

Los grupos económicos industriales en un contexto de desindustrialización: 1985-2015

Juan Geymonat¹

1.- Introducción

El presente trabajo busca acercar evidencia empírica, así como un conjunto de reflexiones en relación a las transformaciones de los grupos económicos nacionales con presencia industrial en nuestro país durante la apertura democrática.

Se centra en el análisis de las transformaciones en la estructura de los grupos, para establecer hipótesis sobre aquellos elementos que posibilitaron mejores capacidades adaptativas para la permanencia como tales.

El período analizado se corresponde con un período de pérdida de importancia relativa de la industria en la economía nacional, y del capital nacional en la estructura industrial. De allí que la reflexión sobre los grupos que lograron adaptarse a este nuevo contexto adverso, cobre especial importancia.

En términos metodológicos el trabajo se centra en los grupos nacionales que mantienen control sobre las principales empresas industriales. Para establecer una mirada dinámica de la cuestión se combinan dos técnicas. Primero se establecen dos *benchmark*: 1987-1989 y 2010-2015, para establecer una comparación sobre la variabilidad de la estructura general de los grupos económicos nacionales con presencia industrial. En segundo lugar, se procedió a la reconstrucción de algunos estudios de caso que se entendían representativos de la dinámica de variaciones experimentados durante el período.

Parte de la relevancia de este trabajo radica en la inexistencia de investigaciones de este tipo para el período abordado. De igual manera, el ejercicio empírico y analítico intentan aportar a investigaciones futuras respecto a la interacción entre el cambio estructural y las formas de adaptación y/o resistencia propia de la estructura de los agentes.

1 Universidad de la República. Contacto: juan.geymonat@cienciassociales.edu.uy

2.- Referencias teóricas

Pese a las diferencias contextuales, la noción de grupo económico suele aludir a un conjunto de “empresas legalmente independientes, que operan en distintos mercados (tanto relacionados como no relacionados), y que se encuentran unidas por vínculos formales e informales persistentes” (Khanna y Yafeh, 2007: 331; Colpan et al, 2010). De allí su diferencia con otro tipo de estructuras, como la empresas mutlidivisionales al estilo Chandleriano (ver Chandler, 1987).

Más allá de este cuerpo común, existen grandes diferencias entre países y regiones relativas al tamaño de los grupos, a su forma de coordinación, al nivel de formalidad en el vínculo entre las empresas, y/o al nivel de diversificación de actividades, entre otros aspectos (Colpan et. Al, 2010; Barbero, 2016).

Un primer punto de diferencia es aquel relativo al tamaño de los grupos. De acuerdo a una muestra de diferentes definiciones legales vigentes, Colpan et al. (2010) identifican distintos tamaños mínimos: desde aquellos en que bastan sólo dos empresas, a casos como China en el que se toma un mínimo de cinco compañías afiliadas.

Otro punto de diferencia refiere a las formas de coordinación de las empresas integradas en un mismo grupo. Existen casos donde la forma típica de los grupos supone la existencia de una empresa matriz que controla parte o el total de la propiedad de las empresas asociadas, y otros dónde predominan vínculos informales sustentados en la propiedad cruzada parcial de las empresas y los intercambios de personal gerencial. Estas diferencias se asocian también a distintas formas organizacionales de los grupos, desde aquellas notoriamente piramidales, donde existe una entidad diferenciada (un holding) cuya función es el ejercicio de coordinación y control entre las distintas empresas, a formas más similares a una red, donde tal entidad se diluye. Este último caso se asemeja a los llamados Keiretzus japoneses, en los que la estructura es de mayor horizontalidad y por lo general supone un nivel grande de independencia entre las distintas empresas que componen el grupo (Colpan et al; 2010; Rodríguez, 2014). Las estructuras piramidales se corresponden en gran medida con la forma organizacional que adoptan los grupos en países de América latina (Barbero, 2016).

En aquellas estructuras, que presentan una empresa diferenciada para ejercer la función coordinadora sobre las demás, hay un claro vínculo formal. No obstante, existen también definiciones que hacen referencia a los vínculos informales a partir de lazos de confianza

forjados por compartir identidades étnicas, políticas, religiosas, o pertenecer a una misma familia (Granovetter citado por Fernández Pérez, 2003).

En esta dirección, varios casos nacionales destacan el rol jugado por la institución familiar como garante de cohesión, confianza y suministro de cuadros técnico-gerenciales, especialmente en contextos de mercados incompletos o baja calidad institucional (Granovetter, 2005). Incluso, existen autores que han subrayado el carácter familiar de estos grupos a la hora de indagar sobre su trayectoria y objetivos, defendiendo la idea de que la estrategia grupal (de diversificación, por ejemplo) no responde sólo a cálculos económicos sino a cuestiones sociales y culturales (Granovetter, 2005).

Otro aspecto que hace a la heterogeneidad de situaciones es el relativo al nivel de diversificación de las actividades del grupo. La hipótesis más difundida al respecto, supone que, en aquellas economías emergentes caracterizadas por una institucionalidad débil, el incentivo a diversificarse en actividades no relacionadas es mayor. Aunque, como bien ilustran Khanna y Yafeh (2007) a partir de varios casos concretos, el resultado no es tan claro y parece mostrar una relación más compleja.

Asimismo, existen diferencias en torno al vínculo o no de los grupos económicos con entidades financieras. La vinculación de los grupos a este tipo de entidades vendría a ser una respuesta al subdesarrollo del sistema financiero nacional. Correspondería esperar, por lo tanto, que la participación en actividades de este tipo estuviese inversamente correlacionada con el nivel de desarrollo de las mismas. Aunque, nuevamente, en términos empíricos, la afirmación no parece ser concluyente (Khanna y Yafeh, 2007).

La recurrencia de grupos económicos en las economías emergentes ha conducido a sostener que su existencia se encuentra vinculado al carácter de estas. La bondad de este tipo de estructura para moverse en contextos de debilidad institucional, sustituyendo al mercado en la coordinación y asignación de factores y minimizando costos de transacción, estarían en el seno de la explicación respecto a su origen (Barbero, 2016: 74-79). Aunque, nuevamente, existen diferencias respecto a la validez de esta hipótesis (Khanna y Yafeh, 2007).

Por último, han surgido básicamente dos posiciones respecto a la bondad o perversidad de los efectos agregados de este tipo de estructuras sobre las economías nacionales. Un conjunto de explicaciones tiende a asociar a los grupos económicos como parte de una estrategia de "rent seekers". El efecto agregado de ello sería nocivo para el desarrollo. No obstante, a partir del papel jugado por los grupos económicos en la emergencia de

economías como las asiáticas, también se ha buscado argumentar lo contrario². Parte de la literatura ha destacado, que en definitiva, el comportamiento de este tipo de estructuras obedece más al entorno institucional que a factores netamente endógenos (Baumol, 1990; Khana y Yafeh, 2007).

3.- Metodología general

La estrategia metodológica del trabajo se sustenta en la comparación de los grupos económicos con presencia industrial en dos períodos: fines de la década del 80 y 2010-2015. Los datos del primer período se obtienen de los estudios realizados por Stolovich, Rodríguez y Bértola (1987), y Stolovich (1989, 1993). Para 2015 los datos debieron construirse sobre la base de distintas fuentes.

Con la finalidad de hacer comparable la información, se partió de identificar un conjunto de 120 grandes empresas industriales para uno y otro período, estratificando las mismas a partir de las ventas.

En la construcción de ambos rankings se utilizaron fuentes distintas. Para fines de los 80 se utilizó un material de la consultora “Rankings y Mercados” donde se identifican las 250 empresas principales del total de la economía uruguaya, en función de las ventas para los años 1986 y 1987³. Tomamos de ese trabajo los datos presentados por los autores para el año 1987, desagregando las empresas industriales de las del resto de la economía.

Para el período actual se utilizaron los microdatos de la Encuesta Anual de Actividad Económica 2010 suministrados por el Instituto Nacional de Estadística. Se tomaron aquellas empresas cuya clase de actividad principal se agrupaba bajo la división Industria Manufacturera. A partir de estratificar el conjunto de las principales 120 empresas en función de las ventas, se procedió a identificar la identidad de las mismas, puesto que los microdatos son anónimos. Para ello se cruzaron datos del Registro Público de Actividad Económica también publicado por el INE, de las hojas de productos correlativas publicadas como parte de los microdatos de la Encuesta, y de datos de exportación publicados en Uruguay XXI

2 Para una buena reseña de esta discusión ver Lopez, 2006: 37-46

3 Debo agradecer especialmente a Juan Manuel Rodríguez, quien puso a disposición este material cuasi- inédito.

para el mismo año. Finalmente, se recurrió a informantes calificados en algunos casos sectoriales específicos⁴.

A partir de ambos “rankings” fue que se identificó la integración de aquellas grandes empresas a estructuras más amplias, como grupos económicos o empresas transnacionales. En el caso de los datos de 2010, se buscó actualizar la situación hasta el último dato disponible en 2015, eliminando de la muestra aquellas empresas que habían cerrado en ese lapso. El conjunto de grupos económicos con presencia industrial en uno y otro período fue definido en función de su vinculación con alguna de estas 120 empresas.

Para la construcción de los grupos económicos se tomaron también fuentes distintas en uno y otro período. Para fines de los 80 se tomaron los trabajos de Stolovich (1989 y 1993) y Stolovich et. al (1987).

En el caso de 2010 se tomó como fuente inicial los datos publicados por el Banco Central del Uruguay (BCU) en la central de riesgos. De acuerdo a esta entidad:

“Dos o más personas físicas o jurídicas, residentes o no, forman un conjunto económico cuando están interconectadas de tal forma, que existe un control de una sobre la(s) otra(s) o están bajo el control común de una persona física o jurídica, de forma directa o indirecta, o tienen unidad en el centro de decisión, o pertenecen a cualquier título a una única esfera patrimonial, independientemente de la forma jurídica adoptada haya o no vinculación o en el objeto social de los sujetos de derecho considerados” (Artículo 271 de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero de la Recopilación de Normas del BCU).

El Banco Central construye esta información en base a fuentes propias de la Superintendencia de Servicios Financieros, y a información brindadas por otros agentes del sistema financiero quienes están obligados de informar al BCU cuando detectan una situación de conjunto económico. Esta información tiene un conjunto de deficiencias para nuestra finalidad. La primera de ellas deviene de la calidad de la misma. Las entidades financieras no se encuentran en la obligación de dar de baja a empresas o personas físicas vinculadas al conjunto económico que por distinto motivo (fallecimiento, quiebra, etc) hayan dejado de pertenecer al grupo. Tampoco de ingresar al conjunto económico aquellas empresas que no mantienen relación con el sistema financiero (por ejemplo que no son titulares de crédito).

4 En especial fue de gran utilidad el trabajo de identificación conjunta realizada con los sindicatos de la industria química (STIQ), de la industria del medicamento (SIMA), de la industria láctea (FTIL), y de las ramas metal mecánica y plásticas (UNTMRA).

La otra dificultad de esta información deriva de la funcionalidad que busca atender, vinculada al riesgo crediticio y no a dar cuenta de un fenómeno económico- social. En este sentido hemos detectado problemas en relación a la forma de limitar los grupos económicos por parte del BCU. Es preciso, por tanto, definir teóricamente este límite. Hemos optado por centrar la unicidad de los grupos económicos por la existencia de un conjunto de personas que a partir de lazos de parentesco, confianza o cooperación estable, controlan un conjunto de empresas independientes del punto de vista jurídico. En algunos casos, esta opción teórica nos ha llevado a revisar las estructuras definidas como grupos por la central de riesgos del BCU.

Para completar la información vertida en la Central de Riesgos hemos realizado diversas indagaciones en prensa, web de empresas, informes de la Bolsa de Valores de Montevideo, publicaciones del Diario Oficial, así como entrevistas a informantes calificados. A partir de estas indagaciones hemos establecido una serie de hipótesis de asociación entre empresas. Al carecer de la posibilidad de acceso al nombre de los accionistas de la mayor parte de las sociedades anónimas, hemos optado por detenernos en el análisis de los directorios de las empresas. Para ello, hemos realizado solicitudes de información registral para más de 100 empresas, ante la Sección Registro Nacional de Comercio de la Dirección General de Registros del Ministerio de Educación y Cultura, al tiempo que se han chequeado otras fuentes que contienen información sobre composición de directorios. En base a esta información hemos validado, rechazado o reformulando las hipótesis iniciales de asociación.

4.- El marco temporal 1985-2015

El marco temporal del trabajo comprende el período de apertura democrática. La elección del mismo se da por el hecho de que este conjuga: el inicio de un nuevo ciclo político en el país, así como un conjunto de cambios estructurales para la economía en general y para el sector industrial en particular.

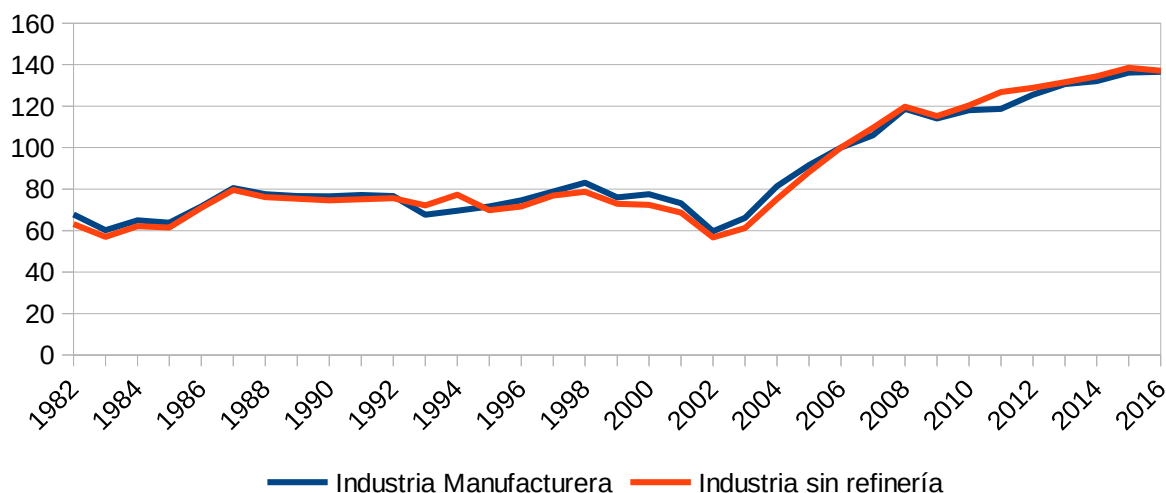
4.1.- Crecimiento, estructura y cambios en la función de producción industrial

El período se caracteriza por una pérdida del peso relativo de la industria en la economía nacional. Esta pérdida relativa comienza a evidenciarse con fuerza a partir de los 90, donde

se profundizan las medidas de signo aperturista y liberalizadoras, que ya habían comenzado a esbozarse y ganar terreno en los ensayos económicos de la dictadura (Rama, 1990; Macadar, 1988).

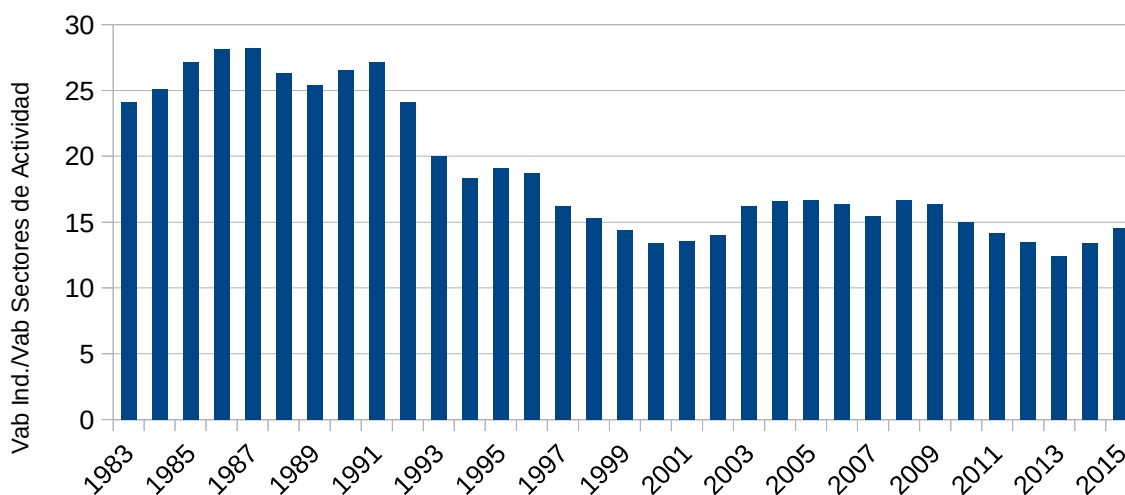
A fines de los 80, el ritmo de crecimiento del VAB industrial se enlentece en relación al producto total de la economía. Situación que se revierte a partir de 2005. Distinguiendo así dos subperíodos. Uno de desindustrialización sin crecimiento industrial (1981-1998), y otro de crecimiento industrial sin industrialización.

Gráfico 1.- Crecimiento del volumen físico de la Industria manufacturera uruguaya.



Fuente: Banco de datos FCS.

Gráfico 2.- Participación relativa del VAB manufacturero en el VAB sectorial agregado.



Fuente: Banco de datos de FCS

En líneas generales el proceso de apertura irrestricto a partir de los 90 (Bértola y Bittencourt, 2013) tendió a intensificarse durante todo el período afectando directamente a la industria manufacturera. Si se compara el peso relativo de las importaciones y exportaciones sobre la oferta total de productos manufacturados se observa que la misma ascendió de un promedio de 32,2% en 1997 a 57,2% en 2013 (estimación propia en base a Cuadros de Oferta y Utilización del BCU 1997, 2013).

La adecuación de la estructura industrial a las nuevas exigencias devenidas de la apertura llevaron, por un lado a un proceso de eliminación de capacidad instalada ociosa y/o obsoleta a partir del retiro de empresas; y por otro, al desarrollo de inversión en maquinaria y eliminación de fuerza de trabajo. Uno de los incentivos esenciales para este proceso fue la apreciación del peso, producto de la política monetaria llevada adelante durante los 90 (Olesker, 2001).

Tabla 1.- Cantidad de empresas industriales por tamaño en 1988 y 1997.

	Empresas con menos de 5 empleados	Empresas con más de 5 empleados	Total de empresas manufactureras
1988	17.073	6.256	23.329
1997	9.277	4.182	13.459
Variación 1988-1997	-46%	-33%	-42%

Fuente: III y IV Censos Económicos. INE.

Tabla 2.- Tasa de destrucción y creación de empleo y capital 1988-1995.

	Empleo total	Capital total	<i>Maquinaria</i>	<i>Otro capital</i>
Creación	5,9%	4,0%	9,5%	7,4%
Destrucción	13,0%	7,3%	9,6%	10,0%
Creación neta	-7,1%	-3,3%	-0,2%	-2,6%

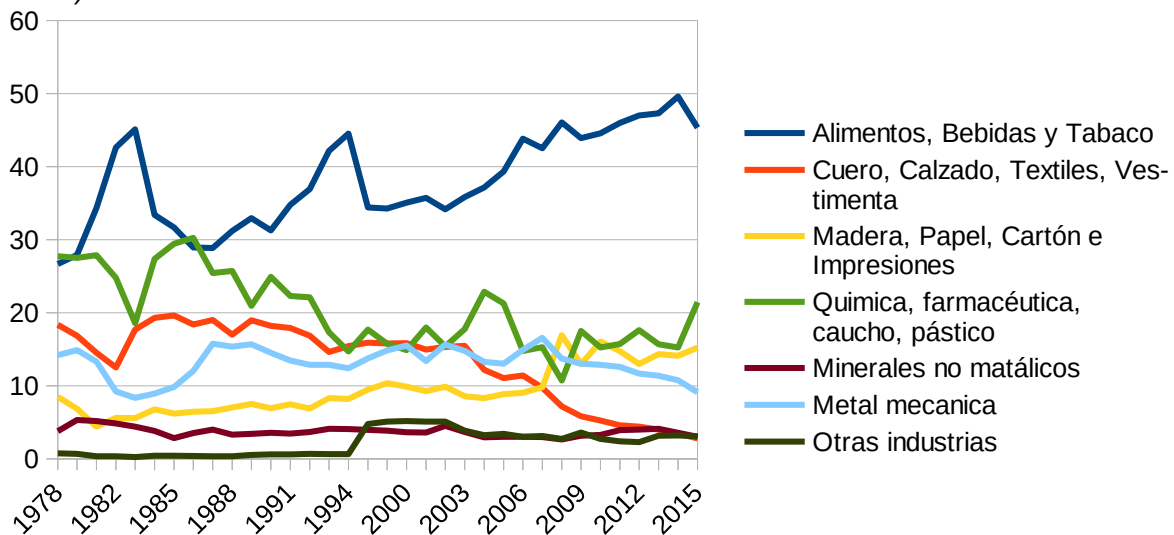
Fuente: Casacuberta, et al (2005)

Este proceso incidió positivamente sobre la productividad del sector manufacturero. Aunque tales incrementos no redundaron en procesos de convergencia importantes con los líderes industriales (Lara, 2013). Tampoco significaron, hasta entrado el siglo XXI, una expansión del VAB del sector.

La nueva función de producción de la industria tendió a la disminución relativa de los procesos de valor agregado. Si atendemos al cociente entre el valor agregado bruto y el consumo intermedio, podemos observar que entre 1985 y 1998, en lo que sería el primer ciclo de desindustrialización sin crecimiento, por cada \$1 de insumo utilizado la industria agregaba \$ 0,79. Entre 1998 y 2012, el valor agregado promedio por cada \$1 de insumo descendió a \$0,43. Menos aún es la capacidad de agregar valor si tomamos la etapa de expansión real de la industria a partir de 2005: \$0,34 por cada \$1 de insumo (estimaciones propias en base a Encuesta Industriales de actividad y Encuestas Anuales de Actividad Económica- INE).

La estructura industrial presentó variaciones durante el período con un incremento de la participación de las industrias alimenticias, de bebidas y tabaco, maderera y papelera; y con una caída fuerte en textiles, cuero y vestimenta.

Cuadro 3.- Participación relativa por grandes divisiones industriales en el VAB manufacturero (1978-2015).



Fuente: Elaboración propia en base a EIA, EAAE y BCU.

Los sectores ligados a las ventajas comparativas de la fase primaria tuvieron oportunidades de permanencia y expansión, mientras que aquellos centrados en procesos intensivos en mano de obra perdieron significancia. Por otro lado, un conjunto de sectores “no tradicionales”, mantuvieron desempeños destacables al amparo -en gran medida- de políticas de integración regional y comercial. Entre ellos caucho sintético, plástico, químicas básicas, y laboratorios farmacéuticos.

4.2.- Concentración y extranjerización de la industria.

Una de las características más importantes del período estudiado ha sido el incremento de la Inversión Extranjera Directa (IED) sobre el conjunto de la economía nacional. Un primer flujo durante la década de los 90 logró resituar los niveles de aquella en valores relativos al PBI como los observados previo a la década del 80. Década en que la IED, presentó niveles extraordinariamente bajos. No obstante, la novedad histórica se da durante la recuperación post crisis de 2002. Entre 2006 y 2016 el promedio de la IED anual, como porcentaje del PBI, se ubicó en torno al 4,6%. Cifra bastante elevada, si se tiene en cuenta que durante el período 1970-2000 el mismo ratio se ubicó en 0,6% (Reig, 2013; Bittencourt y Domingo, 2001).

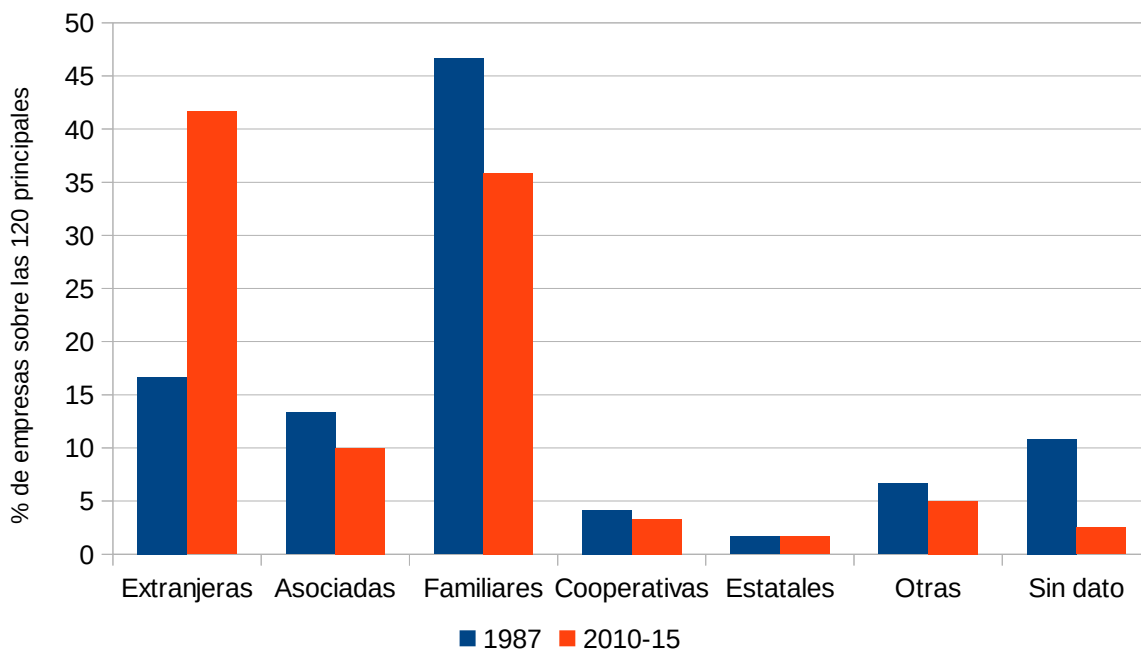
Entre las transformaciones importantes de este flujo de IED, se encuentra la nacionalidad de la misma. Con un desplazamiento relativo de los centros clásicos de exportación de capital (Europa occidental y Estados Unidos), y un crecimiento relativo y absoluto de la inversión proveniente de la región.

Si atendemos a las 120 principales empresas industriales según forma de control, puede apreciarse que el sector industrial no fue la excepción⁵.

5 Para analizar las distintas formas de control sobre las 120 principales empresas manufactureras en uno y otro período, decidimos ordenar los distintos casos atendiendo a la siguiente tipología:

- 1.- Empresas extranjeras. Tomando las mismas a partir del control patrimonial total o por encima del 95%, siempre y cuando este último elemento desplace de la conducción a grupos empresariales locales.
- 2.- Empresas mixtas. Confluencia patrimonial de capitales extranjeros y nacionales. En el caso que la participación de los capitales nacionales sea menor al 5% se tomará como empresa mixta siempre y cuando los nacionales ejerzan algún tipo de control sobre el directorio de la empresa.
- 3.- Empresas nacionales familiares. Se tomaron como indicadores la participación de un integrante de un grupo económico familiar, y/o la presencia de uno o más integrantes de una familia sanguínea o política en la dirección o propiedad de la empresa.
- 4.- Empresas cooperativas. Constituidas como cooperativas de productores o casos similares.
- 5.- Empresas estatales. De propiedad y control estatal.
- 6.- Otras. Todas aquellas cuyo control se da mediante formas no incluidas en las categorías anteriores. La mayoría de estos casos corresponde a empresas privadas nacionales no familiares.

Gráfico 4.- Variaciones en las formas de propiedad de las principales empresas industriales (1987-2015)



Fuente: Elaboración propia en base a Rankings y Mercados (1987), Encuesta Anual de Actividad Económica 2010 y datos de la Dirección general de registros- MEC.

Por otro lado, el nivel de concentración aumentó. Medido como el ratio entre las ventas de las 100 mayores empresas sobre el total de las ventas industriales, este nivel pasó de 0,55 en 1986 (Buxedas, 1992) a 0,68 en 2010. Siguiendo un clasificación de Buxedas (1992) puede observarse un incremento en la cantidad de grandes empresas operando en mercados de manufacturas “oligopólicos concentrados”. Entendiendo por estos, aquellas ramas a 4 dígitos de la CIU, donde 4 o menos empresas explican más del 55% de las ventas. Mientras que en 1987, el 40% de las principales 120 empresas operaban en mercados de este tipo, en 2010 la cifra asciende al 68% de esta cúpula industrial.

5.- La estructura de los grupos económicos nacionales con presencia industrial

La formación de grupos económicos es un fenómeno de larga data, que se remonta a fases muy tempranas del desarrollo nacional. Por lo menos a inicios del siglo XX (1991, 2004, 2005). De las 120 empresas identificadas en ambos períodos, es posible apreciar que la conformación de este tipo de estructuras mantiene aún una vigencia importante para el capital

privado nacional. A partir de los datos de 1987, hemos podido encontrar que el 83% de las empresas privadas con participación nacional se encontraban integradas a grupos económicos. Mientras que en 2015, este porcentaje ascendía al 91%. Asimismo, los datos de 1987 seguramente estén subestimados, puesto que para 13 empresas no fue posible discernir si se trataba de grupos económicos o no.

Durante el período estudiado se han suscitado algunas transformaciones en esta estructura. El objetivo de este apartado es dar cuenta de estas transformaciones del punto de vista de la forma de control, el tamaño, los niveles y formas de diversificación y la estructura de alianzas.

5.1.- Formas de control

La mayor parte de los grupos económicos nacionales se caracteriza por ser grupos familiares. Esto es, por ser estructuras cuya unicidad está sustentada por vínculos de tipo sanguíneo o marital.

Para definir un grupo como familiar, tomamos la participación de más de un miembro de la familia (sanguínea o política) en los directorios de las principales empresas de aquel. También clasificamos como grupos familiares aquellos donde no se cumplía esta condición, pero teníamos conocimiento de mecanismos de herencia y transferencia generacional en la historia de los mismos. En función de ello identificamos que 45 de los 58 grupos estudiados en 2015 son nítidamente familiares. De los restantes 13, sólo 2 parecerían ser casos claros de grupos no familiares⁶. Los restantes 11 grupos presentan zonas grises. Algunos porque son grupos nuevos en manos de un sólo empresario. Al reunir esta condición, no puede establecerse con certeza cuál es el factor que está detrás del recambio del líder. Es probable que una parte de estos grupos en apariencia no familiares sí lo sean. Por lo que es probable también que el peso relativo de los grupos familiares se encuentre subestimado.

El porcentaje de grupos familiares a fines de los 80 podría variar entre un 77% y un 90% de los grupos identificados. El motivo de esta posible variación radica en que no fue posible establecer si se trataba de estructuras familiares o no para algunos casos.

El grupo y/o la empresa familiar, arrastra consigo una profunda tendencia contradictoria. En

⁶ Se trataría de Union Agriculture Group, cuyo casco central está conformado por un conjunto reducido de socios sin vinculación familiar alguna, y el grupo denominado Electroquímica. En este último caso se trata de un conjunto de profesionales y mandos gerenciales que comparten su vinculación con varias empresas químicas: Isusa, Química Williams, Electroquímica, Rocha Color, etc.

tanto capital, se encuentra atravesado por la lógica del despliegue del valor: la tendencia a la acumulación, la concentración y la centralización de capital. Atravesado por la racionalidad instrumental, y las relaciones impersonales como medio necesario. Sin embargo, en tanto grupo familiar, la lógica cambia. La racionalidad instrumental cede ante la tradición y la costumbre, la impersonalidad ante el vínculo personal y afectivo, y la centralización ante la atomización que supone la herencia. Este aspecto lleva a que la actuación de los grupos esté atravesada por otro tipo de lógicas extra-económicas y en gran medida contradictorias.

Varios dispositivos “culturales” devenidos de la lógica familiar, son clave para entender la trayectoria de los grupos. Ejemplo de ello son la lógica patriarcal y su funcionalidad a la hora de explicar la unicidad conferida por los varones de la familia en la comandancia de los negocios. Aspecto que puede evidenciarse – más allá de casos puntuales- en la composición de los directorios de las principales empresas manufactureras nacionales.

Tabla 3.- Empresas con participación femenina en los directorios según puesto en el mismo.

	Mujeres en la presidencia del directorio	Mujeres en otros cargos del directorio	Total de empresas
Empresas	1	10	42

Empresas incluidas en la muestra: Frig. Las piedras, Frig San Jacinto, Electroquímica, Concrexur, La republicana, Isusa, Ciupsa, Urufarma, Lab. Libra, Azucitrus, Frigocerro, Santa Rosa Automotores, Bilacor, Chiadel, Tops Fray Marcos, Nordex, Carlos Schneck, James, El trigal, Decelest, Deambrosi, Rantex, Foresur gie, Rondatel, Citrícola Salteña, Cofusa, Sirsil, Fricassa, Urufor, Montelur, Cia. Cibeles, Dofin, Pili, Cristalpet, Ontilcor, Lanas Trinidad, Ersinal, Lorsinal, Curtiembre París, Alcan, Pamer, Union Agriculture Group

Fuente: Elaboración propia en base a DGR-MEC

Los lazos matrimoniales también cumplen una función específica. No se trata de afirmar que las alianzas matrimoniales entre miembros de grupos o familias empresarias responda necesariamente al móvil del interés económico. No obstante, la pertenencia y reunión en determinados círculos secundarios de sociabilidad, y el carácter estrecho y cerrado de estos, aumenta la probabilidad de vínculos entre familias empresarias del medio nacional. Este aspecto tiene consecuencias directas sobre la trayectoria de los grupos, y puede ejemplificarse mediante varios casos⁷.

⁷ Los Strauch tienen una larga historia de vinculaciones familiares con otros grupos cristalizados en alianzas matrimoniales. Elbio Strauch Boffill -líder actual del grupo- se casó con una Aznárez, familia empresaria vinculada a la producción de azúcar y otras actividades hasta la década del 90. Pero no fue el único. Su hermana, contrajo matrimonio con un García Arocena vinculado a negocios inmobiliarios e industriales. Ya su tía había hecho algo similar al unirse en sacramento con un Deambrosi (vinculados a la industria química), quien fuera pieza fundamental del grupo. Una de las mujeres de este último grupo se uniría a su vez con un Calcagno, familia vinculada en la década del 80 a la empresa químico-metalúrgica Cinoca, a FANAPEL, y al Frigorífico Modelo. Un ejemplo más reciente lo constituye Javier Fernández, heredero del grupo de empresas relacionadas a la pesquera Fripur, que contrajo matrimonio con Nathalie

Al carácter familiar de la mayor parte de los grupos nacionales con presencia industrial, debe agregarse el carácter horizontal en la forma de organización de estos. Esta no es una cualidad reciente, sino que parece ser la tónica a lo largo de la historia. De los 111 grupos estudiados por Stolovich et. al (1987), sólo en un caso existía una estructura piramidal con un holding que participaba de las demás empresas. Para 2015, este tipo de estructura también se concentra en un sólo grupo. Con la diferencia, que se trata de un grupo no familiar.

5.2.- Tamaño

En cuanto al tamaño de los grupos es posible acercarse a una medida del mismo a partir de la cantidad de empresas que vinculan. Esta medida debe interpretarse como la medida del tamaño de la estructura, más que del poderío económico de cada grupo. Si bien existen casos en que puede encontrarse correspondencias entre la cantidad de empresas controladas y la magnitud del capital controlado, existen otros en que esta relación no es de identidad.

La Tabla 5 muestra el tamaño de los grupos nacionales con presencia en la industria para 1987 y 2015. Las diferencias parecen adelantar una lectura al alza durante el período. Sin embargo, es probable que los grupos de 1987 se encuentren subestimados en la cantidad de empresas que reúnen. Sobre todo por la forma de contabilizar las empresas rurales⁸.

Por tanto, lo más cauteloso de concluir es que el tamaño de los grupos no ha variado sustancialmente durante el período estudiado. Incluso, es posible advertir que el tamaño de los grupos no parece haber variado fuertemente en -al menos- los últimos sesenta años. A partir de una muestra de 20 grupos industriales recreados en función de los datos extraídos del trabajo de Trías (1961), podemos observar valores similares. Una media de 7,8, un valor mínimo de 2 y un máximo de 21 para el conjunto de casos tomados.

Manhard, heredera del grupo Manhard vinculado a Casas de las Telas, Indian, etc.

Mateo Campomar Brunet, uno de los herederos de la familia que otrora controlara la textil sabalera Campomar y Soulas, contrajo matrimonio con una Peirano Allende, heredera de Peirano Veira (ya fallecido) vinculado a empresas constructoras desde la década del ochenta y primo de los Peirano Facio (grupo que protagonizó el escándalo financiero con los Bancos Caja Obrera y Montevideo en 2002). De esta alianza matrimonial surge una nueva descendencia para los Campomar (ahora Campomar Peirano) que acerca intereses con los Peirano Allende.

8 En los datos que se encuentran como anexo de “El poder económico en Uruguay” (Stolovich et al, 1987), se hace referencia a los emprendimientos rurales de los grupos como “tierras”, sin discernir el número de empresas rurales.

Tabla 5.- *Tamaño de los grupos económicos nacionales 1987-2015.*

	1987	2015
Media	6,8	7,5
Mediana	6	6
Máximo	26	36
Mínimo	2	2
1er cuartil	3	4
3er cuartil	8	9
Total de grupos sobre las 120 empresas más grandes	80	58

Fuente: para 1987 datos de Stolovich et al (1987). Para 2015 elaboración propia en base a diversas fuentes.

De esta manera, el período de apertura de la economía, así como las altas tasas de crecimiento durante el último decenio, no parecen haber redundado en una alteración del tamaño de los grupos nacionales, del punto de vista de la cantidad de empresas por ellos agrupadas. Tampoco la pérdida de importancia relativa de los capitales nacionales frente al capital extranjero parecen haber incidido en este aspecto.

5.3.- Patrones de diversificación.

La integración de actividades relacionadas se enmarca en diferentes estrategias, pudiendo ser de carácter horizontal, cuando se controlan empresas en la misma fase productiva o comercial; o vertical, cuando se integran distintos eslabones de una misma cadena. El primero de este tipo de integración relacionada tiende a seguir una estrategia de ampliación en el dominio de un mismo mercado. La lógica de este proceso es la de centralización de capital⁹.

La integración de carácter vertical obedece a otras necesidades concretas. Este tipo de diversificación puede tener como objeto el control de algunas fases estratégicas del negocio, ya sea por tratarse de eslabones concentrados con posibilidades de fijar precios hacia atrás o delante, o por el hecho de suponer simplemente un volumen de negocios mayor¹⁰. El con-

9 Este tipo de integración horizontal puede ilustrarse con ejemplos como el del grupo Gard en la industria harinera mediante la adquisición de Molino San José y su expansión a los antes competidores Molino Río Uruguay y Erlea. El crecimiento del grupo Settin en la producción pesquera guarda una direccionalidad similar mediante la adquisición de permisos de pesca y buques de pesca de otras empresas.

10 Quizás el ejemplo más destacado por la extensión y precocidad, lo constituya el grupo Mailhos. En el marco de un proceso de centralización del negocio del tabaco en nuestro país, la familia Mailhos promovió fusiones desde la década del 20 y otro tipo de estrategias agresivas frente a sus competidores locales, para constituirse como líder absoluto (y ahora exclusivo) de la producción de tabaco a nivel nacional. Esta estrategia incorporó el control de la fase primaria

trol de insumos estratégicos parece ser otro de los motivos que promueven la diversificación relacionada verticalmente de los grupos. Buena parte de este tipo de diversificación se ha dado a partir de la asociación entre grupos económicos y/o empresarios ante necesidades comunes¹¹.

Pero los movimientos horizontales y verticales en una misma cadena de valor, no son la única forma de diversificación. Llamaremos diversificación no relacionada a la coexistencia en un mismo grupo económico de actividades no relacionadas técnica o comercialmente entre si (Sturgeon, 2008). Este tipo de diversificación responde a otro tipo de necesidades, también subrayadas en la literatura sobre grupos económicos, devenidas de la incertidumbre institucional, la variabilidad de ciclos económicos, o el aprovechamiento del Know How desarrollado en actividades anteriores, etc (Khana y Yafeh, 2007, López, 2006). La incertidumbre de las economías periféricas, y en especial la ciclicidad y volatilidad del crecimiento podrían explicar este tipo de expansión hacia actividades no relacionadas tendiente a diversificar riesgos¹². No obstante, este nivel de diversificación en actividades tan variadas y diferenciadas no parece ser la tónica central.

nacional, y el abastecimiento de materia prima desde Cuba y Brasil. No queda claro si esto incluyó la propiedad de plantaciones en el exterior (Jacob, 2004: 52-53), aunque es seguro que si incluyó la localización de oficinas y depósitos en Salvador de Bahía y La Habana. La integración de los distintos eslabones de la cadena llevó a Mailhos a integrarse como accionista de la British American Tobacco, una de las principales transnacionales del tabaco.

- 11 Los principales industriales textiles conformaron en 1975 Polímeros Uruguayos. Participaron de la misma los grupos Steverlynck (Textil Uruguay), los vinculados a Paylana: Olaso Marín, Parietti, Soloducho y Fraschini, las extranjeras Alpargatas y Sudamtex y el nacional Grupo Strauch vinculado a Fibratex. Polímeros Uruguayos se dedicó a la fabricación de fibra polyester, materia prima utilizada por todas estas empresas para combinar con otras fibras en la producción de textiles (Stolovich et. Al, 294). Las empresas Hielogas y Tapas S.A (propiedad de la primera) respondían a una asociación entre Fábricas Nacionales de Cervezas, Montevideo Refrescos, y Pepsi Cola. Hielogas producía el gasificado de los refrescos y cervezas que demandaban aquellas empresas.

Un caso con permanencia hasta la actualidad está dado por el complejo arrocero nacional, donde existen asociaciones entre los distintos molinos para cubrir procesos comunes. Ejemplo de ello es la empresa Arrozur S.A fundada en 1977, única productora de arroz parboiled. En la misma se encuentran asociados Saman, Coopar S.A, Casarone Agroindustrial S.A y Arrozal 33 S.A. El paquete accionario se divide en forma similar al control de mercado de cada una de estas empresas, con una primacía de Saman que controla el 49,19% (saman.uy). También en el control del riego existen asociaciones a nivel sectorial. El caso de Saman y Casarone que controlan un gran embalse mediante la firma Corrales S.A es otro ejemplo. Recientemente los grandes molinos arroceros (Saman, Casarone, Arrozal 33, Coopar y Glencore) fundaron Galofer S.A, manteniendo una distribución accionaria de criterios similares a la de Arrozur. La empresa en cuestión busca generar energía a partir de la quema de la cáscara de arroz.

- 12 Un ejemplo ya centenario, de esta estrategia es la desarrollada por el grupo Strauch. Tanto en los 80, como en la actualidad, este grupo se caracteriza por un alto nivel de diversificación hacia actividades no integradas. La historia del grupo encuentra vinculaciones con actividades tan diversas como la cría de ganado, la industria del software, participaciones en la banca, en la industria química, textil, del caucho, en el comercio al por mayor, en la industria frigorífica, etc.

Tabla 6.- Diversificación no relacionada

	1987	2015
Grupos diversificados en más de una cadena de valor	39	32
% del total	55%	55%
Promedio de cadenas de valor de los grupos con diversificación no relacionada	3,3	2,8
Mediana de las cadenas de valor de los grupos con diversificación no relacionada	3	2

Fuente: para 1987 datos de Stolovich et al (1987). Para 2015 elaboración propia en base a diversas fuentes.

El porcentaje de grupos diversificados en actividades no relacionadas es sorprendentemente estable durante el período. No obstante, lo que parece disminuir es la cantidad de actividades a las que se diversifican. Este aspecto guarda cierta coherencia con lo esperado en función del comportamiento general de la economía.

La economía uruguaya de los 80, no se caracterizó, por una fase expansiva del ciclo económico. Todo lo contrario. La forma para un capital individual de expandirse, era en gran medida la diversificación a otras actividades. Al mismo tiempo, diversificar actividades era una forma de diversificar el riesgo. La estructura económica del país venía acumulando un conjunto de tensiones y contradicciones devenidas de su estructura industrial protegida, del rezago productivo de esta, y de la contracción en los mecanismos compensatorios a esa estructura rezagada (no existían grandes flujos de renta, las posibilidades de contraer más deuda se había agotado, y la depreciación de la fuerza de trabajo también había llegado a su frontera social). Este conjunto de contradicciones anunciaban un cambio de política económica más acá o más allá. Es importante visualizar este aspecto como parte de la estructura de incentivos que mantenía un empresario industrial en la época. A la volatilidad se sumaba la percepción de estar sobre una actividad cada vez más cuestionada y cuyas posibilidades de éxito librada a su entera suerte eran inciertas.

La turbulenta década de los 90, en materia de cambios de la estructura económica y de las reglas de juego económico dentro del espacio nacional y regional, desembocó en un nuevo conjunto de incentivos. La manutención de la rezagada industria ya no era prioridad, y la “actualización tecnológica” y comercial parecían ser una condiciones más nítidas para seguir operando en algunos sectores. Asimismo, era evidente que varias ramas tendrían grandes dificultades en procesar estas transformaciones. En este contexto es probable que los grupos económicos ya existentes, hayan preferido enfocarse en los negocios más redituables, y li-

quidar los rezagados o menos propensos a insertarse en el nuevo contexto.

La llegada de grandes flujos de IED al país en el presente siglo, incentivó la venta de algunos activos que permitieron capitalizar (cuando no aniquilar) a algunos grupos nacionales, en especial a aquellos grandes deudores. Este mecanismo reforzó la tendencia anterior a disminuir la diversificación no relacionada, permitiendo la especialización en las actividades que comenzaban a mostrar mayores perspectiva de desarrollo o posibilidades de juego¹³. De igual manera, los grupos nacidos o y/o los “emergentes” durante el período 2004-2015, no tuvieron grandes incentivos para desarrollar estrategias de diversificación no relacionada. El crecimiento económico de la última década habría permitido la permanente reinversión de excedentes sobre una misma actividad o cadena de valor.

5.4.- Estructura de alianzas

Tomamos por alianza la convergencia de distintos grupos y/o empresarios en el control de una misma empresa. Al examinar la tendencia de los grupos nacionales a completar alianzas entre sí o con otros empresarios nacionales -ya sea dentro o fuera de la industria-, observamos una disminución en este tipo de conductas tanto a nivel relativo como absoluto.

Esta tendencia parece ajustarse al proceso de especialización antes descrito, dónde los grupos tienden a concentrarse en un nivel menor de actividades y controlar fuertemente las mismas.

Tabla 7.- Estructura de alianza de los grupos nacionales

Estructura de alianza de los grupos nacionales	1987	2015
Grupos que mantienen alianzas con grupos o empresarios nacionales	67%	46%

Fuente: para 1987 datos de Stolovich et al (1987). Para 2015 elaboración propia en base a diversas fuentes.

13 Esta situación puede explicar en parte el retiro de los Zerbino de Fanapel, y su repliegue táctico a Compañía Cibeles. Con el “diario del lunes” parece haber sido una estrategia acertada: vender un negocio que diez años después daría quiebra para capitalizar otro que en los últimos años presentó una tasa de crecimiento importante. El retiro de Ferrés del negocio arrocero a partir de la venta de SAMAN (principal arrocera del país) al grupo brasilero Cargil podría ir en la misma dirección. Según datos de la Cámara de Comercio (<http://www.cncs.com.uy/crece-presencia-brasilena-en-uruguay-se-quedan-con-saman/> Fecha de consulta 18/12/2017) al efectuarse la venta, la empresa arrastraba un pasivo de U\$S 100 millones. La venta permitió que la familia Ferrés liquidara el mismo y obtuviera algo más de U\$S 30 millones. Los Ferrés continúan con la otra pata de su histórico negocio vinculada al azúcar y los cítricos a partir de la asociación con el grupo Frascchini en Azucarlito y Azucitrus.

Más allá de posibles incentivos institucionales para la promoción de alianzas, y más allá de que la forma concreta en que se cristalicen parezca en algunos casos extra económica (un matrimonio por ejemplo), la importancia de la explicación económica es crucial. El nivel de desarrollo de la estructura económica, y de los capitales parciales que la componen es clave para comprender los posibles incentivos de base para el establecimiento de coparticipaciones entre capitales individuales.

Un primer móvil de alianzas, entre distintos grupos o empresarios, puede darse por la necesidad de alcanzar la escala necesaria para desempeñarse en una rama. Este aspecto pareció ser parte fundamental de lo sucedido durante el período de industrialización. A partir de los datos surgidos de la investigación de Trías (1961) hemos podido identificar la propiedad de 43 empresas industriales nacionales¹⁴. De ellas el 65% de las mismas comprendía alianzas entre grupos y/o empresarios.

Otro aspecto que motoriza la alianza entre grupos, viene dado por la existencia de eslabones estratégicos comunes dentro de una cadena. Situación que habilita y sustenta alianzas en torno al control de determinados insumos¹⁵, servicios anexos a la actividad principal¹⁶ y acceso a crédito¹⁷.

El desarrollo de instituciones económicas más seculares¹⁸ redundaría en menores costos de transacción, y de esta forma en menores incentivos para el desarrollo de alianzas del segundo tipo. No así para las del primer tipo. Mediante un análisis de los móviles principales en el nivel de alianzas de los grupos, la hipótesis parece corroborarse. Tal como sugiere la Tabla 8, las necesidades subyacentes al desarrollo de alianzas en el control de insumos y servicios estratégicos ha disminuido para el caso de los grupos industriales.

14 Hemos tomado para ello los datos dispersos en la investigación del autor mencionado, y en algunos casos los acercados por Jacob (1991) para aquellas empresas en que existen datos del período 1940-1945.

15 Para ejemplo de este tipo de alianzas en torno al control de insumos véase el ítem 5.3.- Patrones de diversificación.

16 Un ejemplo claro de ello es la formación de Terminales Graneleras del Uruguay, propiedad de 11 empresas necesitadas de mover su producción por el puerto de Nueva Palmira.

17 Si bien desde fines de los 60 el sector bancario tendió a concentrarse y centralizarse cerrando una parte importante de las casas bancarias, buena parte de los grupos a fines de los 80 confluía en la propiedad de entidades financieras. La quiebra y extranjerización definitiva de los últimos bancos privados nacionales luego de la crisis de 2002, terminó con este espacio de confluencia para el capital nacional.

18 Es de esperar que en el marco de un fuerte proceso de apertura e integración regional, las instituciones económicas tiendan a perder su particularidad y especificidad nacional, promoviendo de esta forma un proceso de convergencia institucional con determinados modelos globales y/o regionales.

Tabla 8.- Motivación de la alianzas

Motivo que sustenta la estrategia de alianza	1987	1987 (%)	2015	2015 (%)
Escala	22	50%	17	63%
Control de actividades relacionadas	6	14%	2	7%
Ambas	16	36%	8	30%
Total	44		27	

Fuente: Elaboración propia. Para 1987 datos de Stolovich et al (1987). Para 2015 elaboración propia en base a diversas fuentes.

En el caso de las alianzas de nacionales con extranjeros, las mismas han mantenido una estabilidad relativa en el período. En 1987 el 35% de los grupos con presencia industrial mantenía empresas controladas en conjunto con el capital extranjero. En 2015 esta cifra se mantuvo muy cercana, en un 32%. El móvil estructural que lleva a los capitales nacionales a buscar este tipo de alianzas no es muy diferente al que los sostiene en la búsqueda de alianzas con nacionales. Los énfasis aquí se distribuyen entre la posibilidad de capitalizar las empresas a partir del ingreso de un socio extranjero¹⁹, y la posibilidad de establecer alianzas con capitales que provean tecnología o insumos estratégicos, o que supongan la posibilidad de ampliar mercados²⁰.

No obstante, es necesario repreguntar desde el otro lado de la relación. ¿Por qué a un capital extranjero le interesaría asociarse con un colega nacional? La respuesta tentativa puede girar en torno a diversos elementos. En primer lugar, en el marco de una economía cerrada, de un desarrollo más incipiente de los sistemas de información y comunicación, y de instituciones menos globales, la alianza con capitales nacionales se transforma en parte de un activo a la hora de moverse en el entramado institucional autóctono. Los grupos nacionales,

19 En un contexto como el uruguayo, en que el mercado de acciones y la emisión de deuda no se encuentra desarrollados, y en el que progresivamente los grupos económicos nacionales han desaparecido de la banca, las posibilidades de alianzas con grupos extranjeros se convierte en una vía de financiamiento, tanto para la ampliación y desarrollo de los negocios, como para disminuir la carga de endeudamiento.

20 Motivado por la necesidad de contactarse con un grupo grande que le permitiera operar en el mercado mundial de lanas con mayor facilidad, la estrategia de Otegui fue aliarse al grupo francés Chargeurs. Según información de Stolovich (1989: 333) el grupo Chargeurs absorbió el 100% del paquete accionario de Lanera Santa María, Otegui hnos, y Lanas Trinidad a inicios de los 90. A cambio el Grupo Otegui se cobraría la transacción con acciones dentro del Grupo Chargeurs, y mantendría el control gerencial de las empresas antes mencionadas. Según la información presentada por el autor antes citado, el acuerdo regiría por un plazo de 10 años. Seguramente el mismo fue prorrogado por un plazo similar, puesto que en 2012 la empresa informó a sus accionistas lo siguiente: “Chargeurs ha finalizado el acuerdo de asociación con la familia Otegui, mediante el cual la familia adquirió un 50% de participación en las empresas de Chargeurs Wool en Uruguay. Con sus participaciones iguales, Chargeurs y la familia Otegui están reforzando una relación iniciada en 1990” (Tomado de http://www.chargeurs.fr/sites/default/files/12sept14_communique_cwu_otegui-va.pdf). De esta forma, los Otegui volvían al control del paquete accionario en igualdad de condiciones. No hemos podido verificar si este retorno implicó la venta de sus acciones en el grupo Chargeurs o si las mismas se mantienen.

fuertes en la economía local y con un buen portafolio de contactos políticos, actuarían como parte minimizadora de costos de transacción en un mercado nacional viciado de imperfecciones. No obstante esta condición se pone en jaque a medida que las imperfecciones tienden a minimizarse. Esto es lo que parece suceder si se observan las alianzas del capital extranjero con el capital nacional en uno y otro período, atendiendo exclusivamente al punto de vista de los foráneos.

Tabla 9.- Nivel de alianza del capital extranjero con el capital nacional

	1987-1989	2015
Capitales extranjeros que mantienen alianzas con nacionales.	18	14
Total de capitales extranjeros	29	46
Como %	62,1%	30,4%

Fuente: Elaboración propia en base a Stolovch et al 1987, Stolovich 1989 y diversas fuentes.

La creciente apertura y liberalización de flujos comerciales y financieros, acentuada sobre todo a partir de los 90, sumada a una creciente convergencia institucional con los países de la región y el mundo, así como una presumible mejora en la oferta de cuadros técnicos capaces de actuar con eficiencia en el medio local, serían parte de los aspectos del entorno que hayan coadyuvado a un menor incentivo para establecer alianzas por parte del capital extranjero.

Esta tendencia, parece obedecer más a una opción táctica de estos capitales que a una opción deliberada de los nacionales. Recuérdese, que al analizar la estructura de alianza de los capitales nacionales, los niveles de grupos con algún tipo de coparticipación con grupos extranjeros se ubicaban en torno a un 30% tanto en los ochenta como en la actualidad. No obstante, vista la cuestión desde el lado de los extranjeros, y no ya desde los nacionales, la tendencia es declinante.

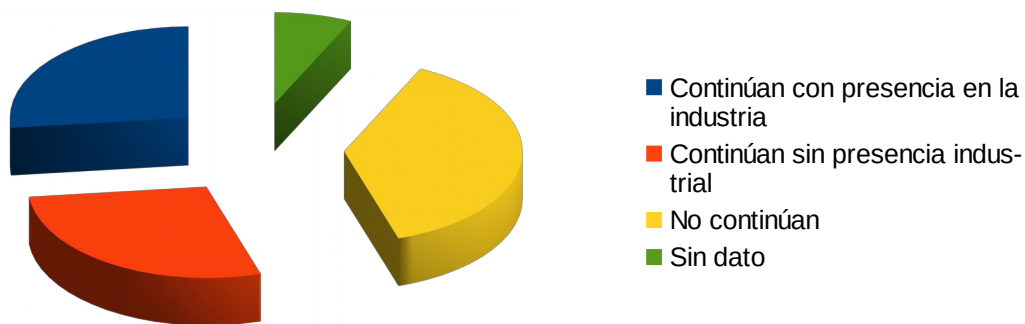
6.- Variaciones en el elenco

Veíamos en el apartado anterior que en términos de estructura, los grupos económicos no presentaron grandes transformaciones en su tamaño, nivel de diversificación y forma de con-

trol. Es el momento de preguntarse si esa estructura ha sido estable por una continuidad en el elenco que la sustenta, o si por el contrario, esa estabilidad esconde muchos cambios en los jugadores. Sobre este aspecto gira el tema del actual apartado.

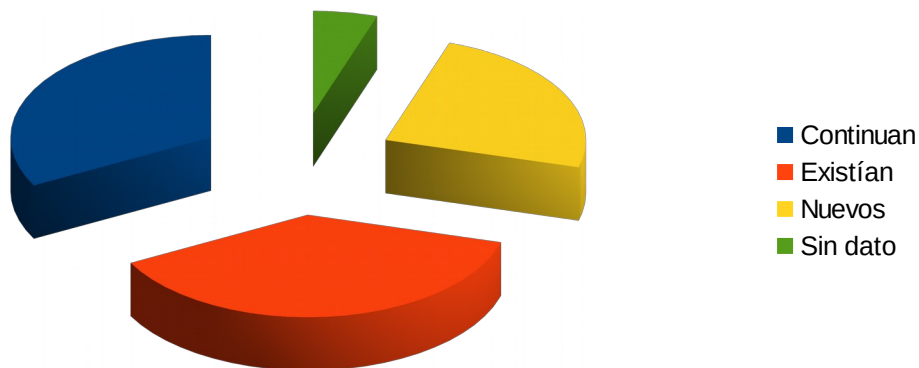
Los gráficos a continuación analizan la cuestión tomando el año de referencia y formulándose las siguientes interrogantes: para el caso de 1987, ¿Qué sucedió con los grupos económicos que operaban en grandes empresas industriales?; para 2015, ¿cual fue la trayectoria anterior de los grupos que operan sobre grandes empresas industriales? Tomando como base el gráfico que parte de 1987, puede observarse que de aquellos grupos la mayoría continúa, aunque dentro de estos son minoría quienes continúan operando en la industria. Por otra parte un porcentaje importante de aquellos grupos desapareció como tal.

Gráfico 5.- Continuidad de los grupos económicos de fines de los 80



Fuente: Stolovich et. al. (1987) y diversas fuentes

Gráfico 6.- Grupos económicos nacionales con presencia industrial en 2015



Fuente: Stolovich et. al. (1987) y diversas fuentes

En el caso de los datos contruidos sobre 2015, se tomó como “nuevos” aquellos grupos surgidos con posterioridad a 1987. Aquellos que existían previo a esa fecha pero que no formaban parte de los grandes grupos de la economía nacional detallados por Stolovich et al (1987) se clasificaron con la etiqueta “Existían”. Por último, aquellos que fueron incluidos en aquel trabajo fueron clasificados como “Continúan”.

La lectura de ambos gráficos acerca algunas apreciaciones respecto al elenco de los grupos industriales. Para empezar, más de un tercio de los grandes grupos de 1987 sucumbieron, y más de la cuarta parte dejó la actividad industrial. No obstante, el nuevo elenco de 2015, no sería tan nuevo. Desde el momento que una parte nada despreciable -un 38%- de los grupos ya existían como tales o como empresarios industriales en la década del 80. A aquel porcentaje se suman los grupos que continúan operando grandes empresas. Entre ambos casos, la cantidad de grupos que ya existían con anterioridad a 1987 se eleva al 71% de nuestra muestra para 2015.

La pregunta obligada, es si existen patrones comunes entre aquellos grupos “desaparecidos” y entre aquellos “sobrevivientes” industriales que habilite una lectura sobre la agencia de uno y otro. En otros términos: si existen diferencias sustanciales de estructura y trayectoria que permitan suponer la existencia de aptitudes superiores para mantenerse como grandes grupos industriales. Asimismo, durante el período han emergido nuevos grupos industriales. Algunos ya existían, pero no eran grandes, y otros son enteramente nuevos. Hemos decidido incluirlos en nuestra reflexión. El ejercicio a continuación intenta ir más allá de una visión enteramente sectorial o estructural respecto al éxito o fracaso en los negocios, para poner sobre la mesa aquellos elementos que hacen a la microestructura y la agencia.

6.1.- Los grupos que continuaron con presencia industrial

Tomaremos los casos de los siguientes grupos que permanecieron con actividad industrial a fin de poder establecer algunos patrones comunes: Strauch, Zerbino, Mailhos, Gard, Otegui, Fraschini, Ferrés, Fernández Alonso, Chamyan, Deambrosi, Szyfer, Soler, Gercar, Gonzalez, Gomez Alcorta ²¹.

21 Se trata de aquellos grupos sobre los que hemos podido reunir más información. Quedan por fuera los grupos: Olaso Carrasco (vinculado a empresas forestales en 2015 y al Frigorífico San Jacinto en los ochenta), Mitelman (vinculado a Deceleste y actividad citrícola), Caputto (vinculado al citricultura) y Etcheverrito (desarrollador inmobiliario y laboratorio).

Tabla 10.- Variaciones de estructura en los grupos sobrevivientes

	EMPRESAS		CADENAS		Empresas Alianza EXTR		Empresas Alianza NAC.		Empresas Industriales		Emp. Ind. permanentes 1987-2015	Trasnacionalizado	Generación a 2015	Etapa de conformación
	1987	2015	1987	2015	1987	2015	1987	2015	1987	2015				
STRAUCH	23	22	8	9	7	1	14	7	13	4	3	1	4	1
ZERBINO	10	9	4	4	1	0	7	1	5	2	2	1	4	1
SZYFER	7	7	1	2	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2
FERNÁNDEZ ALONSO	7	11	3	3	0	0	0	0	3	3	2	1	2	4
GONZÁLEZ	3	4	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	2	3
MAILHOS	7	10	2	3	0	0	0	0	3	3	3	1	3	1
GARD	10	4	2	2	0	0	1	0	6	4	4	0	3	3
FRASCHINI	9	14	3	4	1	1	7	12	4	2	2	0	4	1
FERRES	6	12	3	4	1	1	6	12	4	2	2	1	4	1
SOLER	26	10	5	1	4	0	9	9	3	2	2	1	4	1
GERCAR	5	10	1	1	0	0	4	0	4	4	1	1	3	1
OTEGUI	14	35	5	4	0	4	6	0	4	4	2	1	3	1
DEAMBROSI	5	5	4	3	0	1	0	1	2	2	1	1	3	1
CHAMYAN	2	11	1	2	0	0	0	0	2	2	2	0	2	3
GOMEZ ALCORTA	6	7	3	2	0	0	0	0	2	2	1	0	4	1
Media	9,3	11,4	3,1	3,0	0,9	0,5	3,6	2,9	3,8	2,5	Nota: Etapa de conformación. 1=Industrialización temprana (antes de 1930); 2=Industrialización dirigida (1930-1955); 3=Crisis y estancamiento del modelo industrializador (1955-1973);			
Mediana	7	10	3	3	0	0	1	0	3	2	Industrialización hacia fuera (1973-1982)			

Fuente: Elaboración propia en base a fuentes diversas

Presentamos una serie de variables para cada grupo que pasamos a detallar brevemente. La variable “Empresas” hace alusión al número de empresas que controla cada grupo, dando una idea del tamaño. La variable “Cadenas”, alude a la cantidad de cadenas y/o complejos productivos no relacionados técnicamente, en los que opera el grupo.

La variable “Empresas_alianza_EXTR.” muestra la cantidad de empresas en las que el grupo compartía/e la propiedad con capitales extranjeros. En la misma lógica, la variable “Empresas_alianza_NAC” muestra la cantidad de empresas en que cada grupo compartía/e la propiedad con otros grupos o empresarios nacionales. La variable “Empresas industriales” muestra la cantidad de empresas con giro industrial. “Emp_Ind_Permanentes 1987-2015” muestra la cantidad de empresas industriales de cada grupo que permanecieron durante el período. La siguiente variables “Trasnacionalizado” es una variable dummy, que asigna un valor 1 para aquellos grupos que durante el período mantuvieron niveles de regionalización de su capital a partir de la apertura de firmas en el extranjero. La variable “Generación a 2015” expresa la cantidad de generaciones que se han sucedido en el control del grupo. Por último, la variable “Etapa de Conformación” hace alusión al momento histórico en que se funda el grupo. Esta variable ordinal toma 4 valores: 1= período de industrialización

temprana, que abarca la historia nacional hasta 1930. 2= período de industrialización dirigida orientada hacia el mercado interno. En términos cronológicos abarcaría de 1930 a 1955. 3= Crisis del modelo industrializador mercado internista y estancamiento económico. De 1956 a 1973. 4= Intentos de desarrollo de una industria exportadora. Este período comprendería el lapso 1974-1982.

Como es de esperar no existe un patrón unívoco, aunque es posible extraer algunas generalidades. El primer aspecto a resaltar es que se trata en la totalidad de los casos de Grupos económicos familiares de un solo linaje. Esta situación podría verse cuestionada en futuras investigaciones, y a partir del desarrollo de lo real. En especial por algunos grupos que parecen perfilarse como alianzas entre familias. Es el caso del Grupo Ferrés, que luego de la venta de Saman, mantiene la totalidad de sus negocios en alianza con la familia Fraschini. Podría ser también el caso del grupo Soler, que luego de concentrarse en el complejo automotriz, parece haber estrechado una alianza total con la familia Güelfi. La historia dirá.

El segundo aspecto a resaltar es la antigüedad de estos grupos sobrevivientes. Nótese que 10 de los 15 son anteriores al período industrializador, y que sólo uno de ellos nació en el período 1973-1982. De la mano con esto está la capacidad de procesar el recambio generacional. 11 de estos grupos ya va por la tercer generación, y seis de ellos por la cuarta. Aspecto nada menor si se tiene en cuenta la tendencia a la atomización patrimonial que genera la herencia, el incremento de las rivalidades familiares, y la dificultad de mantener un mando patriarcal a medida que la los lazos son menos próximos (por ejemplo entre primos). Hasta aquí puede apuntarse como mérito: la capacidad de sobrellevar en forma coherente y sin dispersión el pasaje generacional; al tiempo que puede deducirse que la longevidad (siempre y cuando existan los canales para transmitir el conocimiento práctico a la futura descendencia) es sinónimo de sabiduría respecto a cómo operar en contextos muy variables e inciertos. Tomemos en cuenta que estos grupos vivieron muchas crisis económicas, un varieté de reglas de juego y condiciones políticas, etc.

Es llamativo que sólo uno de estos grupos haya nacido durante el período de industrialización mercado internista, siendo -justamente- grupos industriales. Aspecto que alude al floreciente desarrollo empresarial de la primer globalización. Empresarios, en su mayoría inmigrantes, que llegaban con cierta cualificación, y que encontraban un escaso desarrollo de la composición orgánica del capital a nivel nacional. Aspecto que les posibilitaba con una pequeña inversión ingresar al juego de los negocios. La inventiva, el

conocimiento respecto a las pautas de consumo europeas, y los vínculos con la madre patria que podían servir de ventaja a la hora de establecer contactos (generalmente para importar artículos), constituían parte del activo inmaterial de esta camada de emprendedores. Así comienza la historia de varios de estos grupos²².

Si bien es cierta la afirmación que hacíamos más arriba respecto al temprano surgimiento de los grupos estudiados, no es menos cierto que estos grupos (o protogrupos en aquel entonces) encontraron, en el período de industrialización mercado internista, una posibilidad de expansión y consolidación. Todos ellos, le deben mucho a este período del país. En varios casos significó la posibilidad de dar un salto técnico y de cualidad, de talleres cuasi artesanales a grandes industrias²³.

En términos de tamaño, la tendencia parece mostrar un crecimiento durante el período. Aunque, nuevamente, hay que tener cuidado con la lectura de este indicador.

Si atendemos al nivel de diversificación, no parecen existir cambios sustanciales. Aunque aquí las cantidades esconden variaciones cualitativas. El grupo Strauch -por ejemplo-

22 En el 100 aniversario del “Grupo Cristalerías” acaecido en 2014, el diario El Observador reconstruía la historia del grupo de la siguiente manera: “En ese flujo migratorio, a principios del 1900, llegó a Montevideo la familia Gercar, conformada por Chiara Saroldi, perteneciente a una de las familias más antiguas de vidrieros altareses y, Guiseppe Gercar, un especialista en la química de los distintos tipos de vidrios. (...) Con un módico capital de 600 pesos oro, iniciaron la fabricación de frascos de farmacia y perfumería. Para ello disponían de un modesto local alquilado, un horno y un personal compuesto por dos fogueistas, un oficial vidriero y cuatro aprendices. Pronto la producción llegó a 4.000 envases por día y en dos años el capital social alcanzó los \$ 6.650,86 según el balance de diciembre de 1916”. (Suplemento de El Observador “Cristalpet. Grupo Cristalerías. 100 años envasando excelencia”, 12/12/2014, pp4.)

Suerte similar fue la Guillermo Strauch, llegado de Alemania en 1860, cuya actividad inicial en la ciudad de Paysandú fue la venta y fabricación de jabones (Jacob, 1991: 265-266). Los vínculos con la patria germánica estarían presentes a lo largo de la historia del grupo y pueden explicar la conexión del grupo con la Siemens. Empresa de la que fue representante a partir de la Compañía Nacional de Teléfonos a partir de la década del 30.

Julio Mailhos, francés de profesión cerrajero, que emigra al Uruguay junto a sus hijos también en torno a la segunda mitad del siglo XIX (Jacob, 1991: 230-231), es otra buena imagen de un obrero cualificado que logra establecerse como un proyecto sustentable de empresario criollo, estableciendo una verdadera dinastía.

23 El grupo Gomez Alcorta, por ejemplo, inicia a principios de siglo con la visión de un químico nacional, que creía en la producción de cloro y soda a partir de la electrólisis de la sal. Este proceso permitía la fabricación de lavandinas y otro tipo de productos. Durante años, este pionero operó el proceso en forma casera, financiando la actividad con su salario de docente de la facultad de medicina. En 1925 logra llevar el proceso a nivel industrial y comienza producirse hipoclorito de sodio para potabilizar agua, en lo que fue la primer planta productora de este compuesto en latinoamérica. El crecimiento de esta actividad durante el período de industrialización permitió la importación de tecnología europea de última generación para el montaje de la actual Eface Cloro Soda en 1956 (Semnario Crónicas. 25 de noviembre de 2016).

Los Fraschini también le deben parte de su trayectoria a este período del país. Pieza clave del desarrollo industrializador de la ciudad de Paysandú, los Fraschini participaron en la fundación de Azucarlito (empresa que mantienen hasta la actualidad) en la década del 40, y desde allí en varias industrias sanduseras más: Paylana, Paycueros, Cervecería y Maltería Paysandú. (Trías, 1961: 39). En todas ellas participarían junto a otros grupos nacionales (Olaso Marín, Parietti Simpson, Ferrés, etc). El grupo Ferrés también fue catapultado por el proceso industrializador. Es en ese marco que comienza su sociedad con los Fraschini en Azucarlito. Grupo con el que coincidía anteriormente en otras empresas como Industrias Unidas Casa Blanca (Jacob. 1991: 110). Si bien Ferrés ya era en los años veinte un grupo con una diversificación importante que comprendía textiles, saladeros, banca, y casas importadoras, en 1943 funda una empresa decisiva. La Sociedad Anónima Molinos Arroceros Nacionales, más conocida por su sigla Saman.

mantenía en los 80 una diversificación que comprendía las siguientes cadenas de valor: pesca, materiales eléctricos, cadena cárnica- agropecuaria, caucho- automotriz, papel y cartón, química, textil y bebida. En la actualidad el grupo ha abandonado la producción pesquera, y de bebidas, y ha incorporado actividades en la producción de tecnologías de la información (TICs), Tv para abonados, y energías renovables. Asimismo ha replanteado su presencia en algunas cadenas productivas como la del caucho-automotriz limitando su presencia a la representación de marcas extranjeras de neumáticos, el recauchutaje y la importación de semi remolques. En la cadena agropecuaria, ha retirado su presencia en el Frigorífico Las Moras y mantiene su actividad ganadera y en los remates de inmuebles rurales y ganado. En la industria química, el grupo dejó de producir artículos de limpieza luego de vender sus marcas a Unilever, pero mantuvo un laboratorio de medicinas animales. Salvo algunos casos como el de Soler, reducido al complejo automotriz, los demás grupos han mantenido una estrategia de diversificación. Incluso, si se presta atención a la estructura de estos grupos, puede apreciarse cómo los valores medios de la diversificación no relacionada, pasan de situarse muy cerca los valores medios del conjunto de los grupos en 1987, a superar los mismos en 2015. Esta capacidad diversificadora, en conjunto con la habilidad de adaptar su portafolio de negocios a otras actividades es parte importante de la explicación respecto a la diferenciación de este conjunto de grupos “prevalecientes”²⁴.

Sin embargo, es probable también que las posibilidades de supervivencia de algunos grupos más estables en su portafolio de negocios, estuviese dada también por su posición en el mercado en el que se desarrollan. Esta posición dominante o estratégica, como la

24 Al caso antes mencionado de Strauch se suman otros. El grupo Zerbino que en los 80 integraba actividades en laboratorios animales, producción de pesticidas, producción ganadera, metalúrgicas, papelera, y medios de comunicación; se ha retirado de estas tres últimas, incursionando recientemente en la producción de energías renovables y en los servicios jurídicos. Los Otegui por su parte, participaban en los ochenta de las cadenas textil-lanera, financiera, medios de comunicación, intermediación de negocios con el exterior, y del caucho. En la actualidad, el grupo ha dado un gran viraje insertándose en la actividad forestal, en el desarrollo de energías renovables, y en la producción ganadera (actividad que presumiblemente también desarrollara en los ochenta aunque en una escala menor) y prescindiendo de su participación en Funsu (caucho), Canal 12 (medios de comunicación), y Banco Comercial (financiera).

Este nivel de cambios también puede apreciarse en la cantidad de empresas industriales mantenidas durante el período. El caso de Gercar es claro. El grupo sigue manteniendo 2 empresas que giran en la industria manufacturera. Sin embargo su empresa principal dejó de ser Cristalerías del Uruguay, que ahora se dedica exclusivamente a la importación de envases de vidrio y pasó a ser Cristalpet, una empresa fundada en 1994, dedicada a la producción de envases de plástico. El grupo Deambrosi, que en su momento había aprovechado los beneficios otorgados por el Estado para desarrollar la pesca a gran escala, terminó retirándose de esta actividad, dando cierre con ello a una de sus industrias. Sin embargo, recientemente ha participado en conjunto con ISUSA y Bautista Gerpe (empresa transportista) de la conformación de Myrin. Una empresa, que figura como industria manufacturera cuya actividad es la conservación y almacenamiento de fertilizantes, granos, y otro tipo de productos. También como producto del proceso de eliminación de capital excedentario, o capacidad instalada ociosa en el sector pesquero, los Fernández Alonso vieron perecer a su planta industrial Ocean Export. No obstante, como parte del proceso de integración vertical de Fripur (su otra gran empresa pesquera), los Fernández adquirieron en los 90 la firma Polybag dedicada a la producción de envases para la producción de la pesquera.

denominan Stolovich et al (1987:39-40), puede resultar de distintos elementos. Puede deberse al hecho de mantener posiciones de liderazgo en una actividad, o al ejercicio de posiciones monopólicas u oligopólicas en algunos puntos clave de la cadena que permitan fijar precios hacia atrás o adelante; o por la generación de grandes barreras de entrada a los competidores para mantener su posición dominante, por ejemplo a partir de la segmentación y diferenciación del mercado (Buxedas, 1992). De alguna manera, varios grupos estudiados en esta sección desarrolla parte de esta táctica en sus principales actividades²⁵.

En relación a la estrategia de alianzas, los datos no son del todo concluyentes respecto a las alianzas con extranjeros. Por su lado, las alianzas entre grupos nacionales, cristalizadas en el control común de algunas empresas han tendido a disminuir. Este aspecto que podíamos apreciar a nivel general de los grupos económicos nacionales, también se expresa en el conjunto de grupos sobrevivientes aquí analizado. Por lo que no necesariamente puede asignarse como una cualidad propia de estos grupos. No obstante, tanto como tendencia general, o como comportamiento individualizado, lo cierto es que los grupos sobrevivientes que continúan en la industria han tendido a tomar el control total de las empresas y a prescindir de las coparticipación con otros capitales. Nuevamente, si se analizan más de cerca los datos, podemos ver que los grupos que mantienen alianzas en varias empresas representan, posiblemente, casos en transición. Ya mencionamos líneas arriba lo que aparenta ser una fusión de negocios entre Ferrés y Fraschini a partir de Azucarlito. El número elevado de coparticipaciones en empresas en ambos grupos se limita casi en forma exclusiva a la participación común de ambos en empresas desarrolladas a partir de aquella. El caso de Soler es otro que va en la misma dirección, ya que las alianzas son exclusivamente con los Güelfi. Esto lleva a pensar, más que en alianzas parciales, en ciertos casos que transitan a la fusión entre grupos.

25 Soler se mantiene como el único productor nacional estable de automóviles y autopartes en los últimos 40 años, a partir de las firmas Nordex y Santa Rosa Automotores. Su estrategia durante estos 30 años lo llevó a concentrarse en este rubro. Tanto a partir del desarrollo industrial vinculado a la región, como en la venta de automóviles importados en plaza. Hasta 2015 representó a las marcas Peugeot, Nissan, Citroen, ByD, y Renault (entre otras de menor presencia en el mercado). Estas 4 marcas representaron en 2014 el 23% de la venta de automóviles nuevos, en un universo de 56 marcas.

La compañía Cibeles del Grupo Zerbino lidera la producción de pesticidas en el país, en el marco de una producción altamente oligopolizada. Laja del grupo Szyfer domina la producción de compuestos termoplásticos y muebles de plásticos. Gard concentró más de $\frac{2}{3}$ de la producción de raciones animales en base a soja, y desde los ochenta lidera el complejo triguero y aceitero. Gercar controla la producción de envases plásticos para las principales embotelladoras de refrescos, aguas minerales y saborizadas del país. Deambrosi por su parte domina el mercado de sal para consumo humano a nivel local. Mailhos monopoliza la producción de cigarrillos. Situación de la que goza luego que su último competidor (la firma Abal Hnos, subsidiaria de la Phillip Morris) se retirara del mercado en 2014.

Por último, es de subrayar el hecho de que la mayoría de los grupos aquí analizados, mantienen o han desarrollado durante el período estudiado, movimientos a la regionalización de sus negocios. Generalmente a partir de la expansión de sus principales actividades²⁶.

6.2.- Los grupos que han perecido durante el período

Entre los grupos que han dejado de existir como tales durante el período estudiado podrían distinguirse dos conjuntos: aquellos grupos que operaban dentro de una misma cadena productiva, y aquellos cuya diversificación incluía actividades no relacionadas. Comencemos por el primer conjunto.

Catorce de los veintisiete grupos aquí estudiados, se caracterizaban por enfrentar el período de desindustrialización sin diversificaciones a actividades no relacionadas. De estos catorce a su vez, la mitad se encontraba en sectores críticos durante el período de desindustrialización como el textil (Dymenstein- Jacobousky y Soloducho) y la industria del

26 El grupo Zerbino participa a partir del Estudio Bado, Kuster Zerbino y Rachetti del Bomchil Group, un grupo de asesoría legal que opera en varios países de América latina. Pero esta no ha sido la única aventura del grupo fuera de los muros nacionales. En el año 2000, Fanapel -empresa de la que participaba el grupo Zerbino- adquiere la mayoría accionaria de Celulosa Argentina con más del 80%. Esta aventura llega hasta el 2007, en que todo el conjunto empresarial es adquirida por el grupo Tapebicuá.

En el caso de Mailhos, sus negocios fuera del país, se vincularon en forma temprana (en la primer mitad del siglo XX) al abastecimiento de la materia prima utilizada en la fabricación de cigarrillos. Principalmente con negocios en Cuba y Brasil. De igual manera, el grupo fue accionista de una de las grandes tabacaleras a nivel mundial. En la actualidad participa de empresas en Argentina. Al parecer una filial de la tabacalera Monte paz, presumiblemente vinculada a la importación del tabaco y cigarrillo producidos en nuestro país. También hay registros recientes de la participación del grupo en una empresa tabacalera paraguaya.

Según información de Jacob (2004: 9) el grupo Szyfer habría instalado una industria para la fabricación de muebles plásticos en San Pablo- Brasil. Llevando su negocio local fuera de las fronteras nacionales. El grupo Gercar, también se ha expandido a ese país creando en 2008 Cristalpet Brasil, la primera de cuatro unidades industriales diseminadas en el territorio brasilero.

Strauch ha llevado su negocio de importación de materiales eléctricos al Paraguay fundando una empresa allí. Asimismo, el grupo cuenta con propiedad de inmuebles rurales, y presumiblemente con producción agropecuaria, en Argentina y Paraguay.

Sobre Otegui, ya mencionamos su vinculación con el grupo francés Chargeurs del cual fue accionista. Asimismo, en los últimos años el grupo se ha expandido en la actividad agropecuaria hacia Paraguay.

Los Fernández Alonso comenzaron su expansión hacia Argentina en los 90, comprando buques pesqueros con bandera de aquel país y operando en puertos al sur de Mar del Plata. Esto les permitió la explotación de un stock de merluza mayor al presente en la zona común de pesca Argentina- Uruguay, donde opera su flota de bandera nacional. Mediante transporte carretero y utilizando el régimen de importación en admisión temporaria, la empresa argentina de los Fernandez, abastecía de materia prima a su planta procesadora en Uruguay. Los volúmenes de materia prima importado en esta condición por la pesquera uruguaya llegaron a representar el 20% de toda la merluza desembarcada en nuestro país. Por otro lado, otra de las empresas del grupo: Frimaral, ha abierto una filial en Paraguay para la fabricación de paneles.

Soler ha abierto una empresa en Argentina denominada Automotriz oriental. Desconocemos la actividad precisa de esta empresa aunque claramente está vinculada al negocio principal de los Soler en Uruguay. Estando al frente de Saman, Ferrés ya había incursionado en Brasil instalando dos plantas de packing, una en Recife y otra en Pelotas (Jacob... 9). La sociedad de Deambrosi con empresarios paraguayos en el negocio del transporte de carga fluvial ya fue desarrollada líneas arriba.

cuero (Cimpex, Osami, Wallerstein Weinberger, Shlafrok). De igual manera, tampoco se caracterizaban por ser líderes en sus respectivos sectores, ni, en términos generales, por ser grupos grandes dentro de los grandes. Existieron también casos de grupos no diversificados que controlaban grandes empresas, emblemáticas en sus respectivos sectores²⁷.

Estos conjuntos de casos, parecen no llamar la atención en demasía. Es fácil esbozar una explicación sobre los mismos, en medida de su debilidad relativa para enfrentar el cambio estructural que se avecinaba. Sin embargo, en varios de ellos la agonía parece ser prolongada, con cierres, retiros y ventas en los últimos años, a la luz de un proceso de cambio estructural bastante madurado ya²⁸. Este aspecto lleva a suponer las virtudes de los grupos económicos como estructuras para resistir y prolongar la vitalidad de actividades amenazadas. Al mismo tiempo coloca un pregunta engorrosa: ¿en qué medida los grupos industriales sobrevivientes constituyen estructuras sustentables, y en qué medida son el resultado de una capacidad resiliente que se agota?

El segundo conjunto de grupos que definíamos al inicio de este ítem, era aquel caracterizado por mantener algún grado de diversificación no relacionado. Existían en este conjunto algunos grupos bastante grandes, tanto en cantidad de empresas como en volumen de capital, entre ellos el grupo Peirano Facio cuya defunción definitiva se debió al escándalo financiero de 2002, y el grupo Aznarez, desestructurado a fines de los 80 (Stolovich, 1993: 174). Este tipo de aspectos, hace que en términos de estructura, no existieran grandes diferencias respecto a los grupos sobrevivientes. No obstante, existen algunos matices. Entre ellos la antigüedad. Los grupos diversificados que perecieron parecen ser, en términos generales, un tanto más jóvenes que aquellos que lograron sobrevivir. Aunque de todos modos continúa primando el caso de aquellos grupos nacidos a fines del siglo XIX y el primer cuarto de siglo XX.

27 Se trataría del grupo Rodríguez García, propietarios de la industria química Amercian Chemical ICSA vendida a capitales brasileros en 2010. También es el caso de Abal hnos, en principio asociada entre nacionales y extranjeros, y luego absorbida en su conjunto por estos. O el caso de Sudylever, una industria en la que se asociaba el empresario de origen húngaro Egon Sudy, con la multinacional Unilever. A fines de los noventa y en el marco de una reestructura regional del negocio de la Unilver, la asociación se rompió y la trasnacional comenzó a importar los productos que antes producía a nivel local.

28 En 1997 cierra la curtidora Midobers, en lo que sería el declive del grupo Shlafrok. Sudy lever, da su cierre definitivo en 2001. La última textil de Soloducho, luego de un gran periplo, fue Dancontex, cerrada en 2007. El cierre de Dymac, principal empresa del grupo Dymenstein- Jacobousky se extiende al 2001. Mismo año en que ingresan en concordato la cadena de supermercados Manzanarez.

Tabla 11.- Antigüedad de los grupos con diversificación no relacionada que perecieron durante el período

Etapa de formación	Grupos
Industrialización temprana (antes de 1930)	6
Industrialización mercado internista	5
Sin dato	2

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Stolovich et al (1987) y Jacob (1991)

Una diferencia, aún más llamativa, es aquella relativa al nivel de alianzas. Construiremos un indicador para dar cuenta de ello. Primero se establece una tasa alianzas, como el cociente entre la cantidad de empresas compartidas en propiedad con otros grupos o empresas nacionales, sobre el total de empresas de cada grupo. Repetimos el mismo ejercicio para las alianzas con extranjeros. Luego, se establece la media de las distintas tasas. Se aplica el indicador a dos conjunto de grupos económicos distintos. El primer conjunto contiene a los grupos económicos a fines de los 80 con diversificación no relacionada que sobrevivieron durante el período (*sobrevivientes*). El conjunto “b” (*percidos*) contiene a los grupos económicos a fines de los 80 con diversificación no relacionada que desaparecieron durante el período.

Tabla 12.- Tasa de alianza de los grupos sobrevivientes y percidos.

	Tasa AI_Nac	Tasa AI_Ext
Sobrevivientes	0,40	0,07
Percidos	0,45	0,17

Nota: Grupos sobrevivientes= 12; Grupos percidos= 13.

Fuente: para 1987 datos de Stolovich et al (1987). Para 2015 elaboración propia en base a diversas fuentes.

Los resultados parecen indicar que los grupos sobrevivientes se encontraban menos asociados, sobre todo en relación al capital extranjero. Claro que esta conclusión sobre un conjunto, esconde situaciones atípicas, como las del grupo Strauch, con una estructura de alianzas bastante diversificada y expandida a fines de los 80. No obstante, en líneas generales los grupos con menor nivel de alianzas a fines de los 80, parecían encontrarse en mejores condiciones de enfrentar el proceso que se venía. Sobretudo, aquellos menos aliados al capital extranjero.

Un último aspecto resalta en la estructura de ambos conjuntos y es el relativo a los niveles de diversificación. Si bien, venimos trabajando sobre grupos con diversificaciones no relacionadas, el grado de diversificación de los sobrevivientes en los 80, era levemente superior al de los grupos que perecieron. Asimismo, entre el total de grupos que sobrevivieron y el total de los perecidos en el período, la cantidad de grupos sin diversificación a más de una actividad era bastante menor en el primer conjunto, que en el segundo.

Tabla 13.- Grupos sobrevivientes y perecidos de acuerdo a nivel de diversificación

	No diversificados	Diversificados	Total	Promedio de cadenas abarcadas por grupos diversificados
Sobrevivientes	7	12	19	3,9
Perecidos	14	13	27	3,1

Fuente: para 1987 datos de Stolovich et al (1987). Para 2015 elaboración propia en base a diversas fuentes.

Nuevamente, parece que a la hora de enfrentar el proceso de transformaciones, el nivel de diversificación fue otro factor que ayudó, o dotó de mayores capacidades adaptativas a los grupos.

Cabe preguntarse qué sucedió con los grupos que desaparecieron durante el período. La respuesta a la pregunta no es fácil, y ameritaría por sí sola otra investigación. Sin embargo es posible destacar algunos casos parciales que pueden ejemplificar la posible suerte de los difuntos.

El primer aspecto a resaltar es que la disolución de los grupos, no supone la caída en desgracia de sus integrantes, ni tampoco la desaparición de estos del mundo de los negocios. Algunos de los miembros de los grupos disueltos continúa al frente de empresas, o como asesores empresariales en distintos campos profesionales²⁹.

En otros casos la descomposición de algunos grupos transforma a los capitales productivos en capitales a interés. Este aspecto es difícil de cuantificar, pero es probable que muchos de

²⁹ Uno de estos casos lo constituye el “sucumbido” grupo Ameglio. Si bien como grupo económico parece no operar más, sobre todo luego de dejar de controlar los frigoríficos Colonia y Canelones, los Ameglio continúan su actividad en el mundo de los negocios. Eduardo es socio del Estudio Guyer y Regules, desempeñándose en derecho laboral y asesorando a varios bancos extranjeros que operan en nuestro país. Forma parte también de Focus finance group, la sociedad que posee la mayoría accionarial de Aluminios del Uruguay S.A. Su hermano, Miguel, continúa al frente de una empresa denominada Agromeat s.r.l, que intermedia en el negocio de ventas de carne al exterior. Otro ejemplo es el de Javier Aznárez Elorza, sobrino de quien fuera ministro de Agricultura ganadería y Pesca durante parte del período de facto, e integrante del grupo Aznárez. Javier Aznarez continúa en la producción ganadera y ha integrado recientemente el directorio de la Asociación Rural del Uruguay.

los grupos que lograron vender empresas y han desaparecido de la escena productiva nacional, hayan colocado parte de su capital en deuda pública, en otro tipo de activos financieros, o en propiedades inmuebles para rentar.

6.3.- Los grupos que continúan sin presencia industrial

La situación de los grupos que permanecen fuera de la industria es bastante heterogénea si se toma en cuenta el tamaño y significación económica de los mismos. Varios de estos grupos siguen siendo grupos muy importantes para la economía nacional³⁰. En varios casos las empresas industriales por ellos controladas siguen existiendo pero han cambiado de giro siguiendo la tendencia importadora de bienes finales hacia el mercado interno (este es el caso de empresas como Mosca hnos., Julio Cesar Lestido, o Motociclo).

Existe otro conjunto de grupos que pese a continuar como tales, han disminuido sensiblemente su tamaño³¹.

30 Entre los que lucen como ejemplo destaca el grupo Romay, una de las tres cabezas del oligopolio mediático de nuestro país. El grupo controla Canal 4, y 5 repetidoras en el interior del país, 4 radios, y 7 empresas de televisión para abonados. Son titulares de tierras y productores rurales, al tiempo que tendrían algunas empresas más pequeñas vinculadas al “sector comercial importador” (Brecha, 28 de julio de 2017). Hasta 1997 Romay Salvo, participó del directorio de Aluminios del Uruguay de la cual el grupo era accionista. Seguramente, la decisión de dejar de participar en la empresa esté relacionada con la decisión de Alcan Aluminium Ltd., empresa canadiense que controlaba la mayoría del paquete accionario, de vender el mismo a una sociedad constituida por los mandos gerenciales de la empresa uruguaya. La coincidencia entre ambos hechos es notoria, ya que ambos se producen en el mismo año.

Otro de los grandes grupos, otrora industrial, es el grupo Cardozo, accionistas de la cadena Disco-Devoto- Geant y con participación importante en Canal 12 y Semanario Búsqueda. Como propietario del primero controla las repetidoras en el interior y las señales para abonados relacionadas a aquél medio televisivo. La familia Sheck, también vinculada a Canal 12 y a Diario el País, así como algunos de los grupos que mencionábamos al comenzar este apartado, como Motociclo, y Fernández Etcheverry (hijos de Fernández Llado) también constituyen grupos importantes en volumen de capital.

El grupo Campomar, es otro de los grupos que supo hacer un replanteo de su estructura de negocios. Aspecto que fue llevado adelante en paralelo con nuevas alianzas que acercaron intereses del grupo con otras familias empresariales. La familia Campomar estuvo vinculada a la industria textil, con una emblemática empresa en la ciudad de Juan Lacaze (Campomar y Soulas). En la actualidad, parte de la tercer generación Campomar ha estrechado sus negocios con un descendiente de dos grandes dinastías empresariales: Horacio Artagaveyta Pardo Santayana. Los Artagaveyta han estado desde momentos muy tempranos de la patria vinculados a la tenencia de tierra. Los Pardo Santayana también vinculados a la actividad agropecuaria, mantenían en la década del ochenta acciones en Funsá, Compañía Salus y en el Banco Comercial. La alianza Campomar-Artagaveyta se cristaliza en empresas comunes vinculadas a la actividad audiovisual (poseen la cadena de cines Movinceter, la editora de filmes Censa), la actividad agropecuaria, desarrollo inmobiliario y -según la revista Caras y Caretas a empresas de cuidados intensivos de enfermos en otros países de la región.

31 Un ejemplo de ello es el grupo Deambrosis. Este grupo familiar participaba a fines de los ochenta de las siguientes empresas: Fábrica nacional de papel, Compañía Bao, Opalina, Compañía de Óleos y Mantequillas S.A, Juan Benzo S.A, Montevideo Refrescos (y empresas asociadas) y Cinoca. Es importante destacar que en todas estas empresas participaba en forma asociada con otros capitales. Salvo en Compañía Bao, donde el grupo era mayoritario, y en Opalina donde el paquete accionario se dividía en partes iguales con el grupo Strauch, en las demás empresas el grupo Deambrosis era minoritario.

El devenir del grupo, estructurado sobre la actividad industrial sigue el proceso de desindustrialización y apertura del país en sus distintas vertientes. Ya fueron citados los casos de extranjerización total de Montevideo Refrescos, y Fábrica

Más allá de esta heterogeneidad de situaciones, lo llamativo de este conjunto es que reúne algunos aspectos similares al conjunto de grupos perecidos; y que, por otro lado, algunas de las características que a priori identificamos como negativas para la generación de capacidades adaptativas, parecen verse exacerbadas (por ejemplo el nivel de alianza entre nacionales).

Tabla 14.- Estructura de los grupos perecidos y de aquellos que continúan fuera de la industria

	<i>Grupos perecidos</i>	<i>Grupos que continúan fuera de la industria</i>
<i>Tamaño medio</i>	5,85	6,95
<i>Porcentaje de grupos con diversificación no relacionada</i>	48%	55%
<i>Tasa alianza con nacionales (grupos diversificados y no diversificados)</i>	0,28	0,54
<i>Tasa alianza con extranjeros (grupos diversificados y no diversificados)</i>	0,13	0,20
<i>Promedio de cadenas abarcadas por grupos diversificados</i>	3,15	2,91

Fuente: para 1987 datos de Stolovich et al (1987). Para 2015 elaboración propia en base a diversas fuentes.

Como puede apreciarse, el nivel de diversificación es similar en ambos conjuntos. Las diferencias se encuentran en torno a los tamaños de uno y otro, y en relación al nivel de alianzas. La diferencia de tamaños no sorprende en relación a lo que veníamos suponiendo.

Nacional de Papel que afectaron al actual grupo. Aunque en el caso de esta última los Deambrosis ya se encontraban retirados antes de la venta final. En el caso de Cinoca, en 1991 la empresa se divide en dos unidades diferenciadas de acuerdo a sus principales giros productivos: química y metalúrgica. La empresa química fue adquirida por capitales franceses y denominada Air Liquide. La rama metalúrgica fue rebautizada como Tubacero, al parecer en manos de algunas de las familias otrora asociada con los Deambrosis: Calcagno y Terra, pero sin participación de aquellos. Su principal negocio, Compañía Bao, vendió una parte importante de las marcas que fabricaba (como Bao y Astral) a multinacionales como la Colgate Palmolive. El acuerdo firmado en 1994, garantizaba que durante los siguientes 5 años, la producción de estas marcas se realizaría por la empresa a nivel nacional. La continuidad de este acuerdo, realizado seguramente como estrategia dilatoria frente a un mercado abierto amenazante, no pudo superar el plazo original. Las marcas pasaron a producirse en Brasil a partir de 1999 y a importarse a Uruguay (Semanaire Brecha, 13 de agosto de 2015). En 2006, ya reducida a 30 trabajadores de los más de 1000 que supo tener, la compañía es comprada por otro empresario. Según la central de riesgos del BCU, el grupo Deambrosis seguiría vinculado a la propiedad de la empresa, aunque es presumible que en caso de estarlo, sólo participe de la propiedad del inmueble, puesto que no participa en la gestión de la empresa. En la actualidad pese a este repliegue, el grupo familiar encabezado por Deambrosis (de segundo apellido Strauch) continúa al frente de una serie de establecimientos rurales, y de negocios minoristas en el departamento de durazno: farmacias, distribuidoras de alimentos lácteos y porcinos.

Es de esperar que aquellos grupos más grandes estuviesen más aptos para realizar procesos adaptativos.

El nivel de alianzas sí parece llamar la atención en relación al argumento desplegado líneas arriba. El mayor nivel de alianzas en el punto de partida de los grupos reconvertidos, hace suponer al menos tres cosas. Primero, que también existieron formas exitosas de adaptar este problema (en caso que se trate de tal). Segundo, que una estructura de alianzas compleja no necesariamente era un problema fuera de la industria. Tercero, que un nivel mayor de alianzas, bien sustentadas, podría convertirse en una fortaleza. En una mirada más quirúrgica del asunto, puede observarse que este mayor nivel de alianzas albergó tres situaciones. La de un conjunto de grupos que estrecharon fuertemente las mismas, al punto de tender a la fusión³², la de otros grupos que han tendido a verse disminuidos³³, y la de otro conjunto que han mantenido una estructura fuerte de alianzas siempre alojada fuera del sector industrial³⁴

¿Qué cuestiones diferenciales parecían existir entonces entre los grupos periclitados y los reconvertidos? Un aspecto que parece relevante es que estos últimos mantenían un peso de la industria, en su portafolio de negocios, un tanto menor que el de aquellos periclitados. Si estimamos el peso relativo de las empresas industriales sobre el conjunto de empresas de cada grupo, es posible apreciar que la mediana de los datos en aquellos grupos periclitados se encontraba en torno a un 0,625, mientras que la misma medida en aquellos grupos que lograron transitar un proceso exitoso de reconversión se encontraba en 0,571. De igual forma, aquellos grupos reconvertidos ya mantenían un nivel de integración en el campo de los servicios y el comercio. Las $\frac{3}{4}$ partes de ellos mantenían vinculaciones con estas actividades, mientras que dentro de los grupos periclitados la cifra descendía al 52%.

Ambos elementos ayudarían a explicar las condiciones diferenciales para la acción en uno y otro caso.

6.4.- Los grupos nuevos

Durante el período estudiado han surgido nuevos grupos económicos con presencia en grandes empresas industriales. Aunque, a juzgar por la trayectoria de estos grupos, así como

32 Se trataría de los grupos Campomar, Pardo Santayana -actualmente fusionados en varios emprendimientos- y Peirano Veira, cuya descendencia se alió matrimonialmente al primero de aquellos. Los grupos Cardoso Cuenca y Cardoso Guani, en este caso familia directa, han tendido a estrechar sus negocios en el grupo Disco.

33 Al caso enumerado de Deambrosio, se suman Benzo, y Olaso Marín.

34 Aquí inciden fuertemente los casos de Sheck y Romay Salvo, vinculados a la propiedad de los medios de comunicación.

por las características de los mismos, sería un tanto aventurado aseverar que el período ha sido un período de gestación de grupos industriales con perspectivas fuertes de continuidad. Una parte importante de estos grupos ha surgido en torno a la actividad frigorífica y en gran medida como producto del ocaso de otros grandes grupos. Sería de especial interés estudiar porqué, pese a constituir una de las principales actividades productivas, la industria frigorífica no ha sido la cuna de grandes grupos nacionales que hayan logrado permanecer en ella. En los últimos veinte años, producto del crecimiento de la industria cárnica y su tendencia a territorializar y descomponer la escala de las unidades productivas, han surgido nuevas plantas de procesamiento vinculadas a nuevos empresarios, que han tendido a integrar distintas fases de la cadena³⁵. En otros casos, los nuevos grupos son el producto de asociaciones entre empresarios para hacerse del control de una planta industrial³⁶. También están, por último, aquellos grupos que son los restos de una asociación³⁷.

Más allá de la actividad frigorífica, hay nuevos grupos que han surgido durante el período reciente que comparten algunas características con los de aquella actividad. Sobre todo el hecho de haber surgido estrechamente ligados a la fase primaria exportadora. Entre estos grupos puede anotarse los casos de Union Agriculture Group, y la fugaz experiencia empresarial de Johnson (Molino Dolores y Cereoil, desde 2015 en concurso de acreedores).

35 Un ejemplo de ello es Ortiz, vinculado al frigorífico Frigocerro fundado en 1993, y a Agroindustrial del Este (frigorífico equino). Ortiz controla a su vez 14 estancias. El caso de los Gonzalez, vinculados al frigorífico Ersinal o Solis Meat, fundado en 1995 también abona en la misma dirección. El grupo controla además del frigorífico, producción de ganado en feed lot, carnicerías y distribuidoras minoristas.

36 Sería este el caso de la asociación entre los empresarios Urgal y Pasanante en el Frigorífico Ontilcor. Ambos empresarios poseen individualmente explotaciones agropecuarias y en caso de Urgal es accionista además de una Estación de Servicio.

37 Se trataría del antiguo Cater Group, una asociación entre el frigorífico Matadero Carrasco, Frigorífico Las Moras y Chiadel y Elbio Perez Rodríguez. Esta centralización de capitales se comenzó a producir a partir de la asociación entre Costa Valverde y Misa Martínez, para adquirir el paquete accionario del frigorífico Carrasco en 1996. La alianza entre ambos logró controlar el 95% de las acciones de la empresa (ver como citar este documento judicial). La ruptura de esta alianza se produjo en la primer década del presente siglo. A partir de allí los negocios se dividen. Misa Martinez queda como titular de los frigoríficos Chiadel, y Elbio Pérez, así como de la planta de hielo "Frigorífico Arbiza", de varias estancias y carnicerías. Por su parte, Costa queda con el Frigorífico Carrasco y como accionista de la curtiembre Dofin, además de la posesión de tierras. En 2014, Costa acuerda la venta del Frigorífico Carrasco a la trasnacional Minervas Foods. En un fragmento de prensa del diario El Observador, que reproducía fragmentos del comunicado de la empresa, podía apreciarse el monto de la transacción (US\$ 37 millones) y la forma de pago: "US\$ 17 millones son pagos al contado, US\$ 10 millones serán pagados el 30 de abril de 2015 y US\$ 10 millones podrán ser pagados con 1.700.000 acciones de Minerva S.A." (...) "Las acciones de Minerva S.A. serán transferidas a los dueños uruguayos del Carrasco "en el plazo de un año" y "serán liberadas" para ser comercializadas, "a lo largo de tres años (a razón de un tercio por año) a partir del 30 de abril de 2015". De esta manera, Costa se transformó en un nuevo accionista del grupo Minerva, y en su asesor a nivel local, además de mantener sus negocios como empresarios por fuera -aunque relacionados- de la actividad de la trasnacional.

Existe por último un conjunto reducido de nuevos grupos que han surgido durante la década del noventa ligados a actividades industriales de mayor complejidad técnica. Se trata de los grupos Kroger³⁸ y Bustin³⁹.

De esta manera, el panorama de los grupos nuevos con presencia industrial no parece augurar, salvo por algunas excepciones, una camada de grandes grupos económicos nacionales con perspectiva de continuidad y ampliación. En este sentido, el período abordado no parece ser un período de fertilidad para el nacimiento de nuevos grandes grupos industriales.

6.5.- Los grupos actuales que ya existían

Hay un último conjunto que nos propusimos analizar aquí. Se trata de aquellos grupos que ingresan en nuestra muestra de grupos industriales, pero que no son grupos nuevos en el sentido aquí tratado. Su presencia como grupos económicos en la economía uruguaya se remonta a años previos al período de reapertura democrática. Su no inclusión en el trabajo de Stolovich et al. (1987) como parte de los grandes grupos nacionales de ese momento, puede deberse a distintos factores. En primer lugar, a que estos grupos se hayan

38 El grupo Kroger comprende dos actividades no relacionadas. Parte de sus empresas, giran en torno a la producción agropecuaria controlando tierras y empresas de insumos (semillas). La otra parte del negocio se constituye por un grupo de empresas que giran en ramas petroquímicas y servicios asociados. La historia de esta rama del grupo comienza con la firma Stalori, vinculada a la provisión de insumos para la industria química nacional. En 1996, la empresa participa de la importación de emulsiones asfálticas para abastecer a la obra vial “Consortio del Este” que trabajó en la construcción de algunos tramos de la Ruta Interbalnearia. A partir de allí, se comienza a incursionar en la elaboración de este tipo de compuestos para el desarrollo de la construcción vial. Entre 1998 y 1999 se acondiciona una línea de producción de emulsiones asfálticas y asfaltos modificados. En 2003, se crea una nueva empresa para el transporte de los materiales producidos por Stalori S.A, denominada Ergont Transportes. La empresa comienza a adquirir maquinaria de gran complejidad para el transporte de materiales y obras viales. En 2012 como parte de la evolución de esta empresa, se crea otra empresa denominada Bitafal Rentals. Dedicada a rentar maquinaria para el desarrollo de obras de construcción y mantenimiento viales. Un año antes se creó como parte del grupo de empresas el laboratorio CITEVI, dedicado a procesos de monitoreo e innovación de los productos producidos por Stalori S.A. El grupo de empresas que componen el autodenominado “Grupo Bitafal” ha sido premiado con distintas menciones a su labor innovativa en varios productos (<http://bitafal.com.uy/historia/>).

39 La actividad de Bustin también se asienta sobre dos pilares no relacionados. Sobre la segunda mitad de los 90 se forma Montelur, una empresa dedicada a la producción de compuestos termoplásticos destinados al abastecimiento industrial. La empresa logró posicionarse en lugares de liderazgo en la región la cual absorbe el 100% de su producción. Este liderazgo, fue acompañado de una estrategia de transnacionalización que lo llevó a abrir una nueva fábrica en Brasil denominada Prisma Ltda. Si bien en la web de la empresa Montelur/Prisma no se detalla, la expansión de Bustin en el negocio químico no se agota en Brasil. Pese a que la web de la empresa no lo recoge, el propio Bustin ha declarado en entrevistas concedidas, su presencia industrial en México y su proyección de montar una empresa del rubro en Nashville, Estados Unidos. (Entrevista a Carlos Bustin, Revista IN Verano 2013. Número 1. Disponible en <http://infonegocios.biz/el-empresario-del-ano/revista-1-in-verano-2013-entrevista-a-carlos-bustin>).

La otra pata de los negocios de Bustin, comienza a fines de los noventa y se consolida en 2002, cuando compra la representación de Mercedes Benz en nuestro país. A partir del control y la expansión del negocio, el empresario vuelve a salir de fronteras formando la empresa Autolider Ecuador, para ejercer la representación de la marca alemana en aquel país, y Autolider Argentina, para hacerlo en la vecina orilla.

desarrollado y consolidado como tales durante el período estudiado. Otra posibilidad es que pese a ser grupos grandes, no eran lo suficientemente grandes en términos relativos. Pueden existir también diferencias metodológicas que hayan llevado a obviar la presencia de estos grupos. Por último, la propia evolución de los grupos incide en cómo se los trata en uno u otro período⁴⁰.

Entre los grupos estudiados aquí, una primer división puede establecerse entre aquellos fuertemente ligados a la fase primaria, y aquellos que no.

Parte de los grupos que han presentado un presumible crecimiento en el período, están vinculado a actividades industriales no ligadas a la fase primaria. Entre estos se encuentra un conjunto de grupos ligados a la industria farmacéutica que se han consolidado en gran medida gracias a su proyección a escala regional⁴¹.

Entre los grupos que han cobrado relevancia en el período se encuentran aquellos vinculados originalmente a la producción de chacinados para el mercado interno. Si bien, parte de la materia prima procesada en esta industria proviene de la producción nacional, esta actividad depende fuertemente de la importación de aquella. Por lo que no sería apriori un sector ligado directamente a las ventajas comparativas del país. Entre los grupos

40 Un ejemplo que puede reunir parte de los problemas mencionados es el de los grupos Raquet y Pérez del Castillo. Los pilares del edificio de estos grupos son la industria topista. En la década del 40 se conforma Engraw Export and Import Co. Tempranamente la familia Raquet se hace del control de la empresa. La familia Raquet, de origen norteamericano mantenían negocios en aquel país, también vinculados a la industria textil. Es probable que en inicio, la empresa haya funcionado como una filial, o al menos como parte integrante de un conjunto de empresas, bajo la égida de empresas norteamericanas. De hecho, así lo sugieren los trabajos de Stolovich (1987 y 1989), donde se asocia a Engraw con el grupo Banks de origen norteamericano. No obstante, durante el período que transcurre desde mediados de siglo hasta ahora, la familia Raquet se ha nacionalizado, asentado en el país y establecido un proceso de mestizaje. En 1986, formaron otra empresa en el mismo ramo, denominada Tops Fray Marcos. Según un acta del 6 de mayo de 1988 publicada en el Diario Oficial, participaban de la empresa los yernos del fundador, Perez del Castillo Algorta (vinculado a estudios de abogados e industria química) y Villar (quien fuera ministro de industria durante el gobierno de Jorge Batlle). En la actualidad, ambas empresas se mantienen en la órbita familiar, aunque parecen operar como dos grupos independientes. No hemos encontrado indicios de directorios cruzados o miembros comunes en uno y otro grupo, aunque ambos grupos están unidos por un parentesco entre primos y seguramente por lazos informales. Los Perez del Castillo Raquet de Tops Fray Marcos, son primos de los Raquet Souto de Engraw, todos descendientes del matrimonio entre el norteamericano Frank Raquet y la criolla Beatriz Mailhos.

De esta manera, lo que para Stolovich era un grupo extranjero, para nosotros fue tomado como dos grupos nacionales independientes que ya existían, al menos en forma embrionaria, en la década del 80.

41 Son los casos de Scherchener, Bringas, y Birenbaum, vinculados a la industria farmacéutica. Durante los 90, Scherschener comienza una expansión a nivel regional abriendo oficinas en Paraguay (1991) Brasil (1992), Chile (1998). En 2004 se realizan inversiones en laboratorios para producir también en Brasil. Este proceso de integración regional le ha permitido expandirse comercialmente en ella, al tiempo que acceder a nuevos mercados como el asiático a partir de exportaciones a Vietnam (<http://www.lablibra.com/libra.php?seccion=historia&es>). Un caso similar es la trayectoria del grupo Bringas, vinculada al Laboratorio Microsules. El proceso de expansión también supuso exportar capitales para complementar a nivel regional la estrategia productiva y comercial de la empresa madre. Al momento, el laboratorio de medicinas animales cuenta con filiales en Paraguay, Chile, México, Argentina, Ecuador y Brasil. Birenbaum, por su parte no ha iniciado aún un proceso de expansión supra nacional, pero ha ampliado su presencia en el mercado nacional fundando y absorbiendo otras firmas.

familiares de larga trayectoria, que han presentado un nivel importante de expansión asociados a aquella actividad, se encuentran Schnek y Sarubbi⁴².

El segundo conjunto de grupos que han cobrado relevancia en el período contiene aquellos grupos ligados a la renta de la tierra. Con determinada capacidad, por sus situación en la cadena de valor, de apropiar parte de esa renta⁴³.

En términos de estructura, los grupos que han cobrado relevancia en el período se caracterizan por ser grupo poco diversificados. Basta para tal afirmación la lectura de la Tabla 15. En la misma se aprecia que el nivel de diversificación en actividades no relacionadas es bastante bajo en relación al conjunto de todos los grupos nacionales (ver Tabla 6). Situación que comparte con los grupos nuevos, analizados en el punto 6.4.

Tabla 15.- Nivel de diversificación de los grupos sobrevivientes y emergentes en 2015

	Grupos que ya existían sin ser grandes en los 80	Grupos que continúan desde el 80	Total de grupos 2015
Media	1,7	2,7	1,98
Mediana	1	2	2
Máximo	5	9	9
Mínimo	1	1	1

Fuente: elaboración propia en base a diversas fuentes.

42 El grupo vinculado a la familia Schneck ha iniciado un proceso de diversificación no relacionada en las última décadas. Desde su histórica vinculación a la empresa de embutidos y productos chacinados, la tercer generación -de la mano de Schneck Magnoni- ha comenzado un proceso de diversificación hacia emprendimientos inmobiliarios y actividad agropecuaria. Este parece ser también el caso de los Sarubbi que han expandido el negocio inicial con la producción frigorífica de exportación, y mantienen negocios inmobiliarios junto a los Shcneck y otros aliados.

43 Entre ellos se encuentra Erro, vinculado a la producción de granos. A partir de distintas empresas controla las distintas fases, así como insumos y servicios asociados a esta cadena. Barraca Erro, proporciona semillas, asistencia técnica, fertilizantes, plaguicidas, servicios de acopio, al tiempo que produce alimentos para animales. Los mismos son comercializados por Nutrapet. Corporación Maquinaria, se dedica a la venta y arrendamiento de maquinaria agrícola con distintas funciones. Villa trigo se dedica a la aplicación del paquete tecnológico, en tierras propias, arrendadas, o en asociación con otros productores. Dezelit, es una empresa dedicada a la fumigación área o terrestre. JWE Transportes, transporta la producción y brinda servicios en esta rama; Por último, Erro participa de Terminales Graneleras Uruguayas, en asociación con otros grupos nacionales y extranjeros. Esta empresa logística, tiene entre sus actividades la gestión de los puertos de Nueva Palmira y Fray Bentos.

El grupo Macció, aunque no vinculado a la producción agrícola, ha experimentado un crecimiento importante a partir de la comercialización de semillas y agroquímicos. Realizando importación de este tipo de productos mediante la firma Magric; y produciendo parte de los mismos a nivel nacional mediante la firma Pedro Macció y Cia. Representan desde 2005 a la marca trasnacional Syngenta, líder a nivel mundial, en semillas y pesticidas. Las empresas de Macció tienden a integrar la cadena, fabricando envases plásticos para granos, semillas y pesticidas a través de Strong S.a;

Entre los ejemplos fuera del boom agrícola, puede destacarse el caso de Nolla, familia sanducera vinculada a la industria láctea Pili, que ha crecido acompañando el desarrollo de este sector, fundamentalmente a partir de se reperfilamiento exportador.

Este es otro elemento que abona la idea de que el período en cuestión no fue un período de promoción de nuevos grupos económicos diversificados. La explicación de este fenómeno puede ser bastante intuitiva. En una etapa de crecimiento de determinadas actividades parece más lógico reinvertir excedentes en estas, bajo auguro de crecimiento, o en actividades relacionadas que ayuden a incrementar aún más la rentabilidad de la actividad madre, que desviar inversiones a nuevos sectores.

7.- Conclusiones

Los procesos de desindustrialización, apertura y extranjerización de la industria no han sido ajenos al desempeño de los grupos nacionales. Entre los impactos de estos procesos generales sobre la estructura de aquellos, puede anotarse una pérdida relativa de la participación de los grupos familiares sobre las grandes empresas industriales. Fenómeno explicado por el avance del capital extranjero sobre la cúpula industrial.

Por otro lado, el proceso de apertura ha eliminado ciertos mercados protegidos. De igual manera, este hecho a propiciado determinada convergencia en instituciones económicas que han situado a las transacciones de mercado como menos costosas que otro tipo de operaciones coordinadas. Este fenómeno incidió en el nivel de alianzas de los grupos entre si.

La necesidad de alianza puede adjudicarse en forma ideal a la necesidad de cubrir determinadas eslabones de una misma cadena, o por la necesidad de unificarse para adquirir la escala necesaria para operar en determinados sectores. El primero de estos sustentos habría sido erosionado por la ya mencionada reducción de los costos de transacción en los intercambios vía mercado. En el caso de las asociaciones sustentadas en la ampliación de escala, el período parece haber estimulado la concentración de los grupos a partir del control total de los negocios prósperos. Este aspecto a su vez, es la cara de otro fenómeno que se consolidó durante el período en relación a un nivel menor de diversificación en actividades no relacionadas. En el marco de un proceso de crecimiento posterior a 2004, y ante la tentadora posibilidad de venta al capital extranjero, parte de los grupos encontraron incentivos para la especialización sin desatender la posibilidad de crecimiento.

Sin embargo, más allá de estas transformaciones existe relativa estabilidad en los grupos nacionales durante el período en lo que hace a su forma de organización,

predominantemente familiar y horizontal; y a su tamaño, medido como la cantidad de empresas controladas.

El período estudiado no se caracterizó por la emergencia masiva de nuevos grupos industriales nacionales. Esta constatación -intuitiva a priori- no significa que no existiese determinado recambio. Pero este recambio vino dado -principalmente- por grupos ya existentes en la década del 80 que no eran grandes en aquel momento.

Si bien es cierto que una parte importante de los grupos que se enfrentaron al proceso de desindustrialización pereció, una parte mayor logró sobrevivir. Tanto a partir de mantenerse en la actividad industrial, como adaptando sus negocios fuera de este sector. Aspecto que puede tomarse como evidencia para argumentar a favor de las bondades de este tipo de estructura empresarial, a la hora de hacer frente exitosamente a procesos de cambio económico e institucional.

Ante estas variaciones a nivel del elenco, hemos presentado una serie de variables relativas a la estructura de cada uno de los conjuntos que agrupan trayectorias similares (sobrevivientes industriales, sobrevivientes fuera de la industria, pericidos, emergentes y nuevos). El objeto de esta comparación es establecer si existen coincidencias a nivel de los puntos de partida y trayectorias posteriores, que ayuden a explicar parte de las condiciones de agencia de los distintos grupos. Si bien es innegable que los procesos estructurales impactan en la agencia, también es innegable que lo hacen de forma diferencial. Este nivel diferencial, corresponde en buena medida a diferencias en la posición y capacidades acumuladas.

Es difícil establecer un resultado claro respecto al ejercicio comparativo. La capacidad adaptativa de determinados grupos, seguramente no tenga una explicación única, y mucho menos limitadas a las variables analizadas. No obstante, existen un conjunto de aspectos sobre los que los grupos sobrevivientes parecen haber adelantado soluciones satisfactorias. Existió cierta plasticidad en estos grupos para deshacerse a tiempo de algunas actividades industriales e incursionar en otras que presentaban mayores oportunidades. Asimismo, buena parte de ellos logró expandirse a escala regional aprovechando el nuevo marco de integración comercial. Por otro lado, la cohesión interna, que se manifiesta en la continuidad de estos grupos familiares pese al recambio generacional, sería otro factor a tener en cuenta a la hora de preguntarnos por la permanencia de los mismos.

Esta posibilidad de dar respuesta determinados problemas, se sustentó en una estructura con características particulares y diferenciales. En primer lugar, a la hora de enfrentar el

proceso de cambio estructural de la economía, buena parte de los grupos sobrevivientes se encontraban fuertemente diversificados a actividades no relacionadas. Asimismo, quienes no destacaban por esta condición, mantenían negocios clave y diversificados a otros sectores fuera de la industria.

Por otro lado, buena parte de los grupos sobrevivientes lideraban -cuando no oligopolizaban- parte de las actividades principales en las que se desempeñaban. Por último, y no por ello menor, existió en estos grupos un nivel de acumulado y experiencia en situaciones de cambios institucionales fuertes, que se expresa en la longevidad de los mismos. La vejez de los sobrevivientes, podría estar explicando cierto conocimiento tácito del fluctuante mundo de los negocios.

9.- Referencias

9.1.- Bibliográficas

BARBERO, MARIA INES (2016), Actores y estrategias en los orígenes de la industrialización argentina (1870-1930). Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

----- (2009) Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo (siglos XIX y XX). En JONES, GEOFFREY y LLUCH, ANDREA eds.(2011): El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios. Temas. Buenos Aires.

BAUMOL, W.J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. Journal of Political Economy, 98, 893-921.

BÉRTOLA, LUIS y BITTENCOURT, GUSTAVO (2013): Un balance histórico de la industria uruguaya: entre el “destino manifiesto” y el voluntarismo. Montevideo: Ministerio de Industria Energía y Minería. Universidad de la República

BITTENCOURT, G., DOMINGO, R. (2000): “Inversión Extranjera Directa y Empresas Transnacionales en Uruguay en los 90. Tendencias, determinantes e impactos”. En Chudnovsky, D. (coord.): “El boom de inversión extranjera directa en el MERCOSUR”. Red-Mercosur. Editorial Siglo XXI, Primer Edición Argentina, 2001.

BUXEDAS, MARTÍN (1992) Oligopolios y dinámica industrial. El caso de Uruguay. Ciedur. Montevideo.

CASACUBERTA, C; FACHOLA, G; GANDELMAN, N. (2005) Creación, destrucción y reasignación de empleo y capital en la industria manufacturera. Revista de Economía - Segunda Epoca Vol. XII, No. 2, Banco Central de Uruguay

CHANDLER, A.D. (1987) La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana, Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España.

COLPAN ASLI M., TAKASHI HIKINO, JAMES R. LINCOLN (2010) Oxford Handbook of Business Groups, eds., Oxford U.P.

GRANOVETTER, Mark (2005) Business Groups and Social Organization. En The Handbook of Economic Sociology, Second edition, ed. N. Smelser and R. Swedberg. Princeton: Princeton University Press, 429–50.

JACOB, RAÚL (1991). Las otras dinastías. 1915-1945. Edición Proyección. Montevideo

------(2004). Cruzando la frontera. Editorial Arpoador.

------(2005). Mosaico. Editorial Arpoador.

KHANNA, TARUN y YAFEH, YISHAY (2007) Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites? En Journal of Economic Literature Vol. XLV (June 2007), pp. 331–372

LARA, M.,C. (2013) Aportes a la medición de niveles de productividad: el caso uruguayo en perspectiva comparada. Documento de Trabajo de la Unidad Multidisciplinaria. Facultad de Ciencias Sociales- Udelar. Documento N°29. Uruguay. Disponible en http://cienciassociales.edu.uy/wp-content/uploads/sites/6/2015/05/DT_PHES_No-29.pdf

LÓPEZ, ANDRÉS (2006) Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino. CEPAL. Buenos Aires.

MACADAR, LUÍS (1988) Protección, ventajas comparadas y eficiencia industrial. En Revista SUMA N°5, Octubre de 1988, pp 7-59.

OLESKER, DANIEL (2001) Crecimiento y exclusión. Nacimiento, consolidación y crisis del modelo de acumulación capitalista en Uruguay 1968-2000. Ediciones Trilce. Montevideo

RAMA, MARTÍN (1990) Crecimiento y estancamiento económico en Uruguay. En BLOMSTRON, MAGNUS y MILLER, PATRICIO Coord: Trayectorias Divergentes. Comparación de un siglo de desarrollo económico latinoamericano y escandinavo. Cieplan-Hachete. Chile. Pp 115-144

REIG, N. (2013) Efectos de la inversión extranjera directa sobre la inversión en Uruguay

Documento No. 04/13. Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Sociales- UdelaR. Disponible en <http://cienciassociales.edu.uy/departamentodeeconomia/wp-content/uploads/sites/2/2013/archivos/0413.pdf>

RODRÍGUEZ- SATIZÁBAL, BEATRIZ (2014). Grupos económicos en Colombia (1974- 1998): entre pequeña empresa familiar y gran familia de empresas. En MONSALVE, MARTIN. ed. (2014) Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina. Lima: Universidad del Pacífico

STOLOVICH, LUÍS (1989) Poder económico y empresas extranjeras en el Uruguay actual. Centro Uruguay Independiente. Montevideo.

----- (1993). Poder económico en el Mercosur. Centro Uruguay Independiente. Montevideo

STOLOVICH, LUIS; RODRÍGUEZ, JUAN MANUEL; BÉRTOLA, LUIS. (1987) El poder económico en el Uruguay actual. Centro Uruguay Independiente. Montevideo.

STURGEON, TIMOTHY J. (2008) From commodity chains to value chains: interdisciplinary theory building in an age of globalization. Massachusetts Institute of Technology. Working papers series MIT-IPC-08-001.

TRÍAS, VIVIAN (1961) Reforma agraria en el Uruguay. Ediciones El Sol. Montevideo.

9.2.- Sitios web citados

<http://bitafal.com.uy>

<http://www.saman.uy/>

<http://www.chargeurs.fr>

<http://www.cncs.com.uy>

<http://www.lablibra.com>

9.3.- Artículos de prensa citados

Semanario Brecha, “A desconcentrar, a desconcentrar”. 28 de julio de 2017

----- “Sigue latiendo” 13/de agosto de 2015

Semanario Crónicas. “Cuanto mejor le va al empresario, mejor le va a la empresa, y eso significa seguridad de fuentes de trabajo”. 25 de noviembre de 2016.

El Observador. Suplemento "Cristalpet. Grupo Cristalerías. 100 años envasando excelencia"
12 de Diciembre de 2014.

----- "Minerva compró el Frigorífico Carrasco y ahora Brasil controla el 41% de la
faena"" 19 de marzo de 2014

Caras y Caretas. "Los 120 más ricos de Uruguay". 21 de enero de 2014

Revista IN Verano. Entrevista a Carlos Bustin. 2013. Número 1. Disponible en
<http://infonegocios.biz/el-empresario-del-ano/revista-1-in-verano-2013-entrevista-a-carlos-bustin>. Fecha de consulta 18 de abril de 2018

9.4.- Otras fuentes utilizadas

Banco central del Uruguay: Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema
Financiero de la Recopilación de Normas del BCU.

----- Central de riesgos.

----- Sistema de cuentas nacionales.

Bolsa de Valores de Montevideo: Información sobre emisores.

Diario Oficial en línea.

Dirección general de registros. Ministerio de Educación y Cultura: Registros de personas
jurídicas.

Instituto Nacional de Estadística: III y IV Censos Económicos.

----- Microdatos de la Encuesta Anual de Actividad Económica 2010

----- Encuesta Anual de Actividad Económica

----- Encuesta Industrial de Actividad

----- Registro Público de Actividad Empresarial

RyM Consultores (1988). Ranking de las principales 250 empresas. Material inédito.

Uruguay XXI: Estadísticas de Exportación.