



Juan Geymonat

Grupos económicos industriales:
adaptación en un contexto
de apertura y liberalización
(1980-2015)

GRUPOS ECONÓMICOS INDUSTRIALES:
ADAPTACIÓN EN UN CONTEXTO
DE APERTURA Y LIBERALIZACIÓN
(1980-2015)

Juan Geymonat

GRUPOS ECONÓMICOS INDUSTRIALES:
ADAPTACIÓN EN UN CONTEXTO
DE APERTURA Y LIBERALIZACIÓN
(1980-2015)

La publicación de este libro fue realizada con el apoyo de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (csic) de la Universidad de la República.

Los libros publicados en la presente colección han sido evaluados por académicos de reconocida trayectoria en las temáticas respectivas.

La Subcomisión de Apoyo a Publicaciones de la csic, integrada por Luis Bértola, Magdalena Coll, Mónica Lladó, Alejandra López Gómez, Vania Markarián, Aníbal Parodi y Sergio Martínez ha sido la encargada de recomendar los evaluadores para la convocatoria 2019.

Fotografía de tapa: Cristalerías del Uruguay,
Avenida Francisco Solano López, de Sylvia Illarze.
Tomada de <<https://todosporbuceo.com/2018/06/13/muestra-fotografica-n11/>>
con autorización de la autora y la organización de la muestra.

© Juan Geymonat, 2019

© Universidad de la República, 2021

Ediciones Universitarias,
Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (ucur)

18 de Julio 1824 (Facultad de Derecho, subsuelo Eduardo Acevedo)
Montevideo, CP 11200, Uruguay
Tels.: (+598) 2408 5714 - (+598) 2408 2906
Correo electrónico: <infoed@edic.edu.uy>
<www.universidad.edu.uy/bibliotecas/>

ISBN: 978-9974-0-1852-5
e-ISBN: 978-9974-0-1853-2

CONTENIDO

PRESENTACIÓN DE LA COLECCIÓN BIBLIOTECA PLURAL, <i>Rodrigo Arim</i>	9
INTRODUCCIÓN	11
Liberalización y apertura económica	11
Desindustrialización.....	13
Incremento de la inversión extranjera.....	14
 CAPÍTULO 1. DEL CAPITAL COMO RELACIÓN GENERAL AL CAPITAL	
COMO EXPRESIÓN SINGULAR-CONCRETA. PRECISIONES TEÓRICAS.....	19
Introducción.....	19
El capital: un acercamiento general al concepto	19
El mercado y la competencia capitalista	21
El capital a interés.....	23
La renta de la tierra	24
La empresa capitalista	25
 CAPÍTULO 2. LA CENTRALIDAD DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS	
COMO FORMA ORGANIZACIONAL DEL CAPITAL NACIONAL.....	33
 CAPÍTULO 3. LA ESTRUCTURA DE LOS GRUPOS INDUSTRIALES NACIONALES	37
Introducción.....	37
Formas de control.....	37
Tamaño	40
Patrones de diversificación	41
Estructura de alianzas	45
Estructura sectorial de los grupos.....	51
 CAPÍTULO 4. CONDICIONES Y CAPACIDADES DE LOS GRUPOS	
PARA ENFRENTAR EL CAMBIO ESTRUCTURAL.....	55
 CAPÍTULO 5. GRUPOS SOBREVIVIENTES Y PERECIDOS.....	61
Introducción.....	61
Los sobrevivientes industriales.....	61
Los grupos que continúan sin presencia industrial.....	66
Los grupos que han perecido durante el período	68

CAPÍTULO 6. GRUPOS NUEVOS Y EMERGENTES.....	71
Introducción.....	71
Los grupos nuevos	71
Los grupos que se expandieron durante el período.....	74
CAPÍTULO 7. LA EXTRANJERIZACIÓN DEL CAPITAL.....	79
Introducción.....	79
La inversión extranjera en perspectiva histórica	79
Inversión extranjera directa y grupos económicos.....	82
La trasnacionalización de los nacionales.....	84
CAPÍTULO 8. A MODO DE CONCLUSIÓN:	
¿EL DECLIVE DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS NACIONALES?	87

Anexos

ANEXO 1. METODOLOGÍA PARA LA ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES.....	93
ANEXO 2. CONFORMACIÓN DE MUESTRAS DE GRUPOS ECONÓMICOS INDUSTRIALES	101
ANEXO 3. LISTADO ALFABÉTICO DE GRUPOS ECONÓMICOS CON PRESENCIA EN LA INDUSTRIA A 2015 Y SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	103
BIBLIOGRAFÍA.....	137

Presentación de la Colección Biblioteca Plural

Vivimos en una sociedad atravesada por tensiones y conflictos, en un mundo que se encuentra en constante cambio. Pronunciadas desigualdades ponen en duda la noción de progreso, mientras la riqueza se concentra cada vez más en menos manos y la catástrofe climática se desenvuelve cada día frente a nuestros ojos. Pero también nuevas generaciones cuestionan las formas instituidas, se abren nuevos campos de conocimiento y la ciencia y la cultura se enfrentan a sus propios dilemas.

La pluralidad de abordajes, visiones y respuestas constituye una virtud para potenciar la creación y uso socialmente valioso del conocimiento. Es por ello que hace más de una década surge la colección Biblioteca Plural.

Año tras año investigadores e investigadoras de nuestra casa de estudios trabajan en cada área de conocimiento. Para hacerlo utilizan su creatividad, disciplina y capacidad de innovación, algunos de los elementos sustantivos para las transformaciones más profundas. La difusión de los resultados de esas actividades es también parte del mandato de una institución como la nuestra: democratizar el conocimiento.

Las universidades públicas latinoamericanas tenemos una gran responsabilidad en este sentido, en tanto de nuestras instituciones emana la mayor parte del conocimiento que se produce en la región. El caso de la Universidad de la República es emblemático: aquí se genera el ochenta por ciento de la producción nacional de conocimiento científico. Esta tarea, realizada con un profundo compromiso con la sociedad de la que se es parte, es uno de los valores fundamentales de la universidad latinoamericana.

Esta colección busca condensar el trabajo riguroso de nuestros investigadores e investigadoras. Un trabajo sostenido por el esfuerzo continuo de la sociedad uruguaya, enmarcado en las funciones que ella encarga a la Universidad de la República a través de su Ley Orgánica.

De eso se trata Biblioteca Plural: investigación de calidad, generada en la universidad pública, encomendada por la ciudadanía y puesta a su disposición.

Rodrigo Arim

Rector de la Universidad de la República

Introducción

El presente trabajo aborda las principales transformaciones en la estructura de propiedad de los grandes capitales nacionales desde la década de los ochenta a 2015. Abordar esta cuestión supone, por la forma de organización de los grandes capitales nacionales, detenerse en el estudio de los grupos económicos. A diferencia de lo sucedido en otras latitudes, los grandes capitales tienden a organizarse en nuestro país como conglomerados de empresas jurídicamente independientes, pero bajo un mismo mando, unido generalmente por vínculos de parentesco entre sus propietarios.

Los estudios al respecto tienen como hitos fundamentales los trabajos de Vivian Trías (1961, 1970), Luís Stolovich *et al.* (1987) y Raúl Jacob (1991). Los trabajos del primer autor se centran en las décadas de los cincuenta y sesenta. Los de Stolovich (1989, 1993) y Stolovich *et al.* (1987), en lo sucedido a mediados de los ochenta y principios de los noventa. En tanto que los de Jacob (1991) abordan el período 1915-1945.

La imagen que devuelven estos trabajos sobre la estructura de la clase propietaria nacional la vincula a un conjunto de familias que, mediante lazos de parentesco, controlaban una parte importante del aparato productivo nacional, con fuerte presencia en la propiedad de la tierra, la gran industria y la banca. El conjunto de empresas controlado por estos grupos mantenía una lógica de unidad en cuanto a los negocios, pese a que las inversiones eran diversificadas en distintos sectores de la economía. Al mismo tiempo, los trabajos son concluyentes en relación a los vínculos establecidos por estas fracciones del capital nacional con el capital extranjero, así como con el sistema político.

Esta imagen legada desde los estudios de Trías solía llamarse en la jerga política *la rosca*, en alusión al entrelazamiento de diversos intereses sectoriales, políticos y con el capital transnacional. Desde esta óptica, la rosca era una cara del subdesarrollo o del desarrollo dependiente, al tiempo que un límite para su superación (Trías, 1961, 1970). El desarrollo de la realidad económica nacional ha puesto de relieve un conjunto de transformaciones que obligan a repensar esta cuestión luego de la década de 1980. Me interesa enumerar algunos de estos aspectos.

Liberalización y apertura económica

A partir de la década de los setenta, el país comienza un sinuoso pero claro proceso de apertura económica que puede apreciarse en el incremento de las importaciones en la oferta final, y también en el peso del sector externo en la

demanda de bienes y servicios (Bértola y Ocampo, 2012, p. 235). La apertura externa incluyó un proceso de liberalización del mercado de dinero y de capitales que facilitó el ingreso de estos y tendió en gran medida a dolarizar la economía interna (Notaro, 1984). El proceso iniciado por la dictadura militar uruguaya fue atenuado por los efectos de la crisis de 1982, sobre todo en lo que hace a la reducción arancelaria (Macadar, 1988), pero su norte se mantuvo intacto para los posteriores gobiernos.

Durante la década de los noventa, con la asunción de un nuevo gobierno del Partido Nacional, el proyecto liberalizador y aperturista se profundizó y expandió a nuevas áreas. El incremento de la apertura externa durante este período incluyó un proceso de apertura unilateral al mundo —mediante la baja de aranceles— y la consolidación de acuerdos comerciales con la región —mediante la formación del Mercado Común del Sur (Mercosur)—. Estos acuerdos, y la formación de aranceles comunes en el bloque, permitieron el desarrollo de una zona medianamente protegida para algunos bienes.

Con la misma lógica liberalizadora se actuó en otros mercados, como el de fuerza de trabajo. La negativa por parte del Estado a convocar consejos de salarios a partir de 1992 llevó a que los acuerdos salariales se restringieran a nivel de empresas y a la buena voluntad de las partes para reunirse a acordar. La matriz liberalizadora que primó en los noventa también explica el intento de privatizar una serie de empresas públicas. A diferencia de lo sucedido en otros países, este intento fue frenado en las urnas en 1992. En la misma dirección se promovió la «desmonopolización» de algunos sectores: entre los casos más emblemáticos se encuentra la seguridad social y la renuncia al monopolio de la generación de energía (Finch, 2005; Olesker, 2001).

El proceso de apertura se consolidó aún más con el ciclo de gobiernos progresistas. El grado de apertura de la industria uruguaya, medido como exportaciones más importaciones del sector industrial sobre el total de la oferta, pasó de 34,11 % en 1997 a 60,43 % en 2013 (fuente: Banco Central del Uruguay). Asimismo, si bien el Estado incrementó su presencia en algunas áreas (consejos de salarios, políticas sociales, etcétera), las reformas promovidas en materia de instituciones¹ económicas tendieron a consolidar al mercado como área privilegiada para la asignación de recursos.

Este tipo de transformaciones interpela uno de los mecanismos principales de sobrevivencia de los capitales nacionales, que era contar con mercados altamente protegidos en áreas industriales clave, así como incidir en aspectos específicos de la política económica para lograr tratos diferenciales.

Durante el período sustitutivo de importaciones, los grandes capitales nacionales lograron cooptar parte de la ingeniería económica del momento (como la fijación de aranceles o los tipos de cambios múltiples), utilizándola como mecanismo para obtención de beneficios propios (Zurbriggen, 2006).

1 Entendiendo aquí *instituciones* como equivalente a reglas de juego.

Aún hacia fines de los ochenta, el *lobby* de los empresarios para aumentar —o no disminuir tan a prisa— las tasas efectivas de protección seguía siendo parte de una estrategia desplegada para obtener rentas (Rama, 1990). Este mecanismo tendió a perimir, desde el punto de vista de su acción generalizada. La posibilidad de generar condiciones particulares aisladas (aranceles específicos, subsidios, etcétera) va en detrimento del sentido institucional del modelo, en el que los precios han de formarse por libre juego del mercado. De esta manera, el relacionamiento del empresariado con el Estado pasa, en términos tendenciales, de una relación que intentaba utilizarlo como parte de una estrategia de obtención de rentas a una relación cada vez más impersonal basada en normas generales y comunes, con un menor nivel de particularización.² El *lobby* empresarial como práctica no desaparece, pero queda acotada.

Desindustrialización

Los efectos de la apertura y liberalización de la economía sobre la estructura productiva del país han sido de claro signo desindustrializador. Este sector, que había sido pieza clave del modelo de desarrollo recorrido por el país desde la década de los treinta del siglo xx, comienza a perder importancia en la década de los ochenta. Esta tendencia se consolida fuertemente en los noventa: a precios corrientes el sector industrial pasó de ser un 27 % del pbi, en 1980, a un 18 % en 1998. Pese al crecimiento industrial luego de la crisis de 2002, este incremento no superó la tasa de crecimiento promedio del total de la economía, por lo que aquel guarismo no se incrementó. Por otro lado, dentro de la industria se procesaron cambios importantes, con pérdidas de aquellas ramas más intensivas en trabajo y con un incremento relativo de aquellas ramas vinculadas a las ventajas primarias del país (agroindustrias).

Los procesos de apertura y liberalización supusieron, para los industriales, la adecuación tecnológica y productiva de sus unidades en aras de no sucumbir frente a la oferta importada creciente. Si bien varios consiguieron adaptarse a estas nuevas exigencias, otros desarrollaron estrategias alternativas (como vincular producción con importación o transformarse directamente en capitales comerciales) o simplemente se vieron obligados a abandonar los negocios.

