

DETERMINANTES DEL PODER DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS AGROALIMENTARIOS: EL CASO DE ARCOR EN ARGENTINA

Autor: Diego Taraborrelli

Fuente: Revista de Economía Política de Buenos Aires, Vol. 27, Año 17,
(Junio-Noviembre 2023), p. 69-103.

Publicado por: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

RESUMEN

Este trabajo se propone revisar las etapas históricas que caracterizaron el proceso de acumulación del grupo Arcor. Para ello no solo se propone examinar su estrategia de expansión productiva y comercial, sino también analizar el modo en que se fue articulando con los distintos gobiernos nacionales. En términos metodológicos, el análisis es esencialmente cualitativo, si bien se apoya en registros cuantitativos, usando información recolectada de la literatura existente y datos generados por organismos públicos y privados. Se concluye que la construcción de poder de Arcor se apoyó en simultáneamente sobre elementos políticos, sociales e inflacionarios, con la capacidad de operar en distintos espacios y escalas, mejorando su capacidad de negociación directa e indirectamente.

Palabras clave: Grupo Arcor, Alimentos y bebidas, Excedente económico, Hegemonía.

Taraborrelli, D. (2023). DETERMINANTES DEL PODER DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS AGROALIMENTARIOS: EL CASO DE ARCOR EN ARGENTINA. Revista De Economía Política De Buenos Aires, (27). Recuperado a partir de: <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/REPBA/article/view/2862>



La revista opera bajo licencia Creative Commons:
Atribución-NoComercial-SinDerivadas CC BY-NC-ND (CC BY-NC-ND 4.0). Es una publicación gratuita sostenida por la Facultad de Ciencias Económicas y el Instituto Interdisciplinario de Economía Política de la Universidad de Buenos Aires que protege los derechos intelectuales de sus miembros.

DETERMINANTES DEL PODER DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS AGROALIMENTARIOS: EL CASO DE ARCOR EN ARGENTINA¹

DETERMINANTS OF THE POWER OF AGRIBUSINESS ECONOMIC GROUPS: THE CASE OF ARCOR IN ARGENTINA

Recibido 24/01/2023. Aceptado 6/11/2023.

Diego Taraborrelli*

<https://orcid.org/0009-0006-2932-9311>

RESUMEN

Este trabajo se propone revisar las etapas históricas que caracterizaron el proceso de acumulación del grupo Arcor. Para ello no solo se propone examinar su estrategia de expansión productiva y comercial, sino también analizar el modo en que se fue articulando con los distintos gobiernos nacionales. En términos metodológicos, el análisis es esencialmente cualitativo, si bien se apoya en registros cuantitativos, usando información recolectada de la literatura existente y datos generados por organismos públicos y privados. Se concluye que la construcción de poder de Arcor se apoyó en simultáneamente sobre elementos políticos, sociales e inflacionarios, con la capacidad de operar en distintos espacios y escalas, mejorando su capacidad de negociación directa e indirectamente.

Palabras clave: Grupo Arcor, Alimentos y bebidas, Excedente económico, Hegemonía.

ABSTRACT

This paper aims to review the historical stages that characterized the accumulation process of the Arcor group. To do so, it is not only proposed to examine its productive and commercial expansion strategy, but also to analyze the way in which it was articulated with the different national governments. In methodological terms, the analysis is essentially qualitative, although it is supported by quantitative records, using information gathered from existing literature and data generated by public and private organizations. It is concluded that Arcor's power building was

¹ Este análisis es parte de una investigación más amplia que articula al Área de Economía de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Argentina y al Centro de Estudios sobre Desarrollo, Innovación y Economía Política de la Universidad Nacional de Quilmes.

* Investigador y docente de la Universidad Nacional de Quilmes. Correo: diegotaraborrelli@gmail.com
Código JEL: P16 - O1 - D4

simultaneously supported by political, social and inflationary elements, with the ability to operate in different spaces and scales, improving its bargaining power directly and indirectly.

Key words: Arcor Group, Food and beverages, Economic surplus, Hegemony, Economic surplus, Hegemony.

I. Introducción

Arcor es la principal empresa de alimentos de Argentina. El dato no es menor si se considera que el país fue considerado el “granero del mundo”: actualmente el 62,1% de sus exportaciones provienen del sector agropecuario y agroindustrial (Centro de Estudios para la Producción [Centro de Estudios para la Producción], 2022). La empresa, que nació especializada en la producción y comercialización de golosinas, en el transcurso de seis décadas logró consolidarse como una de las principales multinacionales agroindustriales de América Latina y en la primera productora mundial de golosinas.

Al igual que muchos de los grupos económicos locales, Arcor nació al calor de las medidas proteccionistas implementadas durante el proceso de industrialización dirigido por el Estado, entre 1930 y 1976. Con el cambio de patrón de acumulación, consolidado a través de las políticas pro-mercado de la última dictadura militar (1976-1983) y del menemismo (1989-1999), algunos grupos económicos locales pudieron expandirse y posicionarse en la cúpula empresarial del país.

En este artículo se sostiene que para explorar los senderos y las posibilidades del desarrollo económico es necesario conocer las condiciones de apropiación y los usos del excedente económico. Siguiendo los aportes de Furtado (1978) se considera que uno de los pasos fundamentales para avanzar en esa dirección es conocer las características salientes de los principales actores económicos. Para ello, es necesario apelar a un enfoque que no se agote en la descripción de la historia exclusivamente microeconómica de estos actores; por el contrario, el abordaje debería ser lo suficientemente amplio como para alcanzar a captar sus estrategias para operar en contextos sociales y políticos cambiantes. Por lo tanto, se considera que el análisis de los grupos económicos constituye un buen punto de observación para identificar muchas de las ramificaciones capilares de las empresas, dentro del mismo sector o atravesando distintas ramas de la economía. Uno de los aportes diferenciales de este enfoque es que no solo considera la conducta microeconómica de las empresas, sino que se encuadran sus acciones y decisiones en las oportunidades y obstáculos

que presentan los diferentes patrones de acumulación en los cuales operan (Rougier y Gaggero, 2017; Basualdo y Manzanelli, 2022).

En función de lo expuesto, este artículo se propone revisar las etapas históricas que caracterizaron el proceso de acumulación del grupo Arcor. Para ello no solo se examina la estrategia de inserción y expansión productiva y comercial de la empresa/grupo, sino que también se analiza el modo en que se fue articulando con los distintos gobiernos nacionales, identificando las estrategias políticas concretas que utilizó para consolidarse en la cúpula del poder argentino por más de cuarenta años.

En términos metodológicos, el análisis es esencialmente cualitativo, si bien se apoya en registros cuantitativos proveniente de la literatura existente, de reportes y balances de la empresa y de datos generados por organismos públicos y privados. A través de esta información fue posible reconstruir la evolución de la empresa desde sus inicios, con especial énfasis en los procesos de construcción de espacios de poder en la economía política argentina.

El análisis se estructura en cinco secciones luego de esta breve introducción. Primero, se analizan los principales antecedentes académicos sobre el caso Arcor; posteriormente se estudia la trayectoria de la empresa, desde sus orígenes en la localidad cordobesa de Arroyito hasta mediados de la década de 1970, con un mercado interno protegido. A continuación, se da cuenta del desempeño de la empresa tras el golpe cívico militar de 1976, puntualizando en los entremeses que le permitieron consolidarse como grupo local, internacionalizarse y establecerse en la cúpula empresarial del país. Luego se revisan los principales determinantes de la construcción de poder del grupo Arcor y; finalmente, se presenta una serie de conclusiones provisionales.

II. Arcor en la literatura académica

Un fenómeno destacado de los últimos años ha sido la expansión de las multinacionales provenientes de economías emergentes. Cuervo-Cazurra, Meyer y Ramamurti (2014) dan cuenta de los contextos nacionales en los que las empresas consolidan y refuerzas sus recursos internos para posicionarse de manera competitiva en el mercado internacional frente a las

empresas multinacionales provenientes de los países centrales, incluso absorbiendo a muchas de ellas. Por su parte, Barbero (2009) señala que el éxito de las empresas de países periféricos implica un desafío para la teoría elaborada a partir de la trayectoria de las multinacionales de los países centrales, dadas las diferencias sustantivas en cuanto a experiencias y prácticas específicas.

Puntualmente para América Latina, dentro de este campo aparecen los estudios sobre las “translatinas” o “multilatinas”, fenómeno que ha cobrado relevancia en los últimos años. Por lo general provenientes de Argentina, Brasil, Chile y México, estas empresas latinoamericanas tienen la capacidad de realizar inversiones transfronterizas en actividades basadas en recursos naturales (minería, acero, petróleo y gas, cemento) y en otras relacionadas con el consumo de bienes y servicios (alimentos, bebidas, telecomunicaciones, comercio minorista) (Santiso, 2008; Cuervo-Cazurra, 2008; Sosa Arencibia, 2012). Al respecto, en un texto reciente del Instituto Para la Integración de América Latina y el Caribe (Instituto Para la Integración de América Latina y el Caribe, 2022) se expresa que el patrón de expansión de estas empresas es mayormente intrarregional: 88% de las filiales está en América Latina y otro 7% en América del Norte. Asimismo, la dinámica de las inversiones parecería indicar que hay una tendencia a expandirse crecientemente hacia otras regiones.

