Jorge (1998): *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y 2000*, AZ Editora, Buenos Aires.

Schvarzer, Jorge (1997): "Los grandes grupos económicos argentinos. Un largo proceso de retirada estratégica poco convencional" *Nueva Sociedad*, Caracas.

Schvarzer, Jorge (1995): "Grandes grupos económicos en la Argentina. Formas de propiedad y lógicas de expansión", en Bustos, Pablo (comp.), *Más allá de la Estabilidad. Argentina en la época de la globalización y la regionalización*, Fundación Friedrich Ebert, Buenos Aires.

Schvarzer, Jorge, Rojas Breu, Mariana y Papa, Javier (2003): "La industria automotriz Argentina en perspectiva. La reconversión de la década del noventa como prólogo a la crisis actual", Documento de Trabajo N° 5, CESPA.

Torre (1998): *El proceso político de las reformas económicas en América latina*, Paidós, Buenos Aires.

Fuentes Primarias

Archivo sobre Grupos Económicos del CESPA (Centro de Estudios de Situación y Perspectiva de la Argentina).

Coloquios Anuales de IDEA, 1987-1998.

Anexo

Empresas con las que el Grupo Macri está o estuvo asociada en algún negocio:

Socios	Empresa del Grupo Macri asociada	Relación
Mitsubishi (Japon)	Socma	Alianza
Sitia Yomo (Italia)	La Lácteo	Socios
Siemens (Alemania)	Siemens-Itrón	Socios
Andrade Gutierrez (Brasil)	Unnisa	Socios
Equifax (USA)	Unnisa	Socios
Western Union First Data (USA)	Sepsa	Socios
Brinks Inc. The Pitt Son Corp (USA)	Brinks Argentina	Socios
Aon Group (USA)	Aon Risk Argentina	Socios
Anderson Claxton (USA)	Salta Cotton	Socios
Cremer (Alemania)	Yuto	Socios
Carat (España)	Fax	Socios
Gulf Stream (USA)	MacAir Jet	Representantes
Fiat (Italia)	Sevel Uruguay	Socios
Waste Management Group (USA)	Sasa y Enterpa	Socios

Dragados y Construcciones (España)	Autopistas del Sol	Socios
Socios	Empresa del Grupo Macri asociada	Relación
Impregilo (Italia)	Autopistas del Sol	Socios
Endesa (España)	Yacilec	Socios
Dyckerhoff (Alemania)	Yacilec	Socios
Dumez (Francia)	Yacilec	Socios
CFI (Banco Mundial)	Sideco Americana	Socios
LG & E Energy (USA)	Ecogas	Socios
Italgas (Italia)	Ecogas	Socios
Pirelli (Italia)	Litsa	Socios
Anaconda-Grupo Luksic (Chile)	Geometal	Socios
Hochtief (Alemania)	Puentes del Litoral	Socios
ABB Lumus (USA)	Iecsa	Alianza Estratégica
British Post Office (Reino Unido)	Correo	Alianza Estratégica
Bradesco (Brasil)	Rodovia Das Cataratas	Socios
Thames Water	Aguas de Corrientes	Socios

Empresas que forman o formaron parte del *holding* (empresas vinculadas o controladas):

Servicios Varios

- Socma Financiera
- Socma Brasil
- Socma Paraguay
- Socma Venezuela
- Socma Panamá
- Aviatar Movicom (Uruguay)
- Movicom
- Gas de Cuyo
- Gas del Centro
- Aguas de Corrientes
- Iecsa (servicios para telefonía)
- Iecsa (Chile)
- Rimaco (seguros generales)
- Philco (electrónica)
- Itron
- Argencomex (transferencia de tecnología y comercio internacional)
- Red electronica (cobranza de peajes y boletos electrónicos)
- Urugua-i (energía hidroeléctrica)
- Sietel
- Sietel (Chile)
- Localiza (alquiler de autos)
- Correo Argentino
- Litsa (Transmisión de energía eléctrica)

- Puentes del Litoral
- El Yuto (Algodón)
- Brinks (Transporte de caudales y servicios financieros)
- Aon Risk (Broker de seguros)
- Mac Air Jet
- Buenos aires Golf
- Grupo GNC Galileo
- Salta Cotton
- Yacilec (Energía hidroeléctrica)
- Minera Geometal

Construcciones/Ingeniería

- Sideco
- Servicios Viales
- Dragados y Obras Portuarias S.A. (D.Y.O.P.S.A.)
- Fenargen
- Peajes Argentinos
- Servicios Urbanos y Metropolitanos
- Creaurbán
- Rodovia Das Cataratas (Brasil)
- Civila Engenharia (Brasil) (Infraestructura y servicios)
- Autopistas del Sol
- Camino del Buen Ayre

Alimentación

- Citrus Trade Famaillá
- Coralco (alimentos congelados)
- Natural Garlic
- Canale
- Citrus Trade
- La Lácteo
- Estancias del Sur
- Basilar (Brasil)
- Isabella (Brasil)
- Zabet (Brasil)
- Adria (Brasil)
- Chapeco (Brasil)
- Prenda (Brasil)
- Canale
- Tosti

Informática

- Sistema electrónico de pago (SEPSA)/Pago Fácil (con Western Union)
- Red Electrónica
- Isc Bunker Ramo S.A. (con Olivetti)
- Sistemas catastrales (con Techint e Itaco)
- Ute rentas (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires)

- Ute rentas San Luis
- Ute rentas Salta
- Ute rentas Misiones
- Proceda do Brasil (Brasil)
- Unnisa (Brasil) MTC (Brasil)
- Sintelar (Telecomunicaciones)

Petróleo

- Performar
- Mexpetros S.A.

Comunicación Social:

- Teleinde (producción cinematográfica)
- Vipcom
- Fax (mayorista en medios publicitarios)
- Fernando Marín Publicidad (publicidad)

Recolección de residuos y tratamiento de deshechos industriales

- Manliba
- Aseo (Córdoba)
- Ecol
- Sasa (Brasil)
- Enterpa (Brasil)

Sector Automotriz:

- Sevel Argentina
- Sevel Repuestos
- Establecimiento mecánico Jeppener.
- Cormec (motores)
- Emelar (Embragues)
- Emeca (autopartes)
- Dinavan (interiores para autos)
- Faspico
- Corni (Bloques de motores)
- Círculo de inversores (ahorro previo)
- Mirgor (Aire acondicionado para autos)
- Strapur (paneles)
- Texcord (tejidos para neumáticos)
- Eurolube (grasas y aceites)
- Sidertek S.A.
- EDS (servicios para automóviles)
- Manufactura de Motores Argentinos S.A.
- Ucoma (instrumental para autos)
- Sielin (autopartes)
- Redycol (Broker de automotores)
- Sevel Uruguay
- Ahorrocar (Uruguay)