El cambio de estructura económica procesado en el período pone de nuevo una interrogante respecto a los grupos económicos. A fines de los ochenta, de acuerdo a Stolovich *et al.* (1987), la mayor parte de los grandes

2 Algunas reformas generales desde los noventa hasta ahora han contribuido a *desparticularizar* la política económica uruguaya. Entre ellas, la reducción arancelaria y la eliminación de varios subsidios sectoriales, y la reforma tributaria que unificó tasas impositivas para varios sectores de la economía (Viñales, 2019).

grupos económicos nacionales mantenían el sector industrial como un sector clave en su cartera de negocios. En la mayor parte de los casos, este tipo de empresas correspondía con la empresa principal de aquellos grupos. Por lo que la pérdida de relevancia de este sector, y su reestructura interna, son fenómenos que no deben haber pasado inadvertidos en la estructura y permanencia de los grupos económicos nacionales.

Incremento de la inversión extranjera

Entre 2006 y 2016 el promedio de inversión extranjera directa (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). En varias actividades el capital extranjero pasó a ser dominante. En el sector industrial más del 40 % de las ventas responden a empresas extranjeras. No se conoce a ciencia cierta el dato de extranjerización de la tierra, pero diversos expertos concluyen que su crecimiento ha sido exponencial y de magnitud histórica para el país (Oyhantçabal *et al.*, 2014). Las exportaciones del país son realizadas en más de un 70 % por este tipo de empresas.³ Por otro lado, la totalidad de la banca privada, luego del escándalo financiero de 2002, pasó a manos extranjeras.

La pérdida de participación de los nacionales en la banca no es un fenómeno menor, en la medida que los coloca en un lugar de subordinación respecto al crédito. La posibilidad de captar ahorro y disponer de capital «barato» para sus propias empresas deja de ser una posibilidad con la extranjerización total de la banca privada.

La inversión extranjera tiende a alojarse en aquellos sectores donde existen altos niveles de rentabilidad. De allí que durante el ciclo 2004-2012 hayan optado fuertemente por los sectores primario-exportadores. En general, los capitales extranjeros cuentan con una mayor dotación tecnológica, así como con mayores niveles de concentración y escala que los nacionales. Esto hace que tiendan a ser más productivos y a valorizarse a tasas mayores que sus pares nacionales. El resultado de este juego, en una economía de libre mercado, es que los capitales extranjeros tienden a relegar al capital nacional a sectores subordinados o poco atractivos en materia de rentabilidad.

La alteración que supone un alto flujo de IED en las condiciones de valorización de los demás capitales nos lleva a suponer que este fenómeno ha afectado fuertemente la estructura y significancia del gran capital nacional.

3 Martín Buxedas y Gonzalo Rodríguez (2017), *La estructura de las exportaciones de Uruguay* (trabajo inédito puesto a disposición por los autores).

Es de esperar que todas estas transformaciones listadas (apertura y liberalización, cambio en la estructura económica y aumento de la IED) hayan impactado sobre la estructura y el peso de los grandes grupos económicos nacionales. El presente trabajo intenta avanzar en esta dirección. ¿Lograron los grupos nacionales adaptarse a estos cambios? ¿Qué tipo de estrategias desplegaron para ello? ¿En qué forma aquellas transformaciones incidieron en su estructura y relevancia para la economía nacional? Este tipo de preguntas orientadoras del trabajo solo pueden contestarse en el marco de un análisis dinámico sobre los grupos económicos nacionales y sus variantes durante el período.

Para tal cometido hemos tomado dos puntos de comparación, uno para mediados y fines de los ochenta (1985-1989), construido sobre la base de los trabajos de Stolovich (1989), Stolovich y Rodríguez (1988)⁴ y Stolovich *et al.* (1987), y otro para el período 2010-2015, basado en trabajos propios. A fin de hacer comparables ambos puntos de la información, se estableció una muestra de las 120 mayores empresas industriales en uno y otro punto.⁵ Sobre cada una de estas muestras se estableció la vinculación de las unidades empresariales a estructuras de capital más amplias, como grupos económicos o capitales extranjeros. De esta manera obtenemos una muestra de grupos económicos con presencia en alguna gran empresa industrial para fines de los ochenta y para 2010-15. Sobre ambas muestras hemos reconstruido variables de interés que importan a la hora de analizar trayectorias, estrategias y capacidades comunes. Las diferencias de estas variables y su explicación entre las puntas del período son parte central de análisis desplegado.

Los grupos económicos analizados en este trabajo reúnen, por tanto, la condición de ser grupos con presencia en grandes empresas industriales. Estos han sido designados con el nombre de sus principales propietarios o, en su defecto, con el de la principal empresa. Su inclusión o no en la muestra para ambos períodos depende del control que tengan sobre una gran firma industrial. Esto introduce una serie de sesgos que es preciso tener en cuenta a la hora de concluir y generalizar.

En primer lugar, la forma de selección deja fuera algunos grandes grupos de la economía nacional que no mantienen presencia en el sector industrial. El tipo de comportamiento de estos grupos puede presentar diferencias en el período. En segundo lugar, la muestra deja por fuera grandes grupos económicos con presencia en empresas industriales pequeñas o medianas.⁶

4 Luis Stolovich y Juan Manuel Rodríguez (1988), *Ranking de empresas*, Consultora R y M (material inédito).

5 En el anexo metodológico se detalla el mecanismo y los cálculos realizados para estratificar las empresas industriales.

6 Quizás el caso más emblemático en este sentido sea el de López Mena. Este grupo, propietario de la empresa Buquebus, mantiene una incipiente presencia en la industria uruguaya a través de la empresa láctea Farolur s.a., más conocida por su nombre fantasía: El Talar. No obstante, por los criterios utilizados para discernir un conjunto de grandes

Un trabajo de estas características tiene un gran escollo, aquel relativo a las fuentes. La propiedad de las sociedades anónimas (principal forma jurídica de las grandes empresas) es secreta. Asimismo, la información recabada sobre grupos económicos por el Banco Central del Uruguay (BCU) es defectuosa. Por lo tanto, la construcción de una base de datos sobre grupos económicos ha de realizarse a partir de fuentes dispersas y lleva a que esta sea siempre sea problemática e incompleta. Si bien esto no opaca los resultados en términos generales y tendenciales, sí es posible que parte de los microdatos sobre la cantidad de empresas asociadas a cada grupo económico sea defectuosa.

Por otro lado, los grupos empresariales son un objeto móvil. Permanentemente se compran y venden empresas. Entre un año y otro, grupos que hasta el momento eran grandes pueden pasar a ser pequeños por la venta de sus principales empresas. Esto hace que cualquier fotografía peque de captar una realidad parcial e inestable en cada grupo. De hecho, luego de finalizado el presente estudio (2015) algunos grupos declinaron o desaparecieron.

Más allá de las posibles deficiencias y sesgos de la información construida, el análisis parece ser concluyente, a nivel agregado, sobre ciertos aspectos relativos a la realidad de los grandes grupos nacionales y su tránsito por el proceso de cambio estructural iniciado en los ochenta. En primer lugar, se observa un declive en relación al poderío y presencia de los grandes grupos nacionales. Este declive se explica, en gran medida, por el incremento de la inversión extranjera directa que, en tanto capital concentrado y con mayor dotación tecnológica, ha desplazado al capital nacional de algunos sectores clave de la economía.

El proceso de apertura y liberalización parece haber incidido en al menos cuatro aspectos relativos a la estructura de los grupos industriales. Primero, ha alterado el despliegue de mecanismos de obtención de cuasi rentas, tales como el vínculo directo con el Estado. En segundo lugar, ha incidido en la posibilidad de establecer alianzas con capitales extranjeros basadas en el «capital político» de los grupos nacionales. Por otro lado, la total extranjerización de la banca ha alterado fuertemente las posibilidades de financiamiento de los grupos y con ello su estrategia para la obtención de capital inicial. Por último, el cambio estructural producido por la apertura y liberalización de la economía ha impactado en la estructura sectorial de los grupos industriales, que han tendido a seguir los incentivos del nuevo contexto. De esta manera, los grupos económicos nacionales han demostrado una capacidad importante de adaptación al cambio estructural, pese a que su poderío y significancia hayan disminuido.

empresas industriales en la estructura productiva uruguaya, Farolur no fue incluida. Este elemento hace que quede por fuera de nuestro estudio un gran grupo económico, pero con presencia marginal en la industria.

Además de esta introducción, el libro cuenta con ocho capítulos. En el primero, se expone una serie de precisiones teórico-conceptuales que serán retomadas a lo largo del trabajo. En el segundo, se discute y fundamenta la preponderancia de los grupos económicos como principal forma organizativa de los grandes capitales nacionales. En el capítulo 3, se presentan las principales variaciones en la estructura de los grupos económicos industriales durante el período analizado. El cuarto y quinto capítulo presentan una reflexión sobre los grupos económicos sobrevivientes y periclitados durante el período, atendiendo al problema de las capacidades para el desarrollo de la agencia y las diversas estrategias desplegadas para adaptarse a un nuevo contexto económico-institucional. El sexto capítulo presenta evidencia sobre la emergencia de nuevos grupos durante el período y sus características. El capítulo 7 aborda la extranjerización del capital desde una doble óptica. En primer lugar, como el incremento de la IED y sus efectos sobre la estructura de propiedad de la economía nacional. En segundo término, como el movimiento de los nacionales hacia fuera de fronteras en el marco de la regionalización de sus negocios. Por último, en el capítulo 8, se presentan las principales conclusiones del libro.

A lo largo del texto se presenta una serie de recuadros donde se detallan casos concretos que sirven de ilustración y ejemplo a algunas aseveraciones realizadas a nivel general. Por otro lado, al final del texto, se presentan tres anexos. Los dos primeros son de orden metodológico. En el tercero se listan los grupos económicos nacionales muestreados para 2015.

Del capital como relación general al capital como expresión singular-concreta. Precisiones teóricas

Introducción

La empresa capitalista y, con ella, el empresario son, en definitiva, forma organizacional concreta y personificación de una relación general que les excede y sobre la cual no tienen dominio: el capital. Desde este punto de vista, el empresario es, antes que un agente, un personaje interpretando un papel (Marx, 2010). La empresa, aunque en apariencia actúe en condiciones aisladas e individuales, no puede hacer caso omiso a las legalidades devenidas del propio desarrollo capitalista. Deberá innovar, aumentar la productividad y luchar con sus competidores si quiere seguir siendo tal.

La comprensión de esta relación general —el capital— se transforma así en una condición indispensable para la construcción de una teoría de la empresa y de la agencia empresarial. Los siguientes apartados buscan hacer explícita una serie de elementos teóricos sustanciales en esta dirección.

El capital: un acercamiento general al concepto

En las economías capitalistas, al no existir una coordinación consciente o directamente ejercida por un conjunto de individuos respecto a qué, cómo y cuánto producir, y a la vez a cómo distribuir lo producido, dicha organización se establece de forma indirecta a través del intercambio mercantil generalizado (Marx, 2006; Polanyi, 2007).

Es a partir del intercambio de mercancías y, por tanto, en la esfera de la circulación donde se conocerá a ciencia cierta si el esfuerzo productivo volcado en forma privada e independiente en la esfera de la producción encuentra su realización como parte del trabajo social (Carcanholo, 2011; Iñigo Carrera, 2008). El valor, tomado como el esfuerzo productivo realizado en condiciones medias y condensado en un objeto (material o inmaterial), no es más que el representante de los trabajos individuales (Marx, 2006). Su representación se ejerce por

intermedio de la capacidad de intercambio de las mercancías y, como tal, de la cuantía de trabajo social relativa que representa una mercancía respecto a las demás; esto es, a partir de su valor de cambio (Marx, 2006; Shaikh, 1978; Carcanholo, 2011). En medida que el esfuerzo productivo realizado en forma privada e independiente se exprese en un valor de cambio equivalente, bajo las condiciones de unidad entre producción y consumo existentes, este esfuerzo privado seguirá realizándose y no se destinará en otro tipo de trabajo útil. Tal es la regulación indirecta que se desprende del intercambio mercantil generalizado (Iñigo Carrera, 2008).

El dinero, en tanto equivalente general de los distintos valores de cambio, se erige como un representante general del valor y, por tanto, como la forma general para poner en movimiento cualquier tipo de trabajo viviente o pretérito (Moseley, 2016). Se denomina *capital* a la forma general en la cual el dinero es lanzado a la circulación con el objetivo de retornar a su forma inicial de manera incrementada (Marx, 2006). Se trata, en definitiva, de un valor que se valoriza. El capital, por tanto, no refiere a una entidad material específica. Por el contrario, el capital es el valor sustantivado cuya forma y naturaleza son enteramente sociales (Marx, 2006; Carcanholo, 2011; Shaikh, 2006).

En términos aún generales y abstractos, la diferencia obtenida entre la masa inicial de valor lanzado a la circulación y su forma incrementada no es más que una parte del trabajo social vertida en el proceso productivo, que reúne la condición de ser superior, en términos cuantitativos, al necesario para reponer el valor inicial. Constituye un plusvalor respecto al valor inicial lanzado a la circulación (Marx, 2006). Como el valor es, en definitiva, trabajo humano abstracto, el plusvalor ha de ser parte de un trabajo excedentario, por encima del necesario para reproducir las cualidades físicas, culturales y de cualificación de la fuerza de trabajo en su conjunto (Marx, 2006; Shaikh, 2006).

El capital metamorfosea su materialidad a lo largo de un ciclo determinado. En un primer momento (D-M), el capitalista lanza a la circulación una masa de valor en forma de dinero que transforma en mercancías necesarias para el proceso productivo: medios de producción (MP) y fuerza de trabajo (FT). Hasta aquí la transformación operada en la circulación es estrictamente cualitativa (dinero que se transforma en mercancías), ya que desde el punto de vista del valor cuantitativo D y M son equivalentes.