Dentro de este campo de estudios el caso de Arcor se abordó en varias oportunidades. La referencia obligada es el análisis realizado por Kosacoff *et al.* (2014) quienes, desde un enfoque microeconómico, concluyen que el éxito de la empresa se debe en parte a las decisiones estratégicas tomadas por el Directorio, algunas de las cuales son analizadas con cierto detalle. En la misma línea interpretativa se encuentran trabajos realizados desde disciplinas vinculadas a la administración industrial y los agronegocios (Pagnini *et al.*, 2006; Servian, 2017; Barbero, 2014). Todas estas lecturas, en última instancia, se ubican dentro de la corriente que centra la mirada sobre la historia de las empresas. Perspectiva que, si bien es útil para relevar aspectos importantes y para descubrir fortalezas y debilidades de las empresas (a partir de las características de su estructura, propiedad, control, habilidades competitivas, el rol de las redes sociales y los vínculos con el

sistema estatal), deja relativamente fuera de consideración ciertos temas vinculados a las particularidades de los contextos económicos, sociales y políticos, centrales para potenciar (o no) el desarrollo de una empresa.

Wainer y Schorr (2006) tienen en consideración las limitaciones del enfoque microeconómico y colocan en un segundo plano el análisis de las decisiones organizacionales sobre las que se apoya el enfoque de Kosacoff *et al.* En su análisis, estos autores hacen hincapié en las políticas públicas y su funcionalidad para explicar el comportamiento empresarial. Así, concluyen que el éxito de Arcor no radicó en ciertos rasgos asociados al tipo de liderazgo de sus directivos, sino en los contextos macroeconómicos favorables y en las ventajas comparativas de la agroindustria argentina.

Finalmente, Baudino (2007, 2009, 2010) ha ofrecido una serie de estudios sobre los determinantes del éxito de Arcor donde analiza el modelo de acumulación de capital, es decir, en la estrategia de reinversión productiva de la empresa. En ese sentido, la autora se acerca a Wainer y Schorr (2006) al mencionar que el éxito de la empresa radica en la productividad de la rama industrial de las golosinas, más que en el énfasis empresarial. Como parte de su análisis, esta autora discute las posiciones anteriores, incluso la de Basualdo (2005) sobre el comportamiento rentístico de Arcor, planteando que los subsidios estatales, si bien tuvieron un papel importante en algunos momentos del grupo, no explican el éxito de Arcor frente a otros competidores de la rama, que también los recibieron (Morales Fajardo, 2014).

Este conjunto de estudios, basados en una multiplicidad de enfoques y estrategias analíticas es sin duda útil para reconstruir la historia de uno de los grupos económicos argentinos más importantes de los últimos cuarenta años. En lo sucesivo nos proponemos aportar a la literatura intentando reconstruir sus determinantes del poder político a través de identificar sus estrategias políticas y económicas a lo largo del tiempo.

III. Arcor: de la empresa al grupo económico (1951-1975)

Si bien la industria de alimentos comenzó a desarrollarse con los últimos espasmos del patrón de acumulación agroexportador a fines de los años 1920s, de la mano de los capitales extranjeros; con la irrupción del peronismo se dio un nuevo impulso al sector industrial, preocupado por la conformación de una burguesía nacional capaz de abastecer a la creciente masa de trabajadores urbanos.

Durante ese periodo el papel estatal fue decisivo para que el excedente industrial -previamente apropiado por la oligarquía terrateniente y el capital extranjero vinculado al planteo agroexportador-, se redistribuyera hacia los trabajadores, los empresarios industriales vinculados al abastecimiento del mercado interno y el propio Estado. Su protagonismo se tradujo en la nacionalización de los depósitos bancarios por parte del Banco Central y la asignación del crédito mediante redescuentos; la regulación del mercado de seguros; la creación del Instituto Argentino para la Promoción del Intercambio (IAPI), que regulaba el intercambio comercial del país (importaciones y exportaciones) estableciendo cuotas para las importaciones y las exportaciones destinadas a controlar la salida de divisas y a garantizar el consumo; a la promoción industrial mediante la consolidación del Banco Industrial y diversos incentivos (arancelarios, impositivos y crediticios) a las actividades industriales que fueron declaradas de interés nacional (Basualdo, 2005).²

Durante el primer y segundo gobierno peronista el Congreso aprobó dos planes quinquenales que proponían una serie de previsiones para el desarrollo económico, en general, y para el sector industrial, en particular. Puntualmente, el segundo plan quinquenal, de 1952, se caracterizaba por un cuidadoso detalle de las previsiones para cada rubro económico y social. Para el desarrollo industrial el plan repetía el objetivo fundamental de que el Estado “auspiciará y fomentará” aquellas industrias que posibilitaran el máximo aprovechamiento de los recursos naturales y de la producción primaria (Basualdo, Santarcángelo y Taraborrelli, 2023).

² Si bien Basualdo (2005) subraya la centralidad del peronismo en el proceso de conformación de la burguesía nacional, Jorge Schwarzer (1995) señalaba que: “El gobierno peronista, de 1946 a 1955, no dictó ninguna ley específica de promoción industrial.”

Durante toda la etapa del patrón de acumulación por sustitución de importaciones la industria de alimentos experimentó un fuerte proceso de expansión de la producción de bienes industriales alimenticios de “segunda” transformación, basada en el crecimiento real de la demanda de asalariados urbanos (Gutman y Gatto, 1990). En ese contexto, durante 1952, en la localidad cordobesa de Arroyito nació Arcor.

Según Baudino (2010) un préstamo industrial de la provincia de Córdoba generó el impulso necesario para que un pequeño grupo de empresarios encabezados por Fulvio Pagani instalara una planta de golosinas. La ubicación geográfica no fue azarosa puesto que Arroyito se encuentra en un punto estratégico, posee mano de obra abundante, cercanía a las materias primas (producción láctea y cerealera) e importantes líneas de comunicación (Ruta 19 y ferrocarriles San Martín y Mitre). Desde entonces, aprovechando las ventajas de localización, la empresa comenzó a integrarse verticalmente para la fabricación de caramelos. Estrategia que caracterizaría los aspectos competitivos de la empresa durante los próximos años (Kosacoff, *et al.*, 2014).

A mediados de los años 1950s inauguró nuevas plantas y compró establecimientos agropecuarios para reducir los costos de producción: en 1954 instaló una planta de producción de papel y cartón corrugado, para asegurarse el suministro de cajas de cartón de alta calidad para sus productos; un año después, tras la adquisición de máquinas de segunda mano, inauguró una planta para la producción de glucosa de sorgo. Para todo este primer periodo, un dato que destacan Kosacoff *et al.* (2007) y Baudino (2010) es la fabricación propia de maquinaria con técnicos de la empresa, a través de procesos de ingeniería inversa (estrategia que duró hasta los años 1980s).

En 1957, la empresa fundó la División Agropecuaria y compró tierras para la explotación de campos de maíz y sorgo (insumos para la glucosa), donde también sembraban membrillos y maderas. Ese año, además, para la producción de glucosa incorporó máquinas con tecnología moderna que le permitía reemplazar la glucosa de sorgo por la recientemente desarrollada glucosa de maíz, de mejor calidad y con menos desechos (Barbero, 2014).

Con el ascenso de Arturo Frondizi a la presidencia en 1958 se inició una nueva fase en el proceso de industrialización por sustitución de importa-

ciones. Con un carácter marcadamente Desarrollista, desde su gobierno se promulgó la primera Ley de promoción industrial N°14.781/58, discutida y aprobada por el Congreso. Si bien esta Ley se mantuvo formalmente cerca de quince años, no tuvo vigencia real durante los primeros tres años (Schvarzer, 1995). La falta de una reglamentación que la pusiera en práctica impidió su aplicación efectiva hasta 1961, periodo decisivo para la industria argentina por la penetración masiva del capital extranjero, incentivada por la Ley de inversiones extranjeras 14.780/58 (Basualdo, Santarcángelo y Taraborrelli, 2023).

Con la nueva fase de la industrialización por sustitución de importaciones en la industria de alimentos y bebidas comenzaron distintos procesos de reorganización productiva. En algunas ramas alimentarias se desarrollaron nuevos productos, se amplió el *mix* de oferta de alimentos y bebidas y; comenzó la transformación del sistema de conservación y comercialización de los bienes finales (Gutman y Gatto, 1990).

Durante este nuevo periodo, Arcor se embarcó en el incremento de la escala de producción. La flexibilidad del régimen frondizista habilitó el salto tecnológico de la empresa mediante la importación de maquinaria de segunda mano, libre de impuestos, entre 1958 y 1960. Con esa modernización, la empresa se posicionó en la frontera tecnológica, incrementando su producción de 5000 a 60.000 kilos de caramelos por día.³ Por aquellos años, la empresa comenzó a establecer un novedoso sistema de distribución que privilegiaba la venta a mayoristas junto con nuevos canales, como la distribución de cigarrillos para ser vendidos en kioscos,⁴ y la distribución oficial, implementada a partir de 1967 (Barbero, 2014).

Durante los años 1960s la empresa comenzó a expandirse en términos geográficos, fundamentalmente hacia los mercados del interior de la

³ Incluso con la posibilidad de importar maquinaria durante el período frondizista, la empresa continuó con la fabricación propia de maquinaria para la producción de caramelos, papel corrugado, papel y glu-cosa, con el fin de reducir costos (Baudino, 2010)

⁴ En una entrevista realizada por la Revista Forbes, Pagani afirmaba que: "La idea [de la distribución] fue basada en el modelo de distribución de British American Tobacco, que complementaba los cigarrillos con la distribución de las pilas de Eveready y hojas de afeitar Gillette. Entonces, fue Arcor el que aportó el complemento de las golosinas. Eran estos cuatro ítems que todo comercio del interior debía tener: los cigarrillos, las pilas, hojas de afeitar y las golosinas de Arcor. Eran todos productos de alta rotación y que tenían un buen margen de ganancia" (Forbes 28/6/2021).

Argentina: las provincias de Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos y Tucumán. Para entonces, si bien Arcor había adquirido características de una empresa integrada “multiplanta”, con oficinas ubicadas en Arroyito y en la ciudad de Córdoba; continuó operando como una sola empresa y no como grupo económico. A partir de mediados de esa década la empresa comenzó a exportar subproductos de glucosa a Europa y Estados Unidos, al tiempo que inició un proceso de diversificación de su producción final, incorporando la fabricación de otros productos de confitería y galletitas (Kosacoff, 2014).

Para sostener la expansión de la empresa, sea comercialmente, en la compra de campos o en la incorporación de nueva tecnología, Arcor se apoyó en las líneas de financiamiento industrial desplegadas en las distintas etapas del periodo de industrialización por sustitución de importaciones. Hacia el final del periodo, previo al golpe militar de 1976, la empresa comenzó a crecer mediante la adquisición y absorción de empresas industriales de la rama. Primero, la empresa invirtió en dos fábricas de maquinarias: Fripack, para la producción de envases e Industrias Mark, que fabricaba maquinas envasadoras automáticas y equipos productores y pausterizadores de helados (Kosacoff *et al.*, 2007). Posteriormente, a mediados de la década, aprovechando el régimen de promoción industrial de la provincia de Tucumán, Arcor compró Minsky (destinada a la producción de caramelos duros, masticables y turrone de navidad)⁵ y posteriormente Pancrek (fábrica de galletitas), asociándose con Lía, en 1975. En el mismo periodo adquirió la planta de alcoholes de cereales Guillermo Padilla Ltda., ubicada en la localidad bonaerense de San Pedro, que producía alcohol etílico, subproductos sólidos de la destilación del sorgo para alimentación animal y gaseosos para la producción de gaseosas (Baudino, 2010; Barbero, 2014).

Hacia el final del patrón de acumulación por sustitución de importaciones, a mediados de la década de 1970, Arcor ya se había consolidado como uno de los grupos económicos más importantes de la rama de golosinas del país, con un esquema de integración moderno y altos niveles de pro-

⁵ Posteriormente, se instalará en sus terrenos la planta de molienda húmeda de maíz, donde se comienza a elaborar jarabes de Maíz y Subproductos agroindustriales.

ductividad (Cuadro 1). Para entonces poseía el 50% de la cuota de mercado nacional de golosinas, un mercado de consumo masivo y con importante competencia nacional (Baudino, 2007; Forteza, 2014; Barbero, 2014).

Cuadro 1. El grupo Arcor en 1975

Nº	Nombre de la empresa	Sector de actividad	Relación con el Grupo
1	Arcor	Golosinas	Casa matriz
2	Cartocor S.A.	Cartón	Controlada
3	Fripack e Industrias Marck	Envases plásticos	Asociada
4	Minsky	Golosinas	Controlada
5	Lía	Galletitas	Asociada
6	Pancreck	Galletitas	Controlada
7	Las Corzuelas S.A.	Agropecuaria	Controlada
8	Milar S.A.	Enzimas	Controlada
9	Constructora Mediterránea	Construcciones	Controlada

Fuente: elaboración propia en base a Basualdo (1984) y Kosacoff (2014).

IV. Arcor, la expansión del grupo local (1975-2002)

A partir de 1976, tras la interrupción del patrón de acumulación por sustitución de importaciones por la última Dictadura militar, se implanta un esquema basado en la valorización e internacionalización financiera vinculada al endeudamiento externo, en beneficio de los acreedores externos y la fracción diversificada de la oligarquía pampeana (grupos económicos locales) a partir de una apertura económica discriminada, que abarcó tanto al mercado de bienes como el de capitales (Basualdo, 2005). Las empresas que accedieron a la cúpula a partir de 1976 no fueron todas las corporaciones transnacionales que lideraron la expansión de la segunda etapa de sustitución de importaciones (años 1960s y parte de los 1970s), sino aquellas que, al igual que los grupos económicos locales, adoptaron una estrategia de diversificación y/o integración, constituyendo vastos conglomerados empresarios en el país (Schorr, 2012; Basualdo, 1984).

Con este marco la industria de alimentos y bebidas comenzó una etapa de reestructuración productiva, cuyas consecuencias se percibían aún

en las primeras décadas del siglo XXI. En la nueva etapa se manifestaron importantes cambios cualitativos en la actividad, donde se empezaron a incorporar, paulatinamente, elementos internacionales del sistema de alimentación (semiprocados, comidas preparadas y alimentos congelados) (Gutman y Gatto, 1990). Las empresas agroindustriales se enfrentaron a nuevos agentes, como los supermercados, cuya capacidad de compra les otorgaba el poder para imponer las condiciones de negociación y de acceso a sus locales, exigencias logísticas y de manejo de inventarios. Ello obligó a las empresas de esta rama a redefinir sus estrategias productivas, tecnológicas y comerciales para alcanzar aumentos de su eficiencia, desarrollar nuevos productos y reducir costos (Gutman y Lavarello, 2002). Como parte de los cambios de estrategia se destacan los crecientes acuerdos comerciales con actores transnacionales, cuyo punto álgido aparecería recién en la década de 1990.

En el nuevo contexto el grupo Arcor comenzó un nuevo ciclo, caracterizado por la expansión de la estructura del grupo y una mayor participación en la vida política de la Argentina. De hecho, al comienzo del patrón de acumulación de valorización financiera, Arcor se consolida como exportador, con transacciones internacionales cercanas a los 6 millones de dólares (Kosacoff *et al.*, 2014). Si bien en cierta medida las exportaciones contribuyeron a sostener el aumento de la escala de producción y a mitigar las fluctuaciones del mercado interno, sus efectos fueron más importantes a nivel cualitativo, ya que sirvieron para mejorar la logística y controlar la calidad de los productos (Barbero, 2014).

Además del incremento de sus exportaciones, durante los años de la última Dictadura militar el grupo comenzó su ciclo de internacionalización. En 1976 inauguró Arcorpar S.A., dedicada a la fabricación de caramelos duros en Paraguay utilizando insumos importados desde Argentina, en parte para competir con el avance de Brasil sobre el mercado paraguayo. También por aquellos años, el grupo se asoció con Van Dam S.A. la única empresa de golosinas de Uruguay. Posteriormente, en 1979 Arcor creó Vitopel S.A. (para la producción de polipropileno), y la fábrica de enzimas granuladas Milar Agro Tech S.A., producto de la asociación con los laboratorios Miles, de Estados Unidos (Web Arcor; Kosacoff *et al.*, 2014).

Con la Dictadura militar se consolidó una nueva cúpula empresarial en la Argentina. Como bien demostraron Azpiazu, Basualdo y Khavisse (1986) la nueva cúpula industrial estaba integrada por sociedades pertenecientes a los grupos económicos locales y a los conglomerados extranjeros. Para el final del gobierno de facto, el grupo Arcor disponía de 19 empresas que lo consolidaba como parte de la cúpula industrial argentina (Cuadro 2).

Cuadro 2. El grupo Arcor en 1986

Nº	Nombre de la empresa	Sector de actividad	Relación con el Grupo
1	Arcor S.A.	Fábrica de golosinas	Controlada
2	Misky S.A.	Fábrica de golosinas	Controlada
3	Constructora Mediterránea	Construcciones	Controlada
4	Los Mistoles S.C.p.A.	Agropecuaria	Controlada
5	Ideal S.A.	Industria de envases	Controlada
6	Fripack S.A.	Fábrica de máquinas	Controlada
7	Milar S.A.	Fábrica de enzimas	
8	Indalar S.A.	Negocios inmobiliarios	Controlada
9	Vitopel S.A.	Fábrica de films plásticos	Controlada
10	Pancreck S.A.	Fábrica de galletitas	Controlada
11	Pinas del Norte S.A.	Fábrica de dulces	Controlada
12	Cartocor S.A.	Fábrica de cartón corrugado	Controlada
13	Arcor Par S.A.	En el exterior	Controlada
14	Nechar S.A.	En el exterior	Controlada
15	Van Dam S.A.	En el exterior	Controlada
16	Alimentos Indal	En el exterior	Controlada
17	Col Car S.A.	Frigorífico	Controlada
18	Estancias Las Corzuelas S.A.	Agropecuaria	Controlada
19	Campina S.A.	Concesionaria de automotor	

Fuente: elaboración propia en base a Azpiazu, Basualdo y Khavisse (1986).

Como parte de su periodo de expansión durante estos años, en 1980, el grupo ingresa en el mercado brasileño mediante la compra de Nechar S.A., una fábrica de golosinas de San Pablo (Brasil) a la que reequipó para incrementar su capacidad competitiva (Baudino, 2010).⁶ Mientras, en Argentina, Arcor se consolidó en el mercado de los agroalimentos con la instalación de un molino para la producción de harina de maíz y polenta (molienda seca). A mediados de esa década comenzó a producir aceite de maíz, refinado a partir del germen obtenido por medio de molienda húmeda, en las plantas de glucosa de Córdoba y Tucumán (Kosacoff *et al.*, 2014). Además, el grupo abrió nuevas plantas industriales en varias provincias argentinas, siguiendo con la lógica de desconcentración regional de la industria. Entre 1985 y 1988, con el apoyo estatal a través de subsidios y exenciones impositivas, el grupo instaló complejos industriales en San Juan, San Luis y Catamarca. Cada uno incluía la producción de bienes finales e insumos, para las fábricas locales y para el grupo, convirtiéndose así en centros de producción descentralizados.

Como se puede observar hasta aquí, dentro de las estrategias definidas por la cúpula empresarial descritas en Basualdo y Manzanelli (2022), diversificación y/o integración, Arcor se ubicó dentro de las que adoptaron la estrategia de integración y especialización dentro de la rama. Del mismo modo que lo ha hecho en los primeros años, el grupo siguió integrando las operaciones de sus diferentes empresas con el fin de centralizar las compraventas que se realizaban. En este sentido, la disminución de las transacciones hacia afuera del grupo económico le permitió a sus firmas controladas arribar a un nivel de actividad superior.

El recorrido de Arcor en la década de 1980 se encuadra perfectamente en las discusiones sobre la redistribución del ingreso con el nuevo patrón de acumulación aperturista, donde se redujo la participación de los asalariados en el ingreso, transferidos, en muchos casos a través de subsidios, y beneficios financieros hacia la cúpula empresarial.

⁶ Para entonces, las exportaciones aumentaron tanto en número como en variedad. A las golosinas se sumaron los insumos (glucosa, enzimas, almidón, pellets, goma base, esencias colorantes, envases flexibles) y maquinarias, centralmente para abastecer a sus filiales en el exterior. El resto de los mercados eran Estados Unidos, Canadá, países limítrofes y latinoamericanos (Baudino, 2010).

Al respecto, en lo que concierne al grupo Arcor, la cuestión ha generado contrapuntos entre algunos autores. Mientras que Azpiazu, Basualdo y Khavisse (1986) y Basualdo y Manzanelli (2022) se apoyan en la tesis que afirma que los grupos económicos locales se beneficiaron de los subsidios y otros beneficios estatales que alentaron los comportamientos rentísticos y especulativos de la cúpula; Baudino (2011) destaca que entre los años 1976 y 1981, la rama de los caramelos fue compensada con un 18% sobre el valor FOB; y en 1982, recibió reembolsos por el monto de 5%. La autora afirma que en todo el período no se le aplicaron derechos de exportación; excepto en el año 1983, cuando se le impuso un gravamen del 20%, sin ninguna compensación y, un año después debió pagar derechos por el 1%. En los años 1988, 1989 y 1990 recibió compensaciones por el 5%, en 1995 del orden del 15%, en el 2000, del 10% y en los años 2002 y 2005, del orden del 1% (Guía Práctica del Importador y Exportador, varios años). En sus conclusiones, Baudino (2011) sostiene que los beneficios que recibieron los grupos económicos locales adquirirían la forma de exenciones al pago de impuestos sobre los montos efectivamente invertidos, sobre el valor producido, etc.

Los argumentos de Baudino (2011) permiten explicar la reinversión de utilidades en la búsqueda de una mayor escala productiva, en los distintos mercados. Sin embargo, es incuestionable que aquellos mejor posicionados en el mercado eran los principales beneficiarios del apoyo estatal, que alentaba quien tuviera una mayor escala de producción real y podía obtener mayores beneficios.

Durante la década de 1990 se produjo el afianzamiento de la asociación de los grupos económicos entre sí, y de ellos con conglomerados y firmas extranjeras. A mediados de la década se consolidó un intenso proceso de venta, total o parcial, del capital de las empresas de la cúpula a otros grupos y otras fracciones del capital extranjero (Basualdo y Manzanelli, 2022; Gutman y Lavarello, 2002). En ese contexto, Arcor consolidó la conformación del grupo mediante el afianzamiento de una doble estrategia defensiva.⁷ Por un lado, mayor internacionalización; por el otro, absorciones y

⁷ Al respecto Gutman y Lavarello (2004) señalan que las empresas nacionales, frente a la competencia internacional de los 1990s, o bien se retiraron de la actividad o bien emprendieron un proceso de inversión defensivo, siendo menores los casos de expansiones agresivas (Gutman y Lavarello, 2002).

alianzas con otras empresas y otros grupos nacionales e internacionales, que ya estaban operando en el mercado local.

Respecto de la internacionalización, con el lanzamiento del MERCOSUR como telón de fondo, el grupo Arcor se sumó al fenómeno de expansión del capital latinoamericano que se dio en la década de 1990, como parte del fuerte recrudescimiento de la situación competitiva en los espacios nacionales, por la llegada masiva de empresas extranjeras al mercado local. En ese sentido, Arcor se consolidó dentro de las “translatinas” cuya expansión internacional se limitó a América Latina y, en mucho menor grado, a América del Norte y Europa (Kosacoff y Ramos, 2010).

Durante los 1990s, si bien se desprendió de la firma brasileña Koppo, Arcor adquirió la empresa chilena “Dos en uno”, líder en golosinas y chocolates de su país, con una extensa presencia en la región; y también se instaló en Perú. Ambas fueron dos de las inversiones que le permitieron al grupo consolidar su posición en América Latina.

En el país el grupo siguió integrándose para reducir los costos de producción. Durante la década menemista el grupo Arcor compró el ingenio La Providencia, en Río Seco (Tucumán), para abastecerse de azúcar de caña. En 1993 compró Noel, Águila Saint y absorbió la totalidad de la empresa de galletitas Lía, cuya adquisición parcial se había dado en la década de 1970. En relación con el volumen de sus exportaciones, para 1994 el grupo exportaba por un total de 102 millones de dólares, cifra que se incrementó año a año hasta crecer el 103% en 1998 (Baudino, 2010).

A la estrategia comercial descrita se le debe sumar la capacidad política del grupo Arcor. Con su cabildeo, durante los 1990s, Arcor logró que desde distintos organismos del gobierno se implementaran políticas económicas favorables a su estrategia productiva y comercial. Allí, el ejemplo insoslayable es la adopción de medidas proteccionistas en un contexto de apertura económica: la resolución 1555/93 del Ministerio de Economía duplicaba el arancel del chocolate (de 10% a 20%), hecho que le permitió al grupo mejorar su facturación entre 1991 y 1999 en un 300% y sus exportaciones en 455% (Centro de Economía Política Argentina [Centro de Economía Política Argentina], 2022). Este hecho es coincidente con lo descrito por Basualdo y Manzanelli (2022) cuando señalan que, durante

los años 1990s, los grupos económicos no solo estuvieron presentes en la cúpula empresarial mediante sus firmas controladas, también lo hicieron a través de numerosas corporaciones vinculadas, con quienes compartían la propiedad con capitales locales y extranjeros. Este hecho se explica debido a que los grupos económicos locales eran quienes ejercían la capacidad de influencia sobre la definición de la política económica durante la valorización financiera, que no poseía ninguna otra fracción del capital.

Para fines de la década Arcor manejaba negocios en los rubros alimenticios y poseía ingenios de azúcar, cultivos de tomates, durazno y maíz, así como tambos y usinas eléctricas. Sin embargo, en un contexto de creciente inestabilidad económica y política, el grupo optó por profundizar la estrategia de alianzas, priorizando el acceso a tecnología y nuevos mercados.

Durante el año 2000, Arcor logró un acuerdo con Brach's, una empresa norteamericana líder y Arcor do Brasil adquirió, de la empresa Nestlé, marcas muy reconocidas en ese mercado como Kid's, Poosh, Amor, Pirapito y 7Belo. A fines de 2005 incorporó la empresa Benvenuto S.A.C.I., líder en productos alimenticios en el mercado argentino, con marcas líderes como La Campagnola, Nereida, BC, Salsati, entre otras. Otro hito de del periodo fue la asociación entre el grupo Arcor y la multinacional Bagley, perteneciente al grupo francés Danone (2005), a través de la cual unificaron sus negocios de galletas, alfajores y barras de cereal en Argentina, Brasil y Chile, dando origen a una de las mayores empresas de galletitas de América del Sur, bajo una sociedad denominada Bagley Latinoamérica S.A., gestionada exclusivamente por el grupo Arcor (Barbieri, 2014; Web Arcor).

A estas alianzas les siguieron otras con las principales empresas del rubro de alimentos y bebidas del mundo. En 2007 Arcor creó Mundo Dulce (golosinas y chocolates) junto con el grupo mexicano Bimbo; en 2010 se alió con Coca Cola para el desarrollo de nuevos productos y; posteriormente, en 2015, Arcor adquirió junto a Bagley el 43% de las acciones de Mastellone Hermanos, líder argentina en la elaboración y comercialización de productos lácteos. De todas, sin lugar a duda, el principal acontecimiento en su expansión comercial de aquellos años fue la apertura de oficinas comerciales en China (Arcor Trading), desde donde comenzó a atender los mercados de Asia y Oceanía: Japón, Corea, China,

Tailandia e India, a quienes se abastecía desde las plantas en Argentina, Brasil y México (Web Arcor, 2022).

Además de las alianzas y fusiones en la rama de alimentos y bebidas, el grupo se vinculó con empresas de otros sectores, asociados o no. Por aquellos años adquirió el 100% de Zucamor, empresa especializada en la elaboración de papel y cartón, con siete plantas industriales en Argentina. Debido a esta incorporación, la división Packaging de grupo Arcor se consolidó como una de las empresas de soluciones de Packaging más importante del Cono Sur (web Arcor). En 2018, creó una alianza con Laboratorios Bagó para desarrollar una línea de suplementos dietarios y, en ese mismo año, realizó un acuerdo con el grupo Webcor, de las mayores empresas de distribución de alimentos en Angola, para instalar una planta industrial de golosinas y galletitas en ese país.

Para 2020 Arcor poseía 38 plantas alrededor del mundo, nueve de las cuales se destinan a la división “Golosinas” (cuatro en Argentina, dos en Brasil, una en México, una en Chile y una en Perú). La división “Galletitas, alfajores y barras de cereal” opera a través de Bagley Latinoamérica S.A., producto de la unificación de estos negocios con Grupo Danone para los países de Argentina, Brasil y Chile, en siete plantas (cuatro en Argentina, dos en Brasil y una en Chile) (Cuadro 3).

Cuadro 3. El grupo Arcor en 2019

N°	Empresa	País	Relación con el Grupo
1	Arcor A.G. (S.A.)	Suiza	
2	Arcor Alimentos Bolivia S.A.	Bolivia	Controlada
3	Arcor de Perú S.A.	Perú	Controlada
4	Arcor do Brasil Ltda.	Brasil	Controlada
5	Arcor Trading (Shangai) Co. Ltda.	China	Controlada
6	Arcor USA Inc.	EE.UU.	Controlada
7	Arcorpar S.A.	Paraguay	Asociada
8	Asama S.A.	Argentina	Controlada
9	Bagley Argentina S.A.	Argentina	Asociada
10	Bagley Chile S.A.	Chile	Asociada
11	Bagley do Brasil Alimentos Ltda.	Brasil	Controlada
12	Bagley Latinoamérica S.A.	España	Controlada
13	BI S.A.	Argentina	Controlada
14	Cartocor Chile S.A.	Chile	Controlada
15	Cartocor de Perú S.A.	Perú	Controlada
16	Cartocor S.A.	Argentina	Controlada
17	Constructora Mediterránea S.A.C.I.F.I.	Argentina	Controlada
18	GAP International Holding S.A.	Chile	Controlada
19	GAP Regional Services S.A.	Uruguay	Controlada
20	Industria de Alimentos Dos en Uno S.A.	Chile	Controlada
21	Industria Dos en Uno de Colombia Ltda.	Colombia	Controlada
22	La Campagnola S.A.C.I.	Argentina	Controlada
23	Mundo Dulce S.A. de C.V.	México	Asociada
24	Papel Misionero S.A.I.F.C.	Argentina	Controlada
25	Unidal Ecuador S.A.	Ecuador	Controlada
26	Unidal México S.A. de C.V.	México	Controlada
27	Van Dam S.A.	Uruguay	Controlada
28	Zucamor Cuyo S.A.	Argentina	Controlada
29	Zucamor S.A.	Argentina	Controlada
30	GAP Inversora S.A.	Argentina	Asociada
31	Mastellone Hermanos S.A.	Argentina	Asociada
32	TUCOR DMCC	Angola	Asociada
33	Ingredion Argentina	Argentina	Asociada
34	Danone	Francia	Asociada
35	Bimbo	México	Asociada
36	Coca Cola	EE.UU.	Asociada
37	Bagó	Argentina	Asociada

Fuente: elaboración propia en base a Balances del grupo (2017, 2018 y 2019).

Junto con las plantas industriales se deben mencionar las inversiones en activos para la producción de materias primas. Según los últimos balances, el grupo tiene la posesión de una importante cantidad de hectáreas productivas y cabezas de ganado (Cuadro 4).

Cuadro 4. Inversiones agropecuarias de Arcor al 2019

	Cultivo de fruta	Sementeras de granos	Ganado lechero o destinado a Faena	Sementera caña	Plantaciones forestales
Recolección de productos biológicos	6224 Tn	32457 Tn	17835 Tn	233504 Tn	120482 Tn
Superficie afectada	203 Has	7202 Has		7046 Has	6006 Has
Cantidades físicas			6040 cabezas		

Fuente: elaboración propia en base a balances del grupo (2019).

Actualmente, entre todas sus divisiones, el grupo Arcor emplea a más de 20.000 personas, incorpora a más de 13.000 pymes como proveedores de su cadena de valor, tiene presencia en más de 100 países y cuenta con más de 40 plantas industriales en América latina. Es, además, el principal productor de caramelos duros del mundo presenta unos 200 lanzamientos anuales y llega a 1 millón de puntos de venta en la región (Forbes, 2021).

A partir de lo expuesto hasta aquí, un estudio clásico sobre la expansión de la empresa podría argumentar que el caso de Arcor confirma que el entorno de un país proporciona los recursos que las empresas utilizan como insumos en sus procesos de producción (Kor y Mahoney, 2004). Sea como insumos directos en el proceso de creación de valor (logística avanzada, materias primas o componentes), o como de insumos indirectos (creación de valor, como financiación especializada o mano de obra calificada) en estas explicaciones los determinantes de la expansión de las empresas no supera el enfoque económico. Sin embargo, cuando se complejiza la mirada disciplinar, es posible señalar la existencia de otros determinantes clave en el crecimiento económico y la consolidación de los grupos económicos locales.

VI. Los determinantes del poder: la triple estrategia de construcción de hegemonía de Arcor

Con el fin de evitar la disociación entre la mirada estructural de la corporativa y político ideológica, lugar común en los estudios sobre grupos económicos, en este segmento se abordarán los elementos de la estrategia que le permitieron a Arcor construir su compleja red política, económica y social en los cambiantes periodos de acumulación analizados previamente.

Basualdo y Manzanelli (2022), Acuña (1995) y Castellani (2009) dan cuenta de la articulación entre la hegemonía política y el predominio económico alcanzada por los grupos económicos locales. De sus estudios se destaca el análisis sobre el modo en que los grupos económicos participaron en las organizaciones de representación empresarial y las alianzas que establecieron con funcionarios económicos y políticos durante la última dictadura militar (1976-1983) y en los sucesivos gobiernos constitucionales.

Además de las estrategias productivas y comerciales analizadas, en la construcción de poder económico-político del grupo Arcor se identifican otros tres elementos que operan en distintos espacios y escalas, mejorando su capacidad de respuesta y negociación directa e indirectamente. Los dos primeros giran en torno a las acciones políticas y sociales realizadas a través de la Fundación Mediterránea y las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial; mientras que la tercera representa el poder directo del grupo, a través del *market share* en la canasta alimentaria argentina. Si bien cada una de las estrategias que se describen a continuación tiene su momento de esplendor en un periodo particular del grupo, no son excluyentes entre ellas.

La estrategia política: la Fundación Mediterránea

El proyecto político propio del grupo Arcor se manifestó a través de la Fundación Mediterránea (FM). Desde esa usina de pensamiento y acción política Arcor generó un núcleo de producción intelectual alrededor de profesionales neoliberales como Arnaudo, Givogri y Cavallo, a quienes les financió sus especializaciones en Universidades del exterior. La conformación de este grupo de cuadros con capacidad para intervenir en el ámbito estatal le permitió a Arcor consolidarse en la cúpula empresarial y dominar la escena

política desde los años 1980s y, fundamentalmente, durante la década de 1990. La estrategia de ganar posiciones en el núcleo duro del poder político pareció haber favorecido a Arcor, ya que sus balances muestran un salto en su crecimiento económico durante estos periodos (Baudino, 2004).

A diferencia de la experiencia chilena, en la que muchos de los intelectuales orgánicos del neoliberalismo fueron “importados” desde las principales universidades de EE. UU., en Argentina los pensadores neoliberales fueron financiados por empresarios de la burguesía argentina, muchos de ellos cordobeses, donde Arcor tuvo un papel determinante. En la literatura especializada Strauss (2003), Heredia y Strauss (2003), Ramírez (2001) y Baudino (2004) identificaron a la Asociación de Industriales de Córdoba como el principal antecedente de la FM. A mediados de los años 1970s, como parte de las iniciativas para imponerse en la cúpula industrial a nivel nacional, desde la Asociación se elaboró un proyecto de ley de promoción industrial que, tras su rechazo por parte de la UIA, se presentó directamente a José Gelbard y desde allí a la Cámara de Senadores.⁸

Posteriormente, en 1977, Pagani junto a otros miembros de la Asociación, también empresarios industriales cordobeses, promovieron la conformación de la FM con el doble propósito de elaborar documentos de trabajo, relacionados con los distintos sectores del desarrollo cordobés y posicionar a los empresarios mediterráneos en la cúpula empresarial. En términos políticos, a través de la FM se buscaba una mayor presencia en cargos del Estado, de modo de obtener mayor influencia en la posible puesta en marcha de los planes económicos y/o medidas específicas, como posteriormente será la mentada resolución 1555/93 del Ministerio de Economía.⁹

Desde su fundación el número de socios de la FM se incrementó vertiginosamente, solo entre 1977 y 1982 pasó de 26 a 97 empresas. Además de los aspectos cuantitativos, es preciso atender a las empresas asociadas. Las más importantes eran: Bagley, Agrometal, Bridas, Establecimiento Las Marías, Fate, Frigorífico Rioplatense, Gatic, Industrias Metalúrgicas Pescarmona, Industrias Metalúrgicas Zanello, Laboratorios Bagó, Ledesma, Alto Paraná, Café Águila, Ferrum, Manliba y Materfer (Baudino, 2007).

⁸ Para ver con mayor detalle la disputa entre la UIA y la ADIC ver Ramírez (2001).

⁹ Para consultar el registro de las medidas impulsadas por la FM, ver Strauss (2006).

A partir de entonces los socios se dividieron entre Fundadores, Adherentes y Activos. En 1985 los socios ascendieron a 146, donde se destacaron Astra, Perez Companc, Ingenios y Refinería San Martín del Tabacal, y Corcemar. La entidad siguió creciendo hasta 1999, cuando su influencia empieza a languidecer ante el ocaso del menemato (Baudino, 2004; Ramírez, 2001).

Si se analiza el listado de los empresarios miembros de la FM se puede ver que muchos coinciden con los encumbrados en la cima del poder argentino. Muchos de los grupos detrás de la Fundación Mediterránea conformaban la lista de las 200 empresas de mayores ventas para fines de la década de 1980 (Basualdo, 1988).

El dato más importante sobre el crecimiento de la influencia de FM es el que surge de la participación política de sus miembros, en especial, de su cuadro principal Domingo Cavallo, quien haya oficiado como Subsecretario de Desarrollo del Gobierno de Córdoba (1969-1979) y como vicepresidente del Banco de Córdoba (1971-1972). Este fue el punto de partida de la intervención ascendente de la FM en la esfera pública. En 1981, Cavallo fue nombrado secretario técnico y de coordinación del Ministerio; al año siguiente fue designado presidente del Banco Central de la República Argentina. En 1987, fue elegido Diputado Nacional por el Justicialismo con el apoyo de Pagani, quién se afilió al partido a través de José de la Sota (Baudino, 2004). En 1989, con el gobierno de Menem, Cavallo fue designado Canciller y dos años después ministro de Economía (cargo en el que estuvo hasta 2001).

Como se puede observar, con el impulso inicial del grupo Arcor y del resto de la cúpula empresarial se establecieron los mecanismos para consolidar la hegemonía de los grupos económicos locales, donde la conformación de un grupo de intelectuales orgánicos neoliberales ligados a la FM, ocupó un rol clave para imponerse sobre el resto de las visiones de intelectuales identificados con otros sectores sociales durante, por lo menos, 25 años (1976-2001).

La estrategia social: acción territorial del grupo Arcor

Para comprender cabalmente los determinantes del poder de los grupos económicos se deben considerar las relaciones que lograron establecerse con la sociedad civil. Esta relación no sólo es como generador de empleo

o proveedor de bienes y servicios, sino que también esas relaciones se distinguen como espacios donde ciertas imágenes y discursos conducen a la afirmación de su papel hegemónico.

Como parte de una estrategia de mejora de imagen y reputación a comienzos del siglo XXI comenzaron a observarse con mayor frecuencia programas, proyectos y acciones empresariales (desde la filantropía hasta la Responsabilidad Social Empresaria) dirigidas a las comunidades de los territorios donde se instalan las bases operativas fabriles o de comercialización de las empresas (Echeverría-Ríos *et al.*, 2018; Ambrogi, 2020).¹⁰

Si bien este enfoque no ha sido utilizado para el análisis de grupos hegemónicos como Arcor, Ambrogi (2020), desde la sociología pragmática, centra su atención en la reconstrucción del discurso y la cultura empresarial del grupo Arcor, donde se entretienen interacciones sobre la lógica de la solidaridad entre el capital y el territorio.

A través de los denominados “Comités locales”, desde 2008 Arcor consolidó su eje de políticas sociales empresariales. Fue a partir de estos Comités que el grupo, comenzó a desarrollar prácticas de vinculación con la comunidad, desde donde buscó generar conocimientos sistematizados sobre el territorio. A través de los Comités el grupo avanzó sobre distintos aspectos clave para la reproducción social, por ejemplo, la educación formal y la política local. Mediante contribuciones voluntarias originadas desde diversos programas, proyectos y acciones solidarias, junto con su capacidad en gestión de recursos, el grupo asomó ante el resto de la sociedad como una entidad competente para discutir los proyectos deseables para los territorios (Ambrogi, 2020). Tal como se expone en el sitio web de Arcor, a través de los Comités se trata de dar respuesta, a la necesidad por parte de la empresa de “...identificar lo que consideran impactos ambientales positivos y negativos”. Mediante estudios cualitativos y cuantitativos encomendados a especialistas, el grupo recolecta información local en diversos ámbitos, datos

¹⁰ Para legitimarse, las empresas y los grupos económicos buscan posicionarse como actores social y ambientalmente responsables. Si se permite colocar un manto de duda sobre las intenciones detrás de la adopción de esta filosofía por parte de los grupos económicos se llega a la conclusión de que, en realidad, de ese modo se evitan que la sociedad y el Estado les exijan más o los regulen mejor (Durand, 2009)

que luego son procesados y tenidos en cuenta para diseñar actividades, así como para renovar programas y proyectos en curso.

Como parte de las intervenciones de los Comités locales aparecen acciones concretas frente a problemas como catástrofes naturales (incendios e inundaciones, se gestionan donaciones de ropa, la compra de bolsas de arena, alimentos, etc.); frente a impactos directos de la empresa (el arreglo de calles por donde pasan sus camiones) y; por último, la reforestación de espacios verdes, mejoras edilicias y la revitalización de espacios comunes (web Arcor). De los programas vigentes se destaca, por el impacto en la opinión pública, el llamado de “Agro Sustentable”, en el que se apunta a la formación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) a los productores de materias primas del grupo Arcor, haciendo especial énfasis en cuestión de género y en la eliminación del trabajo infantil. Para un grupo cuyas actividades están vigentes en más de 100 países ambas cuestiones revisten de gran importancia en un mercado internacional cada vez más regulado por las certificaciones internacionales (públicas y privadas).

La estrategia comercial: Arcor y la inflación de los alimentos

Según la teoría estructuralista de la inflación la emisión monetaria no es la única explicación. Autores como Olivera (1960) sostienen que la concentración económica en sectores estratégicos, en el marco de una deficiente regulación pública, genera que un grupo de empresas aproveche todo margen extra de emisión monetaria para convertirla en ganancia a través de la remarca de precios. Es decir que, en ese esquema, los precios actúan de salvaguarda de la ganancia empresarial y, por lo tanto, el aumento de los precios (o el recurso inflacionario) es el mecanismo que las principales empresas y grupos económicos que actúan en el país utilizan para disputar la apropiación del excedente.

Manzanelli y Amoretti (2022) dan cuenta de que la incidencia de la concentración de los mercados y, más aún, la estrategia de conglomeración de los grupos económicos tiene una gravitación central en la determinación de la variación de los precios relativos. Si bien en su estudio no se toma a Arcor como caso de análisis, se desprende de ese estudio que el grupo Arcor utiliza mecanismos como los descritos para no perder rentabilidad

y, al mismo tiempo, ejercer presión sobre los mecanismos de regulación de precios implementados desde el Estado.

En los mercados de productos alimenticios, Arcor tiene una sensible participación y esto forma parte del debate público sobre la formación de los precios de los alimentos en la Argentina reciente. Los porcentajes del mercado que posee Arcor no pueden ser soslayados si se tiene en consideración que los rubros de alimentos y bebidas en los que el grupo posee representación tienen un peso importante en los componentes de la canasta básica alimentaria que mide el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina, 2022). Según datos extraídos del informe del CEPA “Concentración en la cadena de comercialización en la Argentina, 2016-2019”, en el rubro de galletitas Arcor concentra el 40,8% del mercado, con 16 marcas distintas. En el caso de los lácteos, donde el grupo es parte propietaria de la principal firma láctea del país (Mastellone Hnos.), ostenta el 57,4% del mercado, con dos marcas. En cuanto a los enlatados, el grupo suma el 70,7% del mercado, con cinco marcas (Centro de Economía Política Argentina, 2022). Si bien no es posible conocer el *market share* dentro de cada producto, el grupo Arcor a través de sus marcas participa en 12 de los 30 productos de dicha canasta alimentaria básica de la Argentina (Cuadro 5).

**Cuadro 5. Productos de la canasta básica definida por el INDEC
(por producto, gramos sugeridos y marcas del grupo Arcor)**

Componente	Unidades	Productos que se incluyen	Marcas de comercialización
Pan	6750		
Galletitas de agua	420		Arcor, Criollitas, Formis, Hogareñas
Galletitas dulces	210		Aguila, Arcor, Chocolinas (Bagley), Cofler, Rocklets, Sonrisas
Arroz	1200		Arcor
Harina de trigo	1080		Godet
Otras harinas (maíz)	210		Arcor Guardianes del Planeta, Cereal Mix, Natural Break, Presto Pronta
Fideos	1740		Arcor
Papa	6510		Arcor
Batata	510		
Azúcar	1230		Arcor
Dulces	330	Dulce de batata, mermelada, dulce de leche	Aguila, Arcor, BC, Bon o Bon, Butter Toffee, Cofler, Godet, La Campagnola, Tofi
Legumbres secas	240	Lentejas, arvejas	Arcor, La Campagnola
Hortalizas	5730	Acelga, cebolla, lechuga, tomate perita, zanahoria, zapallo, tomate envasado	La Campagnola, Arcor, Salsati
Frutas	4950	Manzana, mandarina, naranja, banana, pera	
Carnes	6270	Asado, carnaza común, espinazo, paleta, carne picada, nalga, pollo, carne de pescado	La Campagnola
Menudencias	270	Hígado	
Fiambres	60	Paleta cocida, salame	
Huevos	600		
Leche	9270		Arcor, Godet, Cindor, La Serenísima
Queso	330	Queso crema, queso cuatirolo, queso de rallar	La Serenísima
Yogur	570		La Serenísima
Manteca	60		La Serenísima
Aceite	1200		Arcor
Bebidas no alcohólicas	3450	Gaseosas, jugos concentrados, soda	Arcor, BC, Ser
Bebidas alcohólicas	1080	Cerveza, vino	
Sal fina	120		
Condimentos	120	Mayonesa, caldos concentrados	La Campagnola
Vinagre	60		
Café	30		
Yerba	510		

Fuente: elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (2022).

Si bien la industria agroalimentaria históricamente ha sido una actividad de permanente interés para políticos, funcionarios, empresarios e intelectuales por su papel estratégico en la estructuración social y política en el país, en los últimos años ese interés se ha agudizado por razones vinculadas al corto plazo (Gutman, y Gatto, 1990). En ese sentido, el poder que tiene el grupo Arcor por su peso en la canasta básica se traduce, en buena medida, en su poder político y una cercanía a los gobiernos más allá de esas organizaciones. Cuestión que a los CEO del grupo les permite tener un vínculo casi personal con los representantes de la esfera política, cuestión que se verifica de manera cotidiana en los distintos medios de información. Por ejemplo, Luis Pagani, el titular del grupo Arcor, tiene la posibilidad de reunirse con el presidente de turno sin la necesidad de una cámara empresarial que oficie como intermediario (Clarín, 20/5/22; *Ámbito*, 21/4/17).

En los intentos por regular el incremento de los precios de los alimentos, desde el gobierno de Alberto Fernández, se intentó disciplinar cierto comportamiento de algunos grupos económicos. Particularmente vinculada con Arcor se asoma la Resolución N°384/2022 de la Secretaría de Comercio Interior, mediante la cual objetó el intento de conformación de un *Joint Venture* entre el grupo Arcor e Ingredion, un grupo multinacional estadounidense proveedor de ingredientes (almidón, almidones modificados y azúcares de almidón como jarabe de glucosa y jarabe con alto contenido de fructosa). El *Joint Venture* iba a estar controlado por Ingrear Holding S.A. (sociedad de la que Arcor S.A.I.C. tendrá un 51% e Ingredion Argentina S.R.L., un 49%), la que, a su vez, controlará las sociedades operativas Ingrecor S.A. y Ardion S.A., Ingredion Chile S.A. e Ingredion Uruguay S.A. La operación originalmente se proponía fabricar insumos para la industria agroalimentaria de Argentina, Chile y Uruguay (El Cronista, 2021).¹¹

¹¹ Según el Convenio, Arcor aportaría sus operaciones de ingredientes ubicadas en Lules (Tucumán) y dos plantas de Arroyito (Córdoba), mientras que el grupo estadounidense aportaría todas sus operaciones en los tres países. En la Argentina, tiene dos plantas de producción, en Chacabuco y Baradero (Buenos Aires) (Diario El Cronista, 2/8/2021).

En la argumentación de la objeción, desde la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia de la Secretaría de Comercio (CNDC, 2022) se afirmó que, entre los efectos directos, el *Joint Venture* podría generar "... la desaparición de un competidor independiente y el aumento significativo de la concentración, tanto en la molienda húmeda de maíz como en la comercialización de sus derivados."

Durante el mismo año, desde el Ministerio de Economía se anunciaba la continuidad los Programas de control de precios, a través de la aplicación de precios máximos, como los "Precios cuidados" y "Precios Justos". Ante el anuncio, muchos de los principales grupos económicos agroalimentarios implementaron estrategias capaces de presionar los esfuerzos reguladores del Estado. Por un lado, aparecieron denuncias que señalaban el cambio de etiquetas de muchos productos comestibles con la finalidad de desorientar al consumidor; por el otro, el desabastecimiento. Respecto de la primera, en el mes de octubre de 2022 la Secretaría de Comercio multó al grupo Arcor con 8,5 millones de pesos por violar las leyes de Defensa del Consumidor y Lealtad Comercial (Página 12, 21/10/22; Clarín, 20/10/22). En cuanto a la estrategia de desabastecimiento de los productos de Arcor, el monitoreo del programa "Precios Justos" realizado por los movimientos sociales (Barrios de Pie y el Movimiento popular la Dignidad) y algunos sindicatos (como camioneros) arrojó que muchas de las empresas estaban limitando el abastecimiento de sus productos en las principales cadenas de supermercado (Página 12, 31/1/23).

Los elementos aquí reseñados dan cuenta de la capacidad de Arcor y, presumiblemente del resto de los grupos económicos agroalimentarios locales, para establecer esquemas estructurales favorables para la apropiación del excedente. De hecho, Lozano y Rameri (2021) señalan que en el sector de alimentos y bebidas, junto con Arcor, las grandes empresas que cotizan en la Bolsa (Molinos Río de La Plata, Ledesma, Morixe, entre otras) vieron ampliar sus ventas un 36% durante el primer año de la pandemia, en línea con la inflación mientras sus ganancias brutas un 48% y las ganancias operativas un 137%, por encima de la inflación.

Se identificaron algunos de los recursos de poder de Arcor y, sea por la formación de intelectuales orgánicos, la acción social sobre los territorios,

su peso en la canasta básica, la llegada personal a las máximas autoridades políticas o presionando sobre la implementación de las políticas públicas, el grupo posee la capacidad para construir hegemonía e intervenir en los lineamientos del poder y de las políticas públicas.

VI. Conclusiones

En este trabajo se analizó el desempeño del grupo Arcor en la Argentina, desde su fundación en 1952 hasta entrado el siglo XXI. Para el abordaje se distinguieron dos etapas, de cierto modo coincidentes con los cambios en los patrones de acumulación de la Argentina, en las que la empresa, primero, y el grupo, después, introdujo modificaciones en su estrategia comercial y productiva. De manera complementaria a los estudios tradicionales sobre grupos económicos, junto con la reconstrucción del poder económico de Arcor se identificaron los instrumentos de poder que le permitieron construir hegemonía al grupo.

Desde su nacimiento la empresa se apropió del excedente extraordinario proveniente de las ventajas comparativas del sector agropecuario argentino y de las facilidades crediticias que formaron parte de los incentivos estatales. Durante aquellos primeros años la empresa fue reinvertiendo utilidades en un proceso de integración vertical basado en la incorporación constante de tecnología y la adquisición de bienes inmuebles para la producción agropecuaria para garantizarse el autoabastecimiento de materias primas (maíz, sorgo y dulces). Lo mismo ocurrió con la instalación de fábricas de cartón para reducir el costo del packaging y con la apertura de plantas para la producción de insumos para la industria de golosinas, principalmente glucosa y azúcar.

Para el final del patrón de acumulación por sustitución de importaciones Arcor ya se había constituido en un grupo económico de referencia, con un puñado de empresas vinculadas a la rama de las golosinas. El nuevo patrón de acumulación neoliberal promovido por la última Dictadura militar, en un contexto de alta represión, generó las condiciones para que el grupo comience una primera fase de internacionalización a mediados de la década de 1970. Desde entonces la estrategia de Arcor consistió en la adquisición, fusión y asociación con otras empresas y grupos locales e

internacionales del sector agroalimentario. De ese modo el grupo logró atravesar el movimiento pendular de la política argentina y posicionarse como una de las pocas empresas transnacionales de capitales argentinos, con inserción comercial en más de 100 países.

Como se ha demostrado, el crecimiento del grupo y su capacidad para apropiarse del excedente económico se apoyó en, al menos, otras tres estrategias complementarias a través de las cuales logró construir hegemonía y fortalecerse como un actor central de la cúpula empresarial de la Argentina. De manera complementaria a sus estrategias productivas y comerciales, la construcción de poder económico-político del grupo Arcor se sostuvo en otros tres elementos que operaron (y lo siguen haciendo) en distintos espacios y escalas, mejorando su capacidad de respuesta y negociación directa e indirectamente. Se ha visto que su estrategia política se consolidó a través del financiamiento de la Fundación Mediterránea logró posicionar a sus “cuadros” en las más altas esferas de influencia política, viéndose beneficiado con regulaciones “ad hoc”. Su estrategia Social se encuadro detrás de acciones sociales presentadas como iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria le permitieron a la empresa establecer los fundamentos para la aceptación social de su presencia en los territorios donde se instala sus plantas. Finalmente, su estrategia de presión inflacionaria se vuelve efectiva gracias al peso del grupo en la rama de alimentos y bebidas. Peso relativo que le otorga a Arcor un poder de fuego directo, donde sus decisiones sobre los precios inciden en más de la mitad de los productos de la canasta básica argentina. Estas estrategias permiten potenciar el peso económico del grupo Arcor con poder político, esencial para comprender el proceso de acumulación de capital y la apropiación del excedente por parte del grupo.

VII. Referencias Bibliográficas

- Acuña, C. (1995). Intereses empresarios, dictadura y democracia en la Argentina actual (o sobre por qué la burguesía abandona estrategias autoritarias y opta por la estabilidad democrática), en Acuña, C. (ed.), *La nueva matriz política argentina*. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.
- Ámbito Financiero [21/4/2017]. "Macri recibió a Pagani, quién le detalló los planes de Arcor". Sección política. Disponible en: <https://www.ambito.com/politica/macri-recibio-pagani-quien-le-detallo-los-planes-arcor-n3980160>
- Ambrogi, S. (2020). Creciendo junto a las comunidades. Políticas sociales empresariales y construcción de conocimientos locales en la compañía agroindustrial Grupo Arcor. En Padawer, A. (Comp.), *El mundo rural y sus técnicas*. Argentina: Ed. EFL.
- Azpiazu, D. y Basualdo, E. (1988). Cara y contracara de los grupos económicos. Crisis del Estado y promoción industrial. Buenos Aires: Ediciones Cántaro .
- Barbero; M. I. (2009). Las nuevas multinacionales: entre la historia y la teoría. *Dossier: Las nuevas multinacionales Anuario del CEEED*, 10 (10). . Disponible en <https://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CEEED/article/view/1212>
- (2014). Desde el momento fundacional hasta la construcción de la empresa local dominante: los años 1951 a 1990. En Kosacoff, B.; Forteza, J.; Barbero, M.; Stengel, A. y Porta, F., *Globalizar desde América Latina. El caso Arcor*. Argentina: Editorial McGraw-Hill.
- Basualdo, E. (2005). Los primeros gobiernos peronistas y la consolidación del país industrial: éxitos y fracasos. *Cuadernos del CENDES*, 22 (60). Caracas.
- Basualdo, E., Santarcángelo, J. y Taraborrelli, D. (2023). Los regímenes de promoción de inversiones extranjeras y sus impactos en la economía argentina: desde el modelo agroexportador a la última dictadura militar. En Santarcángelo, J. (Ed.), *Empresas transnacionales y conglomerados extranjeros en el desarrollo del sector automotriz en Argentina. Desde sus orígenes hasta la última dictadura*. Argentina: Universidad Nacional de Quilmes (en prensa).
- Baudino, V. (2004). La Fundación Mediterránea y la burguesía nacional. *Razón y Revolución*, N° 161. Disponible en: <https://www.revistaryr.org.ar/index.php/RyR/article/view/244>
- (2007). Burguesía nacional ¿Una fracción relegada? Un debate sobre la esencia del concepto a la luz del caso Arcor. VII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- (2009) Las determinaciones agrícolas de la competitividad industrial. El caso de Arcor. *Mundo Agrario*, 10 (19). Disponible en: https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3889/pr.3889.pdf
- (2010). Burguesía nacional y competitividad internacional: el caso de Arcor. Documento N° 20 de Jóvenes Investigadores Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Disponible en: <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iigg/ji20.pdf>
-

-
- Castellani, A. (2009). *Estado, empresas y empresarios. La construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*. Buenos Aires: Editorial Prometeo.
- Centro de Estudios para la Producción (CEP XXI). (2022). Informe de complejos exportadores. Ministerio de Desarrollo Productivo, Argentina. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/10/informe_de_complejos_exportadores_-_2deg_semestre_2021.pdf
- Centro de Economía Política Argentina (CEPA). (2022). Estructura corporativa y riqueza en la Argentina. Disponible en: https://centrocepa.com.ar/images/20220324_-_Estructura_corporativa_y_riqueza_en_la_Argentina_-_CEPA_y_FES_24032022_para_WEB_-_MS.pdf
- Clarín [20/5/2022]. “Alberto Fernández habló con el dueño de Arcor y le pidió que lo ayude a bajar los precios”. Sección Economía. Disponible en: https://www.clarin.com/economia/alberto-fernandez-pidio-dueno-arcor-ayude-bajar-precios_0_8TGclScUZF.html
- [20/10/22]. El gobierno multó a empresas por productos con envases engañosos. Sección economía. Disponible en: https://www.clarin.com/economia/gobierno-multa-empresas-productos-envases-identicos-precios-distintos_0_A4wTbHRUtG.html
- Comisión Nacional de Defensa al Consumidor (2022). Informe de Objeción – operación ARCOR / INGREDION. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/informe-de-objecion-operacion-arcor-ingrediention>
- Cuervo-Cazurra, A. (2008): The internationalization of developing country MNEs: the case of multinationals, *Journal of International Management*, Amsterdam, Elsevier.
- Cuervo-Cazurra, A., Meyer, K. and Ramamurti, R. (2015). Explaining the Internationalization of Emerging Economy Multinationals: The Relative Resource Specialization of the Firm and Environment Mechanisms. En Demirbag, M. and Yaprak, A. (Eds.), *Handbook of Emerging Market Multinationals*. Edward Elgar.
- Durand, F. (2009). El poder económico y sus relaciones con el Estado y la sociedad civil. *Perú Hoy*, N°. 16. Disponible en: http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Peru/desco/20100313082608/02_Durand.pdf
- Echeverría-Ríos, O., Abrego-Guzmán, D. y Medina-Quintero, M. (2018). La responsabilidad social empresaria en la imagen de marca efectiva y reputación. *Innovar*, 28(69).
- El Cronista [2-8-21]. “Arcor da un paso clave para su megaproyecto de U\$S 300 millones anuales”. Sección negocios. Disponible en: <https://www.cronista.com/negocios/arcor-da-un-paso-clave-para-su-megaproyecto-de-us-300-millones-anuales/>
- Forbes [28/6/2021]. “Las 12 claves que llevaron a Arcor a superar las crisis y convertirse en el grupo argentino con llegada a más de 100 mercados”. Disponible en: <https://www.forbesargentina.com/negocios/las-12-claves-llevaron-arcor-superar-crisis-convertirse-grupo-argentino-llegada-mas-100-mercados-n6241>
-

- Forteza, J. (2014). Hacia la “quinta ARCOR”: una empresa global de un país emergente. Desafíos y temas de investigación por desarrollar. En Kosacoff, B.; Forteza, J.; Barbero, M.; Stengel, A. y Porta, F., *Globalizar desde América Latina. El caso Arcor*. Argentina: Editorial McGraw-Hill.
- Furtado, C. (1978). Prefacio de una nueva economía política. México: Siglo XXI editores.
- Gutman, G. y Gatto, F. (1990). Agroindustrias en la Argentina. Cambios organizativos y productivos (1970-1990). Argentina: Centro Editor de América Latina.
- Gutman, G. y Lavarello, P. (2002). Transformaciones recientes de las industrias de alimentación en Argentina: transnacionalización, concentración y (des)encadenamientos tecnológicos. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 17(2º semestre).
- Heredia, M. y Strauss, L. (2003). “La génesis del liberalismo tecnocrático en la Argentina: el caso de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), de la Fundación Mediterránea y del Centro de Estudios Macroeconómicos (CEMA)”. Ponencia presentada en las IX Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia, Universidad Nacional de Córdoba, 24 al 26 de septiembre.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Gran Buenos Aires. Condiciones de Vida, Vol. 7, N°1.
- Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL). (2022). Radiografía de las empresas Multilatinas y las multinacionales de América Latina, abril.
- Kor, Y. y Mahoney, J. (2004). Edith’s Penrose contributions to the Resource-Based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 41(1).
- Kosacoff, B. y Ramos, A. (2010). Tres fases de la internacionalización de las empresas industriales argentinas. Una historia de pioneros, incursiones y fragilidad. *Universia Business Review*, primer cuatrimestre). Disponible en: http://ubr.universia.net/pdfs_web/25010-03.pdf
- Kosacoff, B., Forteza, J., Barbero, M., Stengel, A. y Porta, F. (2014). *Globalizar desde América Latina. El caso Arcor*. Argentina: Ed. McGraw-Hill.
- Lozano, C. y Rameri, J. (2021). Una aproximación a la cúpula empresaria. Las empresas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Periodo 2019-2020. IPPyPP. Disponible en: <https://ipyp.org.ar/descargas/2021/La%20Cupula%20empresaria%20que%20cotiza%20en%20Bolsa%202020.pdf>
- Morales Fajardo, M. y Plata Soto, C. (2014). Learning and Management Skills: The Internationalization of Grupo Arcor. Analysis from a Process-Based Approach. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 21.
- Olivera, J. (1960). La teoría no monetaria de la inflación, *El Trimestre Económico*, 27(108).
- Página 12 [21/10/22]. Multa para las empresas que duplicaron los envases para subir los precios. Sección economía. Disponible en: <https://www.pagina12.com.ar/491470-multa-para-las-empresas-que-duplicaron-los-envases-para-subi>
-

-
- [31/1/23]. La falta de abastecimiento tiene nombre y apellido. Sección El País. Disponible en: <https://www.pagina12.com.ar/519887-la-falta-de-abastecimiento-tiene-nombre-y-apellido>
- Pagnini, J., Passero, R. y Morero, M. (2006). Integración vertical, el caso Arcor. Tesina final. Maestría en Agronegocios del CEMA. Disponible en: https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2006/MAG_Morero.pdf
- Ramírez, H. (2001). La Fundación Mediterránea y de cómo construir poder: la irrupción del interior en el diseño de la política económica argentina. *Revista Historia Económica & Historia de Empresas*, IV-2.
- Rougier, M. y Gaggero, A. (2017). Los grupos económicos argentinos y la respuesta frente al arribo de las empresas multinacionales en la década de 1990. El caso de Madanes en la producción de aluminio. *Revista historia económica & historia de empresas*, 20(2).
- Santiso, J. (2008). La emergencia de las multilatinas. *Revista de la CEPAL*, N°95. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11249>
- Schorr, M. (2012). La desindustrialización como eje del proyecto refundacional de la economía y la sociedad argentina, 1976-1983. *América Latina en la Historia Económica*, 19(3).
- Schvarzer, J. (1995). Grandes grupos económicos en Argentina. Formas de propiedad y lógicas de expansión. *Revista Mexicana de Sociología*, 57(4).
- Servian, E. (2017). Arcor S.A.I.C. Tesina final. Maestría en finanzas, Universidad de San Andrés, Escuela de Administración y Negocios. Disponible en: <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12160/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Fin.%20Servian%2C%20Estefan%C3%ADa.pdf>
- Siniscalco, C. (2022). El poder de los grupos económicos. Entrevista con Alejandro Gaggero. *Revista SieteSiete*. Disponible en: <https://revista.suteba.org.ar/2022/07/27/el-poder-de-los-grupos-economicos/>
- Sosa Arencibia, M. (2012). Las empresas translatinas y sus efectos en el desarrollo de la región, *De la Economía Internacional*, vol. 2. La Habana.
- Strauss, L. (2003). El rol de la Fundación Mediterránea (FM) y del Centro de Estudios Macroeconómicos (CEMA) durante la última dictadura militar (1976-1983). III Jornadas de Sociología de la UNLP, 10 al 12 de diciembre de 2003, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.7002/ev.7002.pdf
- Wainer, A. y Schorr, M. (2006). Trayectorias empresarias diferenciales durante la desindustrialización en Argentina: los casos de Arcor y Servotron. *Revista Realidad económica*, N°223.
-