Puede apreciarse cómo, bajo este enfoque, la fuerza de trabajo, en tanto mercancía empleada en la producción de plusvalor, forma parte del capital. Por su condición de ser fuente genuina del plusvalor y, por tanto, responsable de la variabilidad del capital desde su punto inicial al final en un ciclo de valorización, Marx (2006) denominó a esta porción del capital como *capital variable*. Por el contrario, denominó a aquella porción del capital inicial adelantado en materias primas, maquinaria, edificios y otros elementos del trabajo pretérito o pasado como *capital constante*.

El segundo momento del ciclo de circulación del capital es la combinación de estas mercancías en el marco del proceso productivo (...p...). Este momento se encuentra en la esfera misma de la producción. Es por ello que se marca con puntos, ya que supone una interrupción del proceso de circulación (Marx, 2006).

El proceso de producción arroja un nuevo conjunto de mercancías diferentes a las anteriores desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo (M'). Estas nuevas mercancías contienen un valor superior ya que suponen la adhesión del valor anterior de los MP y la FT con el plusvalor (PV) creado en el proceso de producción. No obstante, este valor incrementado existe como tal solo en potencia. Su realización y, por tanto, el cumplimiento del objetivo inicial de valorización perseguido por el capital supone que estas mercancías sean vendidas, esto es, que en el proceso de circulación demuestren (mediante su valor de cambio) la cualidad de haber sido producidas bajo condiciones normales o medias (Iñigo Carrera, 2008). Solo esta garantía para su realización como mercancías asegura el objetivo del ciclo en su conjunto: el retorno del capital a manos del capitalista bajo su envoltorio inicial (dinero), aunque en forma incrementada (D'). La diferencia entre este dinero final y el dinero inicial es estrictamente cuantitativa. Este aspecto supone el tercer momento del ciclo del capital ($M'-D'$), también denominado de realización de las mercancías (Marx, 2006).

El mercado y la competencia capitalista

La relación existente entre el plusvalor distribuido entre las actividades comerciales y productivas respecto al capital adelantado en las mismas conforma la tasa media de ganancia. Esta tasa determina la escala de reproducción del capital total (Iñigo Carrera, 2008; Marx, 2010).

Los capitales individuales participan de la formación de la tasa general de ganancia como parte alícuota de aquella. La precondition para ello es que deben poseer un nivel de concentración medio en relación a las condiciones de producción de una determinada mercancía. Esto es, deben reunir la escala técnica que les garantice un funcionamiento normal respecto a los demás productores de la misma rama. Aquellos capitales individuales rezagados respecto a las condiciones normales de producción se valorizan a una tasa inferior a la tasa media,⁷ lo que pone en tela de juicio su continuidad como tales.

7 Su subsistencia a largo plazo va a estar limitada por la tasa de interés, por la forma de combinar en una sola persona (o grupo de personas) la condición de asalariado y capitalista, y por el margen existente entre el precio de producción de la mercancía producida y el precio de costo de reproducir en forma simple el capital adelantado por estos pequeños capitales (Iñigo Carrera, 2008).

Pero la organización del capital total a partir de la relación indirecta entre productores privados e independientes no es armoniosa y organizada, es el producto del caos que supone cualquier guerra.⁸ El propio proceso de valorización de los capitales individuales, en el marco de la existencia de rivalidades, los lleva a una búsqueda incesante por incrementar la tasa de valorización como mecanismo para perpetuarse, sobrevivir y desplazar a los oponentes. Producir lo mismo con menos costos o en menos tiempo se transforma en un imperativo para la supervivencia individual.

La innovación introducida por un capital parcial, motivada en el incremento de la tasa de valorización, permite a este capital, durante un tiempo, producir por debajo del valor social unitario. El capital innovador estaría, de esta forma, vendiendo la mercancía producida por el precio de mercado, aunque su costo individual (el capital adelantado contenido en el valor final de la mercancía) se encontraría por debajo del costo social. Este margen permite al capital innovador, o más eficiente, la apropiación de una plusvalía extraordinaria (Shaikh, 2006).

Los competidores, ante el riesgo de perecer, buscarán acercarse —mediante copia, imitación, o mediante nuevas innovaciones— a las condiciones de producción del capital innovador. Cuando lo consiguen, la generalización de la nueva innovación supone una alteración de las condiciones normales de valorización de los capitales de una rama.⁹

El tipo de innovaciones que altera la participación de los capitales individuales sobre el plusvalor social no se restringe a innovaciones sobre procesos productivos e incorporación de maquinaria y equipos. Las innovaciones de productos, o mercados (tal como sugiere Schumpeter [1961]), también juegan un papel central. La generación de nuevas pautas de consumo, innovaciones de producto que llevan a una reducción en la vida útil de estos¹⁰ o transformaciones financieras y comerciales que llevan a disminuir los tiempos que transcurren entre la producción y la venta final de las mercancías (realización) son

8 Al referirse a la competencia entre capitales, Shaikh (2006) continúa una analogía desarrollada por Marx contraria a la imagen pacífica del equilibrio: la guerra. “Para extender la analogía un poco más, el movimiento de capital de una industria a otra corresponde a la determinación del territorio (sitio) de batalla; el desarrollo y adopción de tecnología corresponde al desarrollo y adopción de las armas de guerra (la carrera armamentística); y la competencia de una firma contra otra corresponde a la batalla misma” (Shaikh, 2006: 84).

9 Aunque bajo ópticas distintas, el proceso por el cual la búsqueda de plusvalor extraordinario termina por producir innovaciones y alterando las condiciones medias de valorización en una rama, se asemeja a la idea de destrucción creadora que sugiere Schumpeter (1961)

10 Este tipo de mecanismos ha recibido el nombre de obsolescencia programada (a propósito de esta cuestión, ver Harvey, 1998, capítulo 9). Su desarrollo no necesariamente supone un mecanismo de reducción de la vida útil física de la mercancía producida, sino una alteración sobre su utilidad social. Los teléfonos celulares de hace 10 años seguramente continúen funcionando, no obstante, las innovaciones de producto recientes los transforman en obsoletos.

mecanismos importantes en la elevación de la tasa de ganancia por intermedio del aumento en la velocidad de rotación del capital (Harvey, 1998).

De igual manera, la posibilidad de alterar las condiciones mismas de apropiación de ganancias mediante conductas oligopólicas o monopolísticas a nivel sectorial puede considerarse parte de un despliegue innovador.¹¹ La generación de patentes, la segmentación del mercado mediante diferenciación de productos o marcas y el establecimiento de barreras de entrada a determinadas ramas son algunos elementos que ilustran este tipo de mecanismos (Sweezy, 1973; Iñigo Carrera, 2017).

El capital a interés

En tanto forma potencial de capital, el dinero puede ofertarse como una mercancía más. Aunque se trata de una mercancía extremadamente particular. Su utilidad está determinada por la necesidad de su demandante de utilizarlo como fuente de obtención de ganancia, como capital. Sin embargo, por la forma misma de la mercancía en cuestión, no existe un intercambio de equivalentes, sino que esta transacción reviste la forma de un préstamo. El prestamista enajena durante el lapso del préstamo su valor de uso. Pero nótese que, a diferencia de otro tipo de mercancías, el consumo del capital-mercancía, lejos de liquidar su utilidad, la incrementa. El uso del capital, por definición, incrementa su valor y su valor de uso. Para el capitalista que otorga el préstamo, su capital prestado es lanzado a la circulación como capital a interés. Esto supone que el valor que lanza a la circulación deberá volver como valor valorizado. La porción de valor incrementado que retorna al prestamista lo hace en forma de intereses. Estos son, a la vez, el producto de una porción de la ganancia media que el capital productivo y comercial se ve obligado a resignar como pago por el uso del capital tomado a préstamo.

Cualquier capital guarda en sí mismo la posibilidad potencial de valorizarse a una tasa de interés determinada. De allí que emplearlo o no en un proceso productivo (o en la adquisición de mercancías para ser vendidas) sea

11 El tipo de mecanismos que explica el incremento sobre la apropiación de plusvalor social es distinto aquí. Los capitales individuales logran apropiar algo similar a lo que los capitales ligados a la renta minera o agraria consiguen por el simple hecho de controlar un medio productivo de carácter irreproducible y monopolizable. No obstante, el tipo de renta que apropian los capitales industriales y comerciales bajo este tipo de mecanismos guarda un carácter espurio dada su naturaleza eminentemente social. A diferencia del suelo, monopolio del cual no puede prescindirse para la producción de determinado tipo de mercancías, las alteraciones en los precios vía segmentación del mercado o patentes sobre producto siempre corren el riesgo de que existan nuevos sustitutos, de copia o de caducidad sobre derechos legales (Iñigo Carrera, 2017).

parte de un cálculo previo sobre la posibilidad de obtener una tasa de ganancia por encima de la tasa de interés (Iñigo Carrera, 2008; Marx, 2006).¹²

La renta de la tierra

Las mercancías agrarias o mineras guardan una circunstancia singular en relación a otras. La determinación de su valor social no depende exclusivamente de la aplicación de un tipo de capital normal. Por el contrario, concentraciones iguales del mismo capital pueden traducirse en una cantidad diferente de mercancías, en función del tipo de suelo en que se aplique. De esta forma, la determinación sobre la productividad del trabajo no es enteramente social (como cuando se realiza en una industria bajo técnicas más o menos controladas), sino que entran condicionamientos de tipo biogeoquímico (las diferencias de fertilidad o abundancia de recursos en los distintos tipos de suelo). Así mismo, el suelo no es reproducible como medio de producción. No se puede producir unidades de suelo, por lo que es en sí un medio de producción finito y monopolizable. En segundo lugar, tal como se desprende de la argumentación anterior, existe una heterogeneidad en las condiciones naturales del suelo (Iñigo Carrera, 2017).

Del carácter monopolizable del suelo surge la posibilidad de que su propietario extraiga una renta por el uso productivo que le dé un tercero. Como, en condiciones de normalidad, ningún capitalista realizaría una actividad que arroje una ganancia por debajo de la tasa de ganancia media, la renta del suelo que obtiene el terrateniente no proviene directamente del capitalista agrario, sino de la plusvalía social generada. Asimismo, esto supone que el precio de los productos agrarios y mineros se ubica por encima del precio de producción, ya que ha de contener no solo la ganancia media, sino el componente equivalente a la renta absoluta del terrateniente (Iñigo Carrera, 2017; Marx, 2010).

Por otro lado, del carácter heterogéneo de la tierra se obtiene que con un mismo adelanto de capital la productividad del trabajo puede variar. Ante una expansión de la demanda social determinada se incorporarán a la producción nuevas tierras de menor fertilidad. De allí se deriva que el valor comercial de las mercancías agrarias y mineras no se establece sobre el valor social medio, con base en las condiciones de normalidad, sino que ha de establecerse sobre «las condiciones correspondientes al trabajo agrario menos productivo que es necesario poner en acción para satisfacer la demanda

12 Si bien no existe una determinación específica sobre el nivel y la tasa de interés, más allá de la propia competencia capitalista, lo que es claro es que los intereses en forma alguna podrán elevarse a un nivel que comprometa la ganancia del capital industrial y comercial (Marx, 2010).

social» (Íñigo Carrera, 2017, p. 106). Sobre esta determinación, los terratenientes que controlan tierras más productivas estarán en condiciones de obtener una renta diferencial en relación a las tierras de peores condiciones (Íñigo Carrera, 2017).

La empresa capitalista

La empresa es, ante todo, una organización. La división social del trabajo, en tanto condición específica para la normalidad productiva de un capital en una rama determinada, repercute en que aquella organización ha de ser una estructura organizativa jerárquica (Williamson, 1985). Puede existir horizontalidad en las decisiones y mecanismos más o menos democráticos para la gestión de la empresa, pero a medida que esta crece en complejidad, la división de tareas así como la distinción entre ejecutores y decisores se imponen como una condición externa.

En tanto organización compleja, la empresa involucra un conjunto de departamentos más o menos reglados que alinean la conducta de las distintas personas que participan de ella. Por tanto, la empresa puede verse al mismo tiempo como un espacio atravesado por instituciones y uno en el cual estas se producen (Nelson, 1981; Greif, 2006; Hodgson, 2001). Por un lado, las empresas producen un conjunto de reglas como forma de organizar y coordinar sus actividades y recursos internos, generando rutinas, costumbres y hábitos que hacen a la cultura organizacional (Hodgson, 2001). Por otro lado, las empresas reciben como exteriores a sí un conjunto de estímulos y limitantes del entorno, sobre el cual forman expectativas, creencias y costumbres (Greif, 2006). Siguiendo una metáfora evolucionista (Hodgson, 2001), este último tipo de instituciones conforman el ambiente sobre el que se produce la selección y adaptación de las especies (las firmas o empresas).¹³

El ambiente o contexto institucional incide en al menos dos aspectos de las firmas. Primero, afecta el conjunto de conductas desplegado por las firmas para obtener ganancias. En un esquema muy general y abstracto este conjunto de conductas puede variar de conductas de tipo *rent-seeker* a conductas de tipo innovador fundadas en mecanismos de destrucción creadora (Baumol, 1990).

En segundo lugar, el contexto institucional presenta incentivos diferenciales para el tipo y forma organizacional, promoviendo estructuras

13 El ambiente institucional es en buena medida una función del desarrollo de la fuerza productiva social. Las posibilidades de desarrollo institucional están fuertemente atravesadas por el lugar que se ocupa en la producción mundial y por el tipo de fuerzas sociales existentes a nivel nacional derivadas del tipo de estructura productiva. Esta conjetura, llegado el caso, es compartida por algunos neoinstitucionalistas (Acemoglu y Robinson, 2003)

especializadas o con diversificación de productos, con mayor o menor de integración vertical u horizontal, etcétera. Un pionero de esta observación fue Oliver Williamson (1985), quien retomando las ideas iniciales de Ronald Coase (1937) distinguió la existencia de tres formas de gobernabilidad sobre los intercambios en una economía capitalista: el mercado, la empresa y relaciones híbridas de ambas. Para comprender la diferencia entre la ocurrencia de uno u otro mecanismo, el autor parte de la idea de que los agentes operan bajo racionalidad limitada: no eligen la mejor opción, sino la que creen que es mejor. Por otro lado, existe oportunismo: los agentes no necesariamente respetan sus compromisos. De esta manera, a mayor especificidad de los activos y menor nivel de ocurrencia de los intercambios (presumiblemente también relacionado a la cantidad de oferentes y demandantes), aumenta la incertidumbre derivada del oportunismo y la racionalidad limitada. Con ello, los costos de transacción se incrementan favoreciendo estrategias de internalización de las transacciones por parte de las firmas.

Sobre este esquema, mercados incompletos, entornos institucionales que opacan la transparencia de aquellos o favorecen actitudes oportunistas en los agentes serán incentivos para la integración vertical y horizontal de las firmas y entre otras cosas —como discutiremos más adelante— para la conformación de conglomerados de empresas y grupos económicos.

El empresario y el desdoblamiento del capitalista en propiedad y funciones

El propio desdoblamiento de la ganancia (ver más arriba «El capital a interés») entre los intereses y la ganancia netamente empresarial es al mismo tiempo un desdoblamiento cualitativo de la clase capitalista. De un lado, se encuentran aquellos capitalistas cuya condición de tales se da por la propiedad de dinero que se ofrece como capital-mercancía a terceros. De otro lado, se encuentra el capitalista en funciones, aquel sujeto (individual o colectivo) que ha de poner en movimiento el capital recibido en forma de préstamo, con la finalidad de poner a prueba su valor de uso: producir ganancias. El propio desarrollo de las economías, y la expansión, con ello, del sistema financiero, tiende a generalizar este desdoblamiento entre el capital propiedad y en funciones.¹⁴

14 El aspecto central, nuevamente, tiene que ver con la concentración y centralización de los capitales individuales para acceder a condiciones medias de reproducción. Sobre esta tendencia, se hace imperante el desarrollo de mecanismos que permitan disponer de volúmenes de capital sin que sea necesario esperar a la reproducción individual de los capitales parciales. Al mismo tiempo, la generalización del crédito es de importancia funcional al proceso de realización de las mercancías, transformándose en parte necesaria para el incremento en la velocidad de rotación del capital circulante a escala total.

Pero el desarrollo de la actividad bancaria no es el único aspecto que diferencia al capital en propiedad del capital en funciones (Marx, 2006). El fenómeno de la centralización de capitales adopta entre sus formas la de sociedades anónimas o por acciones. En potencia, las sociedades anónimas son una centrífuga de capitales individuales que buscan valorizarse (Stolovich *et al.*, 1987). Si bien, en sí misma, esta reunión de capitales parciales no los excluye de ser capitalistas en funciones, tampoco los obliga. La vida de la empresa puede estar comandada y dirigida por un grupo de jerarcas asalariados o por un conjunto reducido de accionistas, sin que esto sea un problema para los capitalistas individuales que aportan su capital sin otra intención que la de obtener utilidades.

Así, buena parte de los capitales individuales titulares de acciones se terminan comportando con una lógica similar a la del capital a interés, prescindiendo de la comandancia del proceso productivo concreto y desplegando un tipo de racionalidad preocupada por el incremento de utilidades en el corto plazo, más que por las decisiones estratégicas y a largo plazo (Chandler, 1987).

Por su parte, el capital en funciones también tiende a autonomizarse de su condición de propietario directo del proceso productivo como parte de un doble movimiento. Por un lado, del desarrollo del mercado de acciones que fragmenta la propiedad de las firmas. Por otro lado, de la especialización y profesionalización de la dirección de las empresas, fenómeno que permite el desarrollo de carreras gerenciales dentro de la propia empresa (Chandler, 1987).

La noción del capitalista en funciones, sea este individual o colectivo, e independientemente de su coincidencia o no con el capitalista en propiedad, alude a lo que en la teoría de la empresa se conoce como *empresario*. Existen diversas acepciones sobre el empresario y su funcionalidad. Su tipo de actividad es distinguible en varios aspectos de la de otros sujetos que participan en la producción. Primero, tal como han subrayado los schumpeterianos, el empresario tiene un papel o rol innovador, movilizado por la necesidad de alterar los mecanismos de obtención de cuasi rentas mediante acciones de tipo de destrucción creadora (Schumpeter, 1961).

En segundo lugar, el empresario es un sujeto que ha de lidiar con la incertidumbre, tomando decisiones en contextos inciertos. De allí que su remuneración aparezca como un resultado *ex post* respecto a la remuneración de los demás factores, cuyo costo se conoce *a priori*¹⁵ (Hodgson, 1998; Knight, 1921). La función empresarial como sujeto vinculado al riesgo

15 En función de esta incertidumbre, que no es otra cosa que el producto de la organización indirectamente social de la unidad entre producción y consumo así como de la formación tendencial y *a posteriori* de una tasa media de ganancia, Frank Knight se permite concluir que la ganancia no es otra cosa que una remuneración por el riesgo (Knight, 1921).

también puede encontrarse en la obra de John Maynard Keynes (1936) y sus nociones vinculadas al espíritu empresarial («*animal spirit*»).

Una y otra cualidad (lidiar con la incertidumbre o innovar) no son otra cosa que el imperativo emergente del propio papel social que se dispone a interpretar el empresario: la personificación individual del capital. En tal sentido, el desempeño virtuoso en contextos de incertidumbre, en procesos innovadores y en la generación de una cultura empresarial o emprendedora capaz de trascender al individuo particular no son más que interpretaciones exitosas de un papel histórico y socialmente preasignado.

En el desempeño virtuoso de este papel juegan claramente la audacia y la astucia (individual o colectiva) de los sujetos, pero también —y de manera poderosa y determinante— el contexto institucional y la estructura en general sobre la que desenvuelve la acción (Nelson, 1981; Baumol, 1990). Esta observación es de especial importancia para deshacerse de dos grandes problemas a la hora de analizar el desempeño y funcionalidad del empresario. Primero, de ciertas posturas «metafísicas» en torno a las capacidades emprendedoras y destrezas espirituales que llevaría a un conjunto de individuos a contar con una habilidad emprendedora. En segundo lugar, con la visión moral del empresario como un sujeto despiadado y nocivo.

La posibilidad immanente de diversificación del capital individual y sus formas histórico-concretas

Líneas arriba, cuando analizamos el ciclo del capital, lo describimos desde el punto de vista de su forma más simple y general como $D-M \dots P \dots M'-D'$. Nuestro concepto de capital individual era idéntico al del capital definido desde el punto de vista del proceso de producción (P) o, si se quiere, en un sentido más general y abarcador, a la forma del proceso de valorización.

Ahora bien, si analizamos el proceso de circulación del capital desde el punto de vista del dinero inicial (D), es posible advertir, como posibilidad, que este se transforme en capital a partir de realizarse en diversos procesos productivos (P) o de valorización. Esto es, que el capital inicial, propiedad de un capitalista o sobre el cual ejerce dominio un capitalista en funciones, puede desdoblarse en varios procesos productivos o en diversos procesos de valorización.

El capital individual, desde el punto de vista del proceso de valorización específico que supone, expresa su forma concreta. Por el contrario, desde el punto de vista del capitalista y, por tanto, como simple representación de valor que busca incrementarse, expresa su forma abstracta. Si bien la lógica de uno y otro movimiento, así como su identidad inmediata, está llamada a diferir, guardan en el todo su unidad.

En los apartados siguientes analizaremos dos formas histórico-concretas de desdoblamiento del capital en diversos procesos de valorización. La empresa multiunitaria descrita por Alfred Chandler y la formación de grupos económicos.

La gran empresa multiunitaria

La historia de la forma empresarial norteamericana dio paso, tal como lo documenta Alfred Chandler (1987), de una empresa individual y pequeña dirigida por sus propios dueños a lo que el autor denomina *gran empresa moderna*. Esta se caracterizaría por poseer múltiples unidades de operación, al tiempo que por ser dirigida en forma jerárquica por un conjunto de ejecutivos profesionales y asalariados. La nueva forma institucional de la gran empresa surgió en Estados Unidos y se ha propagado —aunque en menor extensión y profundidad— a buena parte de las economías capitalistas más desarrolladas (Chandler, 1987, p. 673).

El surgimiento de la gran empresa moderna con base en una coordinación administrativa, sobre un flujo creciente de producción e insumos, permitió un incremento de la productividad en relación a la pequeña empresa. La gran empresa moderna —en varios casos— absorbió a la pequeña empresa, integrándola como una unidad operativa más bajo un mismo mando coordinado, en un proceso de clara centralización de capitales.

Esta centralización de capitales fue responsable por la constitución de la necesidad de una administración jerárquica. La existencia y extensión del administrador profesional terminó por generar un nuevo sujeto decisivo en la economía norteamericana, el directivo asalariado. Se trataría, para utilizar la jerga anterior, de una forma específica de capitalista (colectivo) en funciones. Este nuevo hombre económico desplegaría una racionalidad distinta a la del simple accionista. Preocupado por la continuidad y el crecimiento a largo plazo, el cuerpo gerencial renunciaría a una racionalidad de maximización de los beneficios corrientes (Chandler, 1987).

Por su parte, la propiedad de la empresa tendió a dispersarse en un número grande de accionistas. A medida que la estructura de la empresa crecía en extensión, tamaño y complejidad, la separación de los accionistas del control operativo de las empresas tendió a profundizarse.

Se transformaba así el capitalismo norteamericano de su forma familiar, o financiera, a su forma gerencial. La cantidad de mandos administrativos que requería la gran empresa superaba la capacidad familiar de producirlos. En el caso de aquellas empresas participadas por la banca, la capacidad de los directivos a tiempo parcial, puestos por las entidades financieras, también se vio excedida por el nivel y volumen de los procesos. La conformación de un equipo gerencial se volvía imperiosa.

El impulso de estas transformaciones se sustentó, según Chandler, en una expansión del mercado norteamericano que ocasionó un incremento de los flujos de producción e insumos. De allí que parte del movimiento de constitución de la gran empresa consistiese en integrarse verticalmente. En particular, de dominar y controlar administrativamente el flujo de abastecimiento de insumos y materias primas, al tiempo que avanzar sobre la distribución y venta de los productos finales, sobre el comercio mayorista y minorista.

La integración vertical de la firma también se completa con una diversificación de las mismas, en la medida que parte de la capacidad instalada se utiliza en la producción de nuevos productos, o al tiempo que las actividades de distribución se completan con nuevas mercancías. De esta manera, la gran empresa tiende a ser diversificada.

La posibilidad de estas transformaciones en la empresa norteamericana no solo se sustentó en el crecimiento del ingreso de aquel país y en el tamaño de su mercado interno. Aquellas fueron en gran medida posibles gracias a una serie de cambios tecnológicos, en especial en las comunicaciones y en las fuentes de energía utilizadas. Ambas transformaciones hacían viable, de un lado, la producción en masa y, de otro, la coordinación de un conjunto creciente de actividades. Por otro lado, el incremento general del ritmo de los procesos de innovación dio como resultado el incremento en los volúmenes y velocidad de los flujos de producción y distribución. La gran empresa moderna surgió y se extendió en aquellos sectores o ramas donde este tipo de cambio tecnológico se alojó (Chandler, 1987).

Este tipo de estructura empresarial ha tendido a expandirse a otras regiones como Japón y Europa occidental. Al mismo tiempo, la transnacionalización de buena parte de estas corporaciones norteamericanas ubica a la gran empresa gerencial como forma dominante, desde el punto de vista de su significancia económica, a escala mundial. No obstante, en la mayor parte de los países, este tipo de organización empresarial no se presenta como dominante. Incluso en Japón y Europa su generalización no parece clara (Chandler, 1987). Por otro lado, las transformaciones tecnológicas a partir del último cuarto del siglo xx parecen haber propiciado formas de organización empresarial un tanto más descentralizadas (Harvey, 1998).

Grupos económicos

Un caso particularmente distinto al de las grandes empresas multiunitarias está representado por los grupos económicos. 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, p. 331).

Al igual que las empresas multiunitarias de tipo chandleriano, los grupos económicos agrupan diversas actividades. La diferencia con aquellas radica en que dichas actividades se presentan en forma de empresas legalmente independientes y no como divisiones o departamentos de una gran corporación. Al mismo tiempo, la separación entre capital propiedad y en funciones no presenta el grado de desarrollo que suponen las grandes empresas chandlerianas.

Pese al significado básico de la noción de grupo económico, los distintos contextos en que estos se desarrollan imprimen diversas particularidades en los mismos. De esta manera, aspectos como la forma de coordinación, estructura y gobierno tienden a variar entre economías (Khanna y Yafeh, 2007; Colpan *et al.*, 2010).

Existen casos en los que 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 en los que predominan vínculos informales sustentados en la propiedad cruzada parcial de las empresas y en 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, en las que tal entidad se diluye (Jones y Colpan, 2010; Khanna y Yafeh, 2007).¹⁶

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 de pertenencia a una misma familia (Granovetter citado por Fernández Pérez, 2003), sin que ello se cristalice en forma necesaria en una entidad empresarial diferenciada.

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 Tarun Khanna y Yishay Yafe (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 de los sistemas

16 Este último caso se asemeja a los llamados *keiretsus* 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, 2009 y 2016).

financieros nacionales. Correspondería esperar, por lo tanto, que la participación en actividades financieras 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).

Es factible que el dominio de estructuras como los grupos económicos deba su existencia a múltiples factores, e incluso a factores diversos entre las distintas economías. Parece claro, sin embargo, que los grupos económicos, al igual que las grandes empresas modernas, representan una forma de internalizar y coordinar flujos e intercambios por mecanismos alternativos al mercado. De allí que los costos de transacción puedan ser parte de la explicación, en especial, los derivados de algunos mercados incompletos, como los de capital y de cuadros técnicos, propios de las economías periféricas (Barbero, 2009 y 2016). Este aspecto se transforma en un incentivo para diversificarse a nuevas actividades complementarias de la principal. Por ejemplo, conformar una entidad bancaria para asegurar la disposición de capital inicial a bajo interés, avanzar sobre actividades de distribución de los productos principales, asegurarse el suministro de algunos insumos e incluso formar sus propios cuadros técnicos y gerenciales.

Por otro lado, es particularmente aceptado por la literatura que la conformación de grupos económicos forma parte de una innovación organizacional específica para adaptarse a contextos de amplia incertidumbre y volatilidad (Colpan *et al.*, 2010; Khanna y Yafeh, 2007; Barbero, 2016).

La centralidad de los grupos económicos como forma organizacional del capital nacional

La diversificación en los procesos de valorización puede cobrar distintas formas organizativas concretas, tal como fueran expresadas en el capítulo 1. Entre las más estudiadas y sugeridas en la literatura se encuentran las empresas multidivisionales al estilo chandleriano (Chandler, 1987) y los grupos económicos (Colpan *et al.*, 2010).

La organización de grandes empresas al estilo chandleriano no parece tener correlato empírico en la realidad de las empresas industriales de propiedad nacional, o al menos no parece tenerlo en su forma más pura. Dos de las características más sobresalientes de este tipo de empresas se encuentran ausentes en la generalidad de las grandes empresas nacionales. En primer lugar, aquel aspecto que hace a la diferenciación entre el mando de la empresa y sus propietarios. En segundo lugar, aquel aspecto que hace a la integración de varios procesos productivos mediante distintas divisiones de una misma firma.

Algunas grandes empresas uruguayas han llegado a una separación importante entre la propiedad y el capital en funciones. Han profesionalizado su *staff* dirigenzial, pero no a un punto en que los propietarios se desentiendan estrictamente de la conducción de la empresa o pasen a ocupar un lugar exclusivo de simples capitalistas en propiedad. Un sustento importante de esta cuestión se evidencia cuando se analiza el mercado público de acciones, que puede establecerse como un *proxy* para evaluar el nivel de desdoblamiento entre el capital propiedad y el capital en funciones. Si atendemos a las empresas industriales que emiten acciones en la Bolsa de Valores de Montevideo (BVM), nos encontramos con que son solo cinco, aspecto que llama la atención respecto al escaso desarrollo del mercado público de valores.

De igual manera, si nos detenemos en el análisis de esas cinco empresas, encontraremos que aun en ellas, la participación de los propietarios en la conducción se mantiene. La Industria Sulfúrica del Uruguay Sociedad Anónima (ISUSA) mantiene un paquete accionarial bastante disperso, con un solo accionista que controla más del 10% de las acciones. Se trata del grupo Williams (argentino) que controla el 37,17%. Esto se traduce en una presencia importante de este grupo en el directorio de la empresa. Asimismo, todos los miembros del directorio poseen acciones en la empresa y tres de los cinco directores ejecutivos ocupan, a su vez, cargos asalariados gerenciales dentro

de aquella (Programa de Emisión de Obligaciones Negociables ISUSA 2015, Bolsa de Valores de Montevideo).

En el caso de la Papelera Mercedes (PAMER), si bien existe un equipo gerencial de planta en apariencia no vinculado al directorio, este último órgano es casi un calco de la distribución del paquete accionarial, con primacía de la familia Strauch.

En el caso de Aluminios del Uruguay (Alcan), el 92,4 % de la acciones pertenece a Focus Finance Ltda. Esta sociedad se integra, a su vez, por Soler Piola, Papa Molina, Ameglio y Blanco. La mayor parte de ellos son cuadros gerenciales históricos y actuales de la empresa que constituyeron dicha sociedad para hacerse con la gran mayoría del paquete accionarial de Alcan (Emisión de Obligaciones de Aluminios del Uruguay 2015, Bolsa de Valores de Montevideo), por lo que allí no existiría tampoco una separación entre conducción y propiedad de la empresa.

Entre las empresas que emiten obligaciones negociables, existen más ejemplos que abonan nuestra afirmación inicial. Si atendemos, por ejemplo, a la empresa Citrícola Salteña, puede observarse que el 66 % del paquete accionarial se encuentra en manos de la familia Caputto, que se sienta en cuatro de los cinco sillones del directorio y mantiene, a su vez, la gerencia general de empresa (Bolsa de Valores de Montevideo).

En el caso de la Fábrica Nacional de Papel s.a., más del 95 % de las acciones se encuentra en manos de un grupo extranjero argentino que controla el directorio (Bolsa de Valores de Montevideo).

El caso más atípico es el de Union Agriculture Group. El grupo, reunido por un conjunto de emprendedores nacionales, fundó una suerte de *holding* denominado Union Agriculture Group Corporation. Los socios originales, que son quienes conducen los destinos de la empresa, integran la minoría mayor con solo el 7 % de las acciones. Union Agriculture Group Corporation controla, a su vez, el 99,99 % de Union Agriculture Group, que es la empresa que opera en la economía tangible, desarrollando diversas actividades agropecuarias y controlando una superficie productiva equivalente al 1 % del territorio productivo nacional (170000 hectáreas). El restante 93 % de UAG Corp., se dispersaba en 2012 entre más de 420 accionistas.¹⁷ Muchos de ellos son fondos de pensión e inversores financieros a nivel internacional. Asimismo, el grupo ha diversificado su cartera de inversiones en distintos países de América Latina por intermedio de Union Group, con sedes en Canadá y Montevideo. También mantiene una cartera de negocios bastante diversa vinculada a recursos naturales y energéticos de variada índole. En términos de la separación entre propiedad y control,¹⁸ este podría ser el caso más desarrollado.

17 *El Observador*, «Si le va bien el accionista invertirá», 26/1/2012.

18 De todas maneras, pese a este nivel de separación entre propiedad y control, no sería correcto clasificar a UAG como una corporación. Existen elementos que lo ubican más como una forma en transición que como una corporación multiunitaria típica.

Hay otro aspecto que diferencia al conjunto de los grandes capitales nacionales con formas de organización corporativas de tipo chandleriano. Se trata de la diversificación de negocios mediante la creación de varias empresas legalmente independientes, antes que por intermedio de una gran empresa multiunitaria. Se trata, en otras palabras, de la formación de grupos económicos (Colpan *et al.*, 2010; Khanna y Yafeh, 2007).

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 (Jacob, 1991). En relación al período estudiado por nosotros, 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 industriales privadas con participación nacional se encontraban integradas a grupos económicos.¹⁹ En 2015, este porcentaje ascendía al 91 %.

Pero si bien la tónica de los grandes capitales nacionales es a organizarse como grupos económicos, existen características particulares de esta realidad a escala uruguaya. Para empezar, los grupos tienden a ser, en términos relativos, pequeños desde el punto de vista de las empresas que agrupan. De igual manera, la diversificación no relacionada de los grandes capitales industriales no parece ser una característica sobresaliente, como se verá más adelante. Tampoco es la tónica la construcción de entidades diferenciadas — tipo *holding*— para organizar piramidalmente el conjunto de empresas. Por el contrario, esto parece ser algo bastante atípico. La estructura de los grupos económicos nacionales parece corresponderse mejor a un esquema horizontal o en red antes que piramidal (Jones y Colpan, 2010). De igual manera, pese a existir antecedentes históricos de participación de los grupos económicos nacionales en distintas actividades financieras, este elemento parece diluirse en la actualidad debido a la extranjerización total de la banca privada.

19 Los datos de 1987 seguramente estén subestimados, puesto que para 13 empresas no fue posible discernir si se trataba de grupos económicos o no.

La estructura de los grupos industriales nacionales²⁰

Introducción

Durante el período estudiado se han suscitado transformaciones en la estructura de los grupos económicos industriales como respuesta al contexto. Sin embargo, otro tipo de aspectos parecen permanecer invariados. El objetivo de este apartado es dar cuenta de estas transformaciones desde el punto de vista de la forma de control, el tamaño, los niveles y formas de diversificación, la estructura de alianzas, composición sectorial y tipo de vínculo establecido con el Estado.

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 en 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 en los que no se cumplía esta condición, pero teníamos conocimiento de mecanismos de herencia y transferencia generacional en su historia.

En función de ello, identificamos que 45 de los 58 grupos estudiados en 2015 son nítidamente familiares. De los restantes 13, solo dos parecerían ser casos claros de grupos no familiares.²¹ Los restantes 11 grupos presentan zonas grises. Algunos, porque son grupos nuevos en manos de un solo empresario.

20 Una versión similar de este capítulo fue publicada en el *Journal of Evolutionary Studies in Business* bajo el título «Industrial business groups in a context of deindustrialization: The Uruguayan Case, 1980-2015» (Geymonat, 2020).

21 Se trataría de Union Agriculture Group, cuyo casco central está conformado por un conjunto reducido de socios sin vinculación familiar alguna, y del grupo denominado Electroquímica. En este último caso se trata de un conjunto de profesionales y mandos

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 ello, es probable también que el peso relativo de los grupos familiares se encuentre subestimado.

El porcentaje de grupos familiares a fines de los ochenta 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, para algunos casos, si se trataba de estructuras familiares o no.

El grupo o la empresa familiar arrastra consigo una tendencia contradictoria. En tanto personificación del capital individual, se encuentra atravesado por la lógica del despliegue del valor: la tendencia a la acumulación, la concentración y la centralización; atravesado por la racionalidad instrumental y las relaciones impersonales. Sin embargo, en tanto grupalidad 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.

Esta tensión entre uno y otro tipo de racionalidad no necesariamente es antagónica. Por el contrario, el parentesco y la familia operan muchas veces como elemento que suplanta a otro tipo de formas impersonales de distribuir u organizar recursos. En especial, en lo que hace a vínculos de confianza y a la formación de cuadros técnicos y gerenciales en el marco de mercados incompletos, o altos costos de transacción (Fernández Pérez, 2003; Khanna y Yafeh, 2007).

Lo que parece claro es que la amalgama de ambas lógicas, o tipos de acción social, hace que el derrotero de los grupos económicos familiares no sea una función exclusiva de su desempeño económico, sino que otro tipo de lógicas extraeconómicas (casamientos, disputas entre familiares, liderazgos, etcétera) pueden ser importantes a la hora de apreciar su historia (Granovetter, 2005).

Varios dispositivos *culturales*, devenidos de la lógica familiar, son claves 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. Este aspecto puede evidenciarse —más allá de casos puntuales— en la composición de los directorios de las principales empresas manufactureras nacionales.

gerenciales que comparten su vinculación con varias empresas químicas: ISUSA, Química Williams, Electroquímica, Rocha Color, etcétera.

Cuadro 1. Presencia de mujeres en directorios de empresas industriales nacionales

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

Empresas incluidas en la muestra: Alcan, Azucitrus, Bilacor, Carlos Schneck, Chiadel, Ciupsa, Citrícola Salteña, Cofusa, Compañía Cibeles, Concrexur, Cristalpet, Curtiembre París, Deambrosi, Deceleste, Dofin, El Trigal, Electroquímica, Ersinal, Foresur G.I.E., Fricassa, Frigocerro, Frigorífico Las Piedras, Frigorífico San Jacinto, ISUSA, James, La Republicana, Laboratorio Libra, Lanas Trinidad, Lorsinal, Montelur, Nordex, Ontilcor, PAMER, Pili, Rantex, Rondatel, Santa Rosa Automotores, Sirsil, Tops Fray Marcos, Union Agriculture Group, Urufarma, Urufor.

Fuente: elaboración propia basada en datos de la Dirección General de Registros (Ministerio de Educación y Cultura).

Nota: se tomó la composición del directorio publicada con mayor proximidad a 2015.

Los lazos matrimoniales también cumplen una función específica. No se trata de afirmar que las alianzas matrimoniales entre miembros de grupos o familias empresarias respondan 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 casos (ver recuadro 1).

Recuadro 1. Vinculaciones familiares entre grupos económicos

El líder actual del grupo Strauch —Elbio Strauch— se casó con una Aznárez, familia empresaria vinculada a la empresa azucarera Rausa (entre otras actividades). De allí surgió la empresa Astra S. A. (Aznárez y Strauch), que lideró el sector pesquero hasta su cierre a inicios de los noventa. La hermana de Strauch contrajo matrimonio con un García Arocena vinculado a negocios inmobiliarios e industriales, quien comenzaría a integrar directorios en empresas vinculadas al grupo (entre ellas, Montevideo Refrescos e Industrias Puma). La tía de ambos Strauch había hecho algo similar al casarse con un Deambrosi. Además del amor, el sacramento unió a las dos industrias productoras de artículos de tocador y limpieza más importantes del país a mediados del siglo XX (Compañía Bao y Strauch y Cía.). Esto se expresó en participaciones accionariales cruzadas de uno y otro grupo en las respectivas empresas. Otra de las Deambrosis se uniría, a su vez, con un Calcagno, familia vinculada en la década de los ochenta a la empresa químico-metalúrgica Cinoca, a Fábrica Nacional de Papel, y al Frigorífico Modelo. Nuevamente, a fines de los ochenta, los Calcagno y los Deambrosi coincidían en varias de estas empresas.

Javier Fernández, heredero del grupo de empresas relacionadas a la pesquera Fripur, contrajo matrimonio con Nathalie Manhard, heredera del grupo textil Manhard, vinculado a Casa de las Telas, Indian, etcétera. 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 de los 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. Uno de los Cardoso Guani (familia fundadora y propietaria de Supermercados Disco, entre otros negocios) contrajo matrimonio con otra descendiente de la familia Campomar. Uno de sus hijos (Cardoso Campomar) se casa, a su vez, con una Mailhos Gandos, rama de la familia Mailhos que se encuentra al frente de las tabacaleras Monte Paz y La Republicana.

Al carácter familiar de la mayor parte de los grupos nacionales con presencia industrial, debe agregarse el carácter horizontal en la forma de organización. 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), solo 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 solo grupo, con la diferencia de que se trata de un grupo no familiar.

Tamaño

En cuanto al tamaño de los grupos, es posible acercarse una medida 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 1 muestra el tamaño medio (en cantidad de empresas) de los grupos nacionales con presencia en la industria para 1985 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 rurales.²²

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

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 su tamaño no parece haber variado fuertemente en, al menos, 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.

Tabla 1. Tamaño de los grupos económicos nacionales en cantidad de empresas, 1985 y 2015

	1985	2015
Media	6,8	7,5
Mediana	6,0	6,0
Máximo	26,0	36,0
Mínimo	2,0	2,0
1.º cuartil	3,0	4,0
3.º cuartil	8,0	9,0
Total de grupos sobre las 120 empresas más grandes	80,0	58,0

Fuente: elaboración propia.

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. Tampoco la pérdida de importancia relativa de los capitales nacionales frente al capital extranjero parece haber incidido en este aspecto.

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 capital.²³

²³ Este tipo de integración horizontal puede ilustrarse con ejemplos como el del grupo Gard en la industria harinera mediante la adquisición de Molinos San José y su expansión a los antes competidores Molino Río Uruguay y Erlea (Stolovich *et al.*, 1987).

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 mayor (recuadro 2). El control 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 o empresarios ante necesidades comunes (recuadro 3).

Recuadro 2. El grupo Mailhos: un ejemplo de integración vertical

En el marco de un proceso de centralización del negocio del tabaco en nuestro país, la familia Mailhos promovió fusiones y alianzas entre industriales para repartirse parte del mercado desde la década de los años veinte (Jacob, 1991, p. 229). Su dominio sobre este tipo de alianzas y la absorción de los competidores transformaron a la familia en líder indiscutida de la producción y comercialización de tabaco en nuestro país. Su estrategia incorporó el control del abastecimiento de materia prima desde Cuba y Brasil. No queda claro si esto incluyó la propiedad de plantaciones en el exterior (Jacob, 2004, pp. 52-53), aunque es seguro que sí incluyó la localización de oficinas y depósitos en Salvador de Bahía y La Habana. El grupo también participó, junto a los demás industriales aliados, de la formación de una empresa local (Cuchilla Verde s.a.) para comprar la producción nacional actuando como monopsonio. El proceso de integración de los distintos eslabones de la cadena llevó a Mailhos a comprar acciones de la British American Tobacco, una de las principales trasnacionales del tabaco (Trías, 1961).

Recuadro 3. Asociaciones para el control de insumos estratégicos

Los principales industriales textiles conformaron en 1975 la empresa Polímeros Uruguayos. Participaron de esta 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 poliéster, materia prima utilizada por todas estas empresas para combinar con otras fibras en la producción de textiles (Stolovich *et al.*, 1987, p. 294).

Las empresas Hielogás y Tapas s.a. (propiedad de la primera) respondían a una asociación entre Fábricas Nacionales de Cerveza, Montevideo Refrescos y Pepsico. Hielogás producía el gasificado de los refrescos y cervezas que demandaban aquellas empresas.

El crecimiento del grupo Settin en la producción pesquera guarda una direccionalidad similar mediante la adquisición de permisos y buques de pesca de otras empresas.

Un caso con permanencia hasta la actualidad está dado por el complejo arrocero nacional, en el que 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 esta 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%.* 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.**

*Tomado del sitio web de Saman: <<http://corporativo.saman.com.uy/>>.

**Tomado del sitio web de Saman: <<http://corporativo.saman.com.uy/la-empresa/empresas-vinculadas/galofer/>>.

Sin embargo, 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 sí.

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 saber hacer adquirido en actividades anteriores, etcétera (Khanna y Yafeh, 2007; Rodríguez-Satizabal, 2014). 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 riesgos. No obstante, este nivel de diversificación en actividades tan variadas y diferenciadas no parece ser la tónica central del caso uruguayo (ver tabla 2).

Tabla 2. Grupos con diversificación no relacionada en 1985 y 2015

	1985	2015
Grupos diversificados en más de una cadena de valor	39	32
Porcentaje 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: elaboración propia a partir de Stolovich *et al.* (1987) y 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 ochenta no se caracterizó por una fase expansiva del ciclo económico. Todo lo contrario. Para un capital individual la forma de expandirse era, en gran medida, la diversificación a otras actividades. Al mismo tiempo, diversificar actividades era una manera 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 agraria, las posibilidades de contraer más deuda se habían agotado a principios de la década y la depreciación de la fuerza de trabajo también había llegado a su frontera social). Este conjunto de contradicciones anunciaba un cambio de política económica más acá o más allá. Es importante considerar 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 noventa, 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 parecía ser una condición más nítida 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 liquidar 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 perspectivas de desarrollo.²⁴ De igual manera, los grupos

24 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 dejaría de operar en el país, 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 brasileiro Cargill podría ir en la misma dirección. Según datos de la Cámara de Comercio (<<http://www.cncs.com.uy/crece-presencia>

nacidos o los emergentes durante el período 2004-2015 no tuvieron grandes incentivos para la 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.

Estructura de alianzas

Tomamos por *alianza* la convergencia de distintos grupos 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 tanto a nivel relativo como absoluto. Esta tendencia parece ajustarse al proceso de especialización antes descrito, en el que los grupos tienden a concentrarse en un nivel menor de actividades y a controlarlas fuertemente.

Tabla 3. Estructura de alianza de los grupos nacionales

	1985	2015
Grupos que mantienen alianzas con grupos o empresarios nacionales (%)	67	46
Grupos que mantienen alianzas con empresas extranjeras (%)	35	32

Fuente: elaboración propia a partir de Stolovich *et al.* (1987) y a diversas fuentes.

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 extraeconómica (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 puede darse por la necesidad de alcanzar la escala necesaria para desempeñarse en una rama, dado el nivel de concentración de los capitales normales de la misma. 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

-brasileña-en-uruguay-se-quedan-con-saman/>, acceso: 18/12/2017), al efectuarse la venta, la empresa arrastraba un pasivo de 100 millones de dólares. La venta permitió que la familia Ferrés liquidara el mismo y obtuviera algo más de 30 millones de dólares. 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 Fraschini en Azucarito y Azucitrus.

podido identificar la propiedad de 43 empresas industriales nacionales.²⁵ De ellas, el 65 % comprendía alianzas entre grupos o empresarios.

Otro aspecto que motoriza la alianza entre grupos viene dado por la existencia de eslabones estratégicos comunes dentro de una cadena de valor. Esta situación habilita y sustenta alianzas en torno al control de determinados insumos, servicios anexos a la actividad principal²⁶ o acceso a crédito.²⁷

El desarrollo de instituciones económicas más seculares 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 4, las necesidades subyacentes al desarrollo de alianzas en el control de insumos y servicios estratégicos ha disminuido.

Tabla 4. Motivos que sustentan las alianzas entre grupos nacionales en 1985 y 2015

Motivo que sustenta la alianza	1985	1985 (%)	2015	2015 (%)
Escala	22	50	17	63
Control de actividades relacionadas	6	14	2	7
Ambas	16	36	8	30
Total	44	100	27	100

Fuente: elaboración propia a partir de Stolovich *et al.* (1987) y a diversas fuentes.

Las alianzas de nacionales con extranjeros han mantenido una estabilidad relativa en el período (tabla 3). En 1985, 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 extranjero²⁸ y la posibilidad de

25 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 sobre las que existen datos del período 1940-1945.

26 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.

27 Si bien desde fines de los sesenta 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 ochenta 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.

28 En un contexto como el uruguayo, en el que el mercado de acciones y la emisión de deuda no se encuentran desarrollados, y en el que progresivamente los grupos económicos

establecer alianzas con capitales que provean tecnología o insumos estratégicos, o que supongan la posibilidad de ampliar mercados.

Recuadro 4. El grupo Otegui y sus alianzas

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 (1993, p. 333), el grupo Chargeurs absorbió, a fines de los ochenta, el 100 % del paquete accionario de las empresas laneras de Otegui: Lanera Santa María, Otegui Hermanos y Lanas Trinidad. 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 Stolovich, el acuerdo regiría por un plazo de 10 años. Seguramente, este fue prorrogado por un plazo similar, puesto que en 2012 la empresa informó a sus accionistas que: «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».* De esta forma, los Otegui volvían a tener el 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 estas se mantienen.

*Tomado de un comunicado emitido por el grupo Chargeurs el 12 de setiembre de 2012 titulado «Chargeurs enters into partnership with the Otegui family concerning its wool business in Uruguay» Disponible en <<https://www.chargeurs.com/wp-content/uploads/2019/05/Chargeurs-enters-into-partnership-with-the-Otegui-family-concerning-its-wool-business-in-Uruguay.pdf>>.

La tendencia a la supremacía de los capitales extranjeros en el control de las empresas parece confirmarse y profundizarse a lo largo del período. De acuerdo a datos de Stolovich *et al.*, a fines de los ochenta, «en las dos terceras partes de los casos al capital extranjero corresponde el 50 % o más del capital accionario» (1987, p. 67). En la actualidad, sobre el conjunto de empresas manufactureras analizadas, solo en un caso la presencia extranjera se da en forma minoritaria frente al capital nacional.

El dominio del capital extranjero sobre firmas ya existentes no significa necesariamente la eliminación de los capitalistas locales. En muchos casos, su integración es parte de la estrategia. Los capitalistas nacionales no desaparecen, sino que mantienen su existencia como capitalistas en funciones. Los ejemplos más ilustrativos en la actualidad se dan en torno a algunas agroindustrias que se han incorporado a grupos de empresas regionales bajo control de capitales latinoamericanos. En varios de estos casos, la compra de las unidades productivas a nivel local es pagada con acciones de la empresa en su matriz central, transformando a los antiguos dueños nacionales en

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.

accionistas de un grupo extranjero y manteniéndolos al frente de la dirección de las empresas (ver recuadro 5).

Recuadro 5. Extranjerización con pago en acciones

El primero de este tipo de casos documentado fue el realizado a fines de los ochenta entre el grupo Otegui y el grupo francés Chrgeurs (ver recuadro 4). En la actualidad, la compra del Frigorífico Matadero Carrasco (FRIMACAR) supuso un pago en acciones de Minerva Foods (grupo brasileiro) al empresario nacional Costa Valverde, quien se mantiene en la dirección del frigorífico pese a su extranjerización. En un fragmento de prensa del diario *El Observador*, que reproducía fragmentos del comunicado de la empresa, podía apreciarse el monto de la transacción (37 millones de dólares) 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 1700000 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».*

Es presumible que un tipo de operación similar haya ocurrido en la venta del Frigorífico Tacuarembó del grupo Secco, que ahora integra el *staff* gerencial del grupo Marfrig (también brasileiro) a nivel regional. También es presumible que haya sucedido algo similar en Paycueros, donde pese a la venta del 99% del paquete accionarial de la empresa a la argentina Sadesa, los descendientes de Stein, Olaso Marín, etcétera, continúan en posiciones importantes dentro del directorio.

*«Minerva compró el Frigorífico Carrasco y ahora Brasil controla el 41 % de la faena», *El Observador*, 14/3/2014.

Hasta aquí hemos esbozado algunas hipótesis respecto a las necesidades de los capitales nacionales para buscar asociarse con capitales extranjeros. Ahora 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, fuertes en la economía local y con un buen portafolio de contactos políticos, actuarían como parte minimizadora de costos de transacción en un mercado viciado de imperfecciones (ver recuadro 6).

Recuadro 6. El conocimiento del contexto local, un activo de los grupos nacionales

Parte de este tipo de ventaja de los nacionales para estrechar alianzas continúa hasta hoy día. La asociación entre Otegui y UPM parece atestiguarlo. Claramente, el móvil final de esta asociación no responde a una necesidad de capitalización. De hecho, el grupo Otegui participa apenas con un 9 % de las acciones. Es probable que la asociación de aquellos capitales con uno de los principales grupos económicos nacionales responda a cuestiones tácticas de cómo moverse en el contexto local y regional. Como se mencionó líneas arriba, el grupo Otegui posee una vasta experiencia en negocios a nivel local y regional. Dentro de su cartera diversificada, el grupo es un jugador importante en la producción forestal. Sin duda que este elemento debe haber sido decisivo en la alianza. El conocimiento del mercado local de la materia prima que utilizaría la pastera finlandesa es parte de un activo importante.

Por otra parte, puede existir un móvil para la alianza con nacionales en actividades subsidiarias o complementarias a la actividad principal que desarrolla el capital extranjero (ver recuadro 7), como forma de minimizar costos o hacer economías de escala ante necesidades comunes.

Recuadro 7. UPM y sus alianzas con nacionales

Más allá de su asociación con el grupo Otegui en la producción de celulosa, UPM ha apostado a la alianza con otros capitales en el desarrollo de la logística portuaria necesaria para transportar la madera y exportar la pasta de celulosa. De esta manera, funda ONTUR, una terminal portuaria multipropósito en el puerto de Nueva Palmira. Participan de esta sociedad: UPM, con un 47,78 % de las acciones; Christophersen S.A., con un 16,72 %; la sueca Swedfund International, con un 14 %, y Ontemar S.A., con el restante 21,50 %. Esta última es a su vez una alianza entre el grupo Schandy y los grupos Ferrés y Fraschini nucleados en Azucarito.

A medida que las imperfecciones de mercado tienden a minimizarse, y que se produce un desarrollo secular de las instituciones económicas, las ventajas de los nacionales no son tales y las posibilidades de internalizar aspectos que antes eran pasibles de ejercerse en forma aliada comienzan a crecer. 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 5. Alianza del capital extranjero con el capital nacional

	1986	2015
Capitales extranjeros que mantienen alianzas con nacionales	18,0	14,0
Total de capitales extranjeros	29,0	46,0
Alianzas como %	62,1	30,4

Fuente: elaboración propia a partir de Stolovich (1989) y a diversas fuentes.

La apertura y liberalización de flujos comerciales y financieros, y con ello la creciente convergencia institucional con los países de la región y el mundo, habrían redundado en una suerte de secularización de las instituciones económicas, reduciendo la eficiencia de conductas basadas en el poderío personal y la llegada directa con el poder de turno. Por otro lado, cuando este tipo de medidas son llevadas adelante, el poderío de presión es mayor por parte de los extranjeros que de los nacionales. Sus elevados niveles de concentración, dotación tecnológica y posibilidad de inyección de divisas en el corto plazo colocan a los extranjeros en mejores condiciones a la hora de lograr políticas diferenciales.

Por otro lado, una presumible mejora en la oferta de cuadros técnicos capaces de actuar con eficiencia en el medio local sería el sustituto perfecto del poder económico y político como aliado para moverse en el medio institucional criollo. Ambos aspectos habrían hecho factible la prescindencia de alianzas a la hora de operar en el medio local. A esto se sumaría el hecho de que, en la actualidad, buena parte de la inversión extranjera proviene de la región. Tratándose de empresarios con grandes capacidades desplegadas para operar en contextos volátiles e inciertos como el nuestro, la necesidad de contar con un guía local tiende a perecer. Todos estos elementos serían parte de los aspectos del entorno que coadyuvaron a un menor incentivo en el establecimiento de 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 alianzas de los capitales nacionales (tabla 3), 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.

Estructura sectorial de los grupos

En lo que hace a la composición sectorial de los grupos con presencia industrial, el primer aspecto a resaltar es la pérdida de importancia de las manufacturas en su cartera de negocios. Este aspecto puede apreciarse en la comparación de algunas medidas de posición central respecto a la cantidad de empresas industriales sobre el total de empresas de cada grupo. Tal como apuntamos cuando hacíamos referencia al tamaño de los grupos, es probable que las empresas rurales se encuentren subestimadas en los datos de 1985. Para evitar lecturas apresuradas, incluimos el dato de la participación industrial en aquellos grupos sin empresas rurales en 2015.

Tabla 6. Nivel de industrialización
(empresas industriales / total de empresas de cada grupo)

	1985	2015	2015*
Media del peso relativo de la industria en los grupos	0,55	0,35	0,44
Mediana del peso relativo de la industria en los grupos	0,57	0,29	0,40

*Sin grupos con empresas rurales.
Fuente: elaboración propia a partir de Stolovich *et al.* (1987) y a diversas fuentes.

Aun quitando el sesgo que puede introducirse por la diferencia en la contabilización de las empresas rurales, parece claro que los grupos industriales de 2015 son menos industriales que los de los ochenta. Los grupos que operan en la industria parecen seguir de alguna manera el comportamiento general de la estructura económica, en la que el sector manufacturero ha perdido gravitación.

Por su lado, el crecimiento de los grupos con inversiones en actividades agropecuarias parece haberse incrementado. Los grandes márgenes de casos sin datos complican el veredicto final al respecto. Pero, asumiendo que en ambos períodos el conjunto de casos sin datos tienda a distribuirse igual, el peso relativo de los grupos industriales y agrarios a la vez tiende a aumentar (tabla 7).

Tabla 7. Grupos industriales con al menos una empresa
en el sector agropecuario

	1985	2015
Con empresas agropecuarias (%)	50,0	60,4
Sin empresas agropecuarias (%)	28,8	15,5
Casos sin dato (%)	21,2	24,1
Total (%)	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia a partir de Stolovich *et al.* (1987) y a diversas fuentes

En buena medida, este incremento puede asociarse a dos fenómenos. En primer lugar, a la diversificación hacia actividades primarias que comenzaron a cobrar una importancia mayor durante el período y que, a la vez, siempre representaron las ventajas productivas seguras. En el marco de un período de transformaciones sectoriales importantes y de creciente incertidumbre al respecto, no parece errado mantener o invertir en actividades primarias de las cuales el país ha dependido históricamente. En segundo lugar, la inversión en tierra es utilizada a menudo como una suerte de capital a interés o, más bien, de capital a renta (ver capítulo 1 de este libro).

Por último, es de especial importancia subrayar la desvinculación de los grupos industriales, y de los grupos económicos nacionales en general, con el sistema financiero. Luego de la crisis de 2002, la totalidad de la banca privada pasó a manos extranjeras. El control de parte del ahorro nacional para financiar negocios propios se esfumó para los grupos económicos nacionales y, con ello, el eje tierra-banca sobre el que giraba la visión de la oligarquía legada por Trías (1961). Es posible advertir que este divorcio es un proceso con raíces profundas. Desde allí (años sesenta), la cantidad de grupos económicos vinculados a la propiedad de bancos venía disminuyendo. Entre otras cosas, por un incremento en la centralización de las empresas bancarias (Stolovich y Rodríguez, 1987). La crisis de los ochenta, y la posterior liquidación de carteras, terminó con la actividad bancaria para varios grupos (entre ellos, Soler, Strauch, Aznárez, etcétera). La venta del Banco Comercial a inicios de la década de los noventa y el cierre definitivo de los bancos Caja Obrera y Montevideo²⁹ en 2002 terminarían con el proceso de apartamiento de los grupos nacionales del mundo financiero.

Este elemento también es parte de una singularidad uruguaya en términos relativos a la región. La pérdida de gravitación de los grupos económicos en las finanzas lleva a que estos grupos apelen a mecanismos secularizados para la obtención de crédito. De alguna manera, los deja en un lugar de

29 En el Banco Comercial confluían grandes grupos industriales de los ochenta ligados a familias. Entre ellos, Otegui, Vargas Garmendia y Pardo Santayana. Los bancos Montevideo y Caja Obrera pertenecían a la familia Peirano (Stolovich *et al.*, 1987).

vulnerabilidad y subordinación respecto a la banca privada extranjera y a la banca pública. Sobre esta base, sigue siendo llamativo el hecho de que la Bolsa de Valores de Montevideo no cobre mayor dinamismo como mecanismo para financiar el capital inicial de las empresas.

Con la extranjerización total de la banca, y ante la ausencia de dinamismo de la Bolsa de Valores, la estrategia de financiación de los grupos nacionales pasa a estar totalmente alterada. De allí que la inversión en activos seguros, como la tierra u otro tipo de inmuebles, así como la venta de empresas a extranjeros como forma rápida de capitalizarse u obtener liquidez pasen a ser parte frecuente de una estrategia para obtener capital dinero.

Como puede apreciarse a partir de la lectura de este apartado, de los aspectos tratados que hacen a la estructura, la composición sectorial es el que mayores variaciones ha tenido durante el período.

Condiciones y capacidades de los grupos para enfrentar el cambio estructural

En este apartado nos concentraremos exclusivamente en aquellos grandes grupos existentes a fines de los ochenta. Dejaremos para un análisis posterior los grupos surgidos con posterioridad, así como aquellos grupos económicos existentes en los ochenta pero que no formaron parte de la muestra de este trabajo por ser —en aquel entonces— grupos pequeños. Sobre aquella muestra es posible comparar las principales características de los grupos económicos a la hora de enfrentar el proceso de desindustrialización con relativo éxito, teniendo como grupo de control aquellos que perecieron durante el período. A partir de esta comparación es posible establecer una serie de hipótesis sobre aquellos elementos diferenciales que tienden a explicar el desarrollo de capacidades adaptativas divergentes en estas estructuras.

Para ello se han construido variables atendiendo a dos tipos de elementos: aquellos propios de las capacidades con las que llega el grupo económico al proceso de transformación y aquellos elementos relativos al lugar que ocupa el grupo económico analizado en relación a la estructura productiva.³⁰

Una primera variable alude al tamaño del grupo. Lo óptimo aquí hubiese sido tomar el valor de los activos o las ventas de todas las empresas comprendidas en el conglomerado. No obstante, la imposibilidad de obtener esta información para el período mencionado a nivel particular de cada grupo nos llevó a tomar el número total de empresas como *proxy* del tamaño. El tamaño de los grupos económicos es *a priori* una variable que se considera importante para explicar el desempeño posterior. Un grupo grande tiene mayores márgenes de movimiento ante cambios contextuales. Puede reasignar parte de sus activos, reorientar los mismos a otros sectores, vender empresas para obtener liquidez, etcétera.

Una segunda variable hace al nivel de diversificación no relacionada de los grupos económicos. Hace referencia a la cantidad de cadenas de valor en los que opera un mismo grupo. Grupos económicos especializados en una misma cadena de valor podrían tener problemas en caso de que este sector se viese comprometido por los cambios en el modelo económico. La

30 Es importante subrayar que otro conjunto de variables importantes como la estructura organizacional de los grupos o el tipo de control no fueron incluidas por el hecho de no presentar variaciones importantes durante el período (ver capítulo 3).

inexistencia de diversificación no relacionada generaría mayores problemas a la hora de adaptar su negocio a otros sectores.

Una tercera variable hace al nivel de alianza con capitales extranjeros. En la década de los noventa, la IED tendió a reestructurarse. Nuevos capitales ingresaron, mientras que otros abandonaron el país o reestructuraron sus negocios fuertemente a nivel regional (Bittencourt y Domingo, 2000). En tal sentido, se espera que aquellos grupos nacionales cuyo nivel de alianzas con extranjeros era elevado a mediados de los ochenta hayan encontrado un obstáculo adicional para desplegar estrategias de adaptación exitosas.

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 mercado internista, 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. Dos interpretaciones pueden realizarse sobre el efecto de esta variable. En primer lugar, es posible especular sobre un efecto negativo en la edad de los grupos familiares que se cristaliza en la tercera generación. Elemento que se conoce como «síndrome de Buddenbrook» (Fernández Pérez, 2003). Sin embargo, la longevidad de los grupos puede ser sinónimo de desarrollo de capacidades y aprendizaje, así como de mecanismos virtuosos para superar los problemas de pasaje generacional.

Otro aspecto a tener en cuenta es el peso relativo de las firmas industriales en la cartera de negocios del grupo. Aquellos grupos altamente industrializados tendrían menos posibilidades de adaptación, desde el momento que el conjunto de sus negocios se vería afectado por el declive industrial de los noventa. Por el contrario, aquellos con negocios diversificados en otras ramas de la economía tendrían mayores posibilidades de reciclar excedentes y mudar su actividad principal.

Por último, el ejercicio de liderazgo sectorial podría ser un componente diferencial a la hora de transitar el cambio estructural en ciernes. Denominamos a una empresa como *líder* cuando tiene condiciones oligopólicas o monopólicas en una cadena de valor, o cuando domina una porción de mercado tan importante que logra imponer condiciones a las demás empresas del sector. La posibilidad de adaptarse, de absorber competidores para fortalecerse o incluso de arrancar concesiones políticas para mitigar efectos nocivos del proceso de apertura y liberalización se incrementa al ocupar este tipo de posiciones.³¹

31 Para determinar este tipo de situaciones se tomaron datos de Stolovich *et al.* (1987). Se asignaron condiciones de liderazgo a aquellos grupos que se encontraban al frente de un sector productivo de acuerdo a sus ventas, o en las primeras tres posiciones, siempre y cuando no existiera una diferencia mayor al 20 % entre ellos. En este tipo de casos se

En el cuadro 2 se resumen las variables antes mencionadas y sus categorías.

Cuadro 2. Variables y categorías para el análisis de grupos sobrevivientes y perecidos

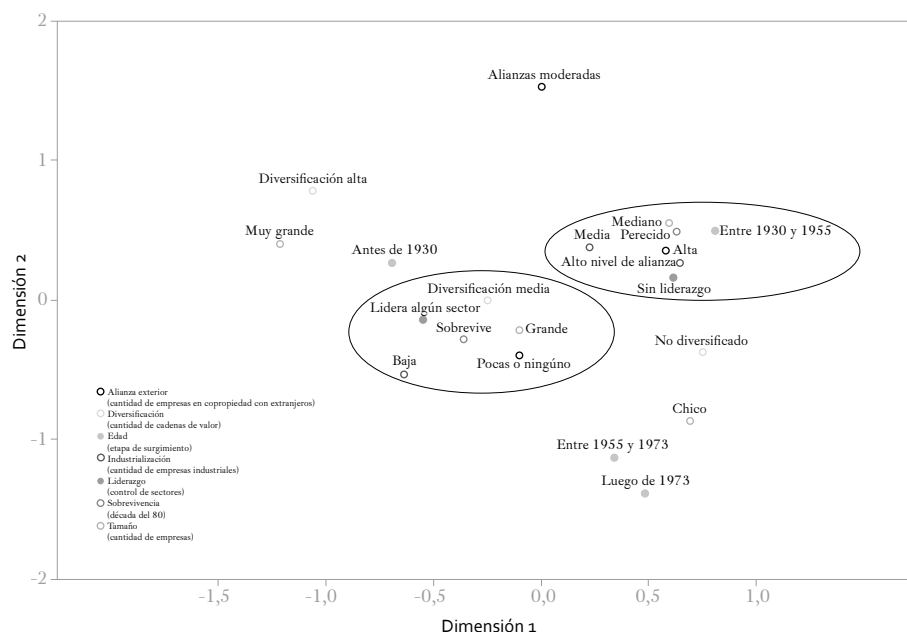
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4
Sobrevivencia	Sobrevive a 2015	Perecido		
Tamaño	Estrato 1 (más de 9 empresas)	Estrato 2 (entre 8 y 7 empresas)	Estrato 3 (entre 6 y 4 empresas)	Estrato 4 (menos de 3 empresas)
Liderazgo	Lidera algún sector	No lidera sectores		
Industrialización (empresas industriales / total de empresas)	Estrato 1 (entre 0,67 y 1)	Estrato 2 (entre 0,50 y 0,66)	Estrato 3 (entre 0 y 0,49)	
Edad	Antes de 1930	Entre 1930 y 1955	Entre 1956 y 1973	Entre 1973 y 1982
Diversificación	No diversificado	Diversificación media (opera en 2 o 3 cadenas de valor)	Diversificación alta (opera en 4 o más cadenas de valor)	
Alianza con extranjeros (empresas en copropiedad con extranjeros / total de empresas)	Alta (entre 0,5 y 1)	Media (entre 0,15 y 0,49)	Baja (menos de 0,15)	

Fuente: elaboración propia a partir de diversas fuentes.

Con la finalidad de explorar el nivel de asociación entre variables, realizamos un análisis de correspondencias múltiples (ACM). Esta técnica permite identificar asociaciones entre distintas categorías de variables ordinales a partir de su cercanía en un plano.

tomaron los dos primeros o solo el primero. Para que un grupo cumpliera con la condición de liderazgo bastó con que cumpliera dicha condición en al menos un sector de actividad, y que su participación accionarial en la empresa líder fuera mayoritaria.

Diagrama conjunto de puntos de categorías



Fuente: elaboración propia a partir de Stolovich *et. al.* (1987) y diversas fuentes.

De acuerdo a las distancias entre las categorías es posible establecer dos grupos diferenciados en base a los sobrevivientes y los que no lograron sobrevivir al período de apertura y liberalización. En el caso de los sobrevivientes, la categoría se asocia fuertemente a condiciones de liderazgo en al menos un sector de los que operaba el grupo, a un nivel de industrialización reducido, a un desarrollo escaso de alianzas con capitales extranjeros, a niveles de diversificación medios y a un tamaño grande del grupo. Asimismo, la mayor longevidad de los grupos es una característica más cercana al desempeño de los sobrevivientes que de los perecidos.

Aquellos grupos que perecieron reunían la condición de ser grupos de tamaño medio, con un nivel de industrialización medio y alto, sin condiciones de liderazgo en los sectores donde se desarrollaban y con un fuerte nivel de alianzas con el capital extranjero. Asimismo, en este caso, parece asociarse a grupos predominantemente surgidos durante el período industrializador.

El agrupamiento permite advertir que la adaptación no es un proceso fortuito o enteramente librado a aptitudes individuales, sino que depende en gran medida de los puntos de partida, de las capacidades previamente generadas y de la estructura desarrollada con anterioridad. Un análisis más detallado sobre cada uno de estos conjuntos permite encontrar mayores elementos para explicar el fenómeno de adaptación al cambio estructural. Asimismo, es posible diferenciar entre los sobrevivientes que permanecieron en la industria y aquellos que sobrevivieron prescindiendo de sus negocios industriales. Este análisis es parte de los apartados siguientes.

Grupos sobrevivientes y perecidos

Introducción

De los grupos con presencia industrial muestreados a fines de los ochenta, el 55 % ha logrado sobrevivir al período; 19 grupos lo han hecho manteniendo algún negocio en el sector industrial y 20 prescindiendo de la industria en su cartera de negocios. El presente capítulo busca realizar un análisis más detallado respecto a las características de los grupos sobrevivientes y perecidos durante el período. Se busca con ello un tratamiento más explícito y detallado de sus diferencias, que incorpora ejemplos particulares. Se distingue, a su vez, entre grupos sobrevivientes que mantienen negocios industriales y grupos cuya reconversión los llevó a desarrollarse fuera del sector industrial.

Los sobrevivientes industriales

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, González, Gómez Alcorta.³²

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

32 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 a la actividad citrícola), Caputto (vinculado al citricultura) y Etcheverrito (desarrollador inmobiliario y laboratorio).

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 solo uno de ellos nació en el período 1973-1982. De la mano de esto está la capacidad de procesar el recambio generacional. 11 de estos grupos ya va por la tercera 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 los lazos son menos próximos (por ejemplo, entre primos).

Por otro lado, 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, muchos cambios en las reglas de juego y condiciones políticas, etcétera. De alguna manera, tienen un aprendizaje acumulado.

Es llamativo que solo uno de estos grupos haya nacido durante el período de industrialización mercado internista, tratándose —justamente— de grupos industriales. Este aspecto alude al floreciente desarrollo empresarial de la primera 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. Esto les posibilitaba ingresar al juego de los negocios con una pequeña inversión. 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 (Jacob, 1991, 2005). Así comienza la historia de varios de estos grupos (ver recuadro 8).

Recuadro 8. Los inmigrantes pobres

En el 100 aniversario del grupo Cristalerías, acaecido en 2014, el diario *El Observador* reconstruía su historia 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 foguistas, un oficial vidriero y cuatro aprendices. Pronto la producción llegó a 4000 envases por día y en dos años el capital social alcanzó los \$ 6650,86 según el balance de diciembre de 1916».*

Suerte similar fue la de Guillermo Strauch, llegado de Alemania en 1860, cuya actividad inicial en la ciudad de Paysandú fue la venta y fabricación de jabones (Jacob, 1991, pp. 265-266). Los vínculos con la patria germánica estarían presentes a lo largo de la historia del grupo y pueden explicar su conexión con la Siemens, empresa representada a partir de la década de 1930 por Compañía Nacional de Teléfonos (del grupo Strauch).

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, pp. 230-231), es otra buena imagen de un obrero cualificado que logra establecerse con un proyecto sustentable de empresario criollo y generar una verdadera dinastía.

*«Cristalpet. Grupo Cristalerías. 100 años envasando excelencia», suplemento de *El Observador*, 12/12/2014, p. 4.

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 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 calidad, de talleres cuasi artesanales a grandes industrias.

Recuadro 9. El período industrializador y su impacto en algunos grupos

El grupo Gómez Alcorta, por ejemplo, se inicia a principios del siglo XX 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 en la Facultad de Medicina. En 1925 logra llevar el proceso a nivel industrial y comienza producir hipoclorito de sodio para potabilizar agua, en la que fue la primera 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 Efice Cloro Soda en 1956.*

Los Fraschini también le deben parte de su trayectoria a este período del país. Pieza clave del desarrollo industrializador de la ciudad de Paysandú, en la década de los cuarenta los Fraschini participaron en la fundación de Azucarlito (empresa que mantienen hasta la actualidad), y desde allí en varias industrias sanduceras más: Paylana, Paycueros, Cervecería y Maltería Paysandú (Trias, 1961, p. 39). En todas ellas participarían junto a otros grupos nacionales (Olaso Marín, Parietti Simpson, Ferrés, etcétera).

*«Cuanto mejor le va al empresario, mejor le va a la empresa, y eso significa seguridad de fuentes de trabajo», *Crónicas*, 25/11/2016.

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. 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 de los valores medios del conjunto de los grupos en 1987 a superarlos 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 de la diferenciación de este conjunto de grupos *sobrevivientes*.

Recuadro 10. Adaptación del portafolio de negocios

El grupo Strauch, por ejemplo, mantenía en los ochenta una diversificación que comprendía las siguientes cadenas de valor: pesca, materiales eléctricos, cadena cárnico-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 (TIC), televisión para abonados y energías renovables. Asimismo, ha replanteado su presencia en algunas cadenas productivas como la del caucho-automotriz, limitándola a la representación de marcas extranjeras de neumáticos, el recauchutaje y la importación de semirremolques. 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: La Buena Estrella.

El grupo Zerbino, que en los ochenta integraba actividades en laboratorios animales, producción de pesticidas, producción ganadera, metalúrgicas, papelería y medios de comunicación, se ha retirado de estas tres últimas y ha incursionado 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, y prescindiendo de su participación en Funsu (caucho), Canal 12 (medios de comunicación) y Banco Comercial (financiera).

Sin embargo, es factible también que las posibilidades de supervivencia de algunos grupos más estables en su portafolio de negocios estuviesen dadas por su posición en los mercados en que se desarrollan. Esta posición dominante o estratégica, como la denominan Stolovich *et al.* (1987), 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 a 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 desarrollan parte de esta táctica en sus principales actividades (ver recuadro 11).

Recuadro 11. Liderazgo de los grupos económicos

Soler se mantiene como el único productor nacional estable de automóviles y autopartes en los últimos treinta años, a partir de las firmas Nordex y Santa Rosa Automotores. Lo hace en el marco de un sector altamente volátil en su desempeño y composición empresarial. Su estrategia durante estos treinta años lo llevó a concentrarse en este rubro, tanto a partir del desarrollo industrial vinculado a la región, como en la venta en plaza de automóviles importados. Hasta 2015 representó a las marcas Peugeot, Nissan, Citroën, BYD y Renault (entre otras de menor presencia en el mercado). Estas cinco 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 plástico. Gard concentró más de dos tercios de la producción de raciones animales basadas en 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 de que su último competidor (la firma Abal Hermanos, subsidiaria de la Philip Morris) se retirara del mercado en 2014.

En relación a la estrategia de alianzas con extranjeros, los datos no son del todo concluyentes. 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 ello, no necesariamente puede asignarse como una cualidad propia de estos grupos. No obstante, tanto como tendencia general o como comportamiento individualizado, los grupos sobrevivientes que continúan en la industria han tendido a tomar el control total de las empresas y a prescindir de la 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 (ver líneas arriba los casos de Ferrés-Fraschini y Soler-Güelfi).

Por último, es de subrayar el hecho de que la mayoría de los grupos aquí analizados mantiene o ha desarrollado, durante el período estudiado, movimientos a la regionalización de sus negocios, generalmente a partir de la expansión de sus principales actividades.

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 nacional.

Recuadro 12. Replantando los negocios. Los casos de Cardoso, Romay y Campomar

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».* 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 Limited, 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 Cardoso, accionistas de la cadena Disco-Devoto-Géant y con participación importante en Canal 12 y semanario *Búsqueda*. Como propietario del canal, controla las repetidoras en el interior y las señales para abonados relacionadas a ese medio televisivo. La familia Scheck, 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 Lladó), 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. Este aspecto 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 tercera generación Campomar ha estrechado sus negocios con un descendiente de dos grandes dinastías empresariales: Artagaveytia Pardo Santayana. La alianza Campomar-Artagaveytia se cristaliza en empresas comunes vinculadas a la actividad audiovisual (poseen la cadena de cines Movie, la editora de filmes Censa), la actividad agropecuaria, el desarrollo inmobiliario y —según la revista *Caras y Caretas*—**a empresas de cuidados intensivos de enfermos en otros países de la región.

*«A desconcentrar, a desconcentrar», *Brecha*, 28/7/2017.

**«Los 120 más ricos», *Caras y Caretas*, 21/01/2014.

En varios casos, las empresas industriales controladas por ellos 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 Hermanos, Julio César Lestido o Motociclo). Existe otro conjunto de grupos que, pese a continuar como tales, han disminuido sensiblemente su tamaño.

Recuadro 13. La reducción del grupo Deambrosis

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 (con el que además eran familia), 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. La extranjerización total de Montevideo Refrescos y Fábrica Nacional de Papel afectaron al 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 asociadas 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 Colgate-Palmolive. El acuerdo firmado en 1994 garantizaba que durante los siguientes cinco 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.* 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 Banco Central del Uruguay, el grupo Deambrosis seguiría vinculado a la propiedad de la empresa, aunque es presumible que, en caso de estarlo, solo participe de la propiedad del inmueble puesto que no participa en la gestión. En la actualidad, pese a este repliegue, el grupo familiar encabezado por los Deambrosis 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.

*Sigue latiendo», *Brecha*, 13/8/2015. Disponible en: <https://brecha.com.uy/sigue-latiendo/>.

Más allá de esta heterogeneidad de situaciones, existen aspectos puntuales que diferencian a estos grupos reconvertidos de los perecidos. Un aspecto que parece relevante es que los grupos reconvertidos mantenían un peso de la industria en su portafolio de negocios un tanto menor que el de aquellos perecidos. 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 perecidos se encontraba en torno a 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 tres cuartas partes de ellos mantenían vinculaciones con estas actividades, mientras que dentro de los grupos perecidos la cifra descendía al 52 %. Ambos elementos ayudarían a explicar las condiciones diferenciales en la actuación de uno y otro conjunto.

Los grupos que han perecido durante el período

Entre los grupos que han dejado de existir durante el período estudiado pueden distinguirse dos conjuntos: aquellos 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-Jacubovsky y Soloduchko) y la industria de manufacturas de cuero (Cimpex, Osami, Wallerstein Weinberger, Shlafrok). Tampoco se caracterizaban por ser líderes en sus respectivos sectores ni por ser grupos grandes dentro de los grandes.³³

Este conjunto de casos no llama la atención en demasía. Es fácil esbozar una explicación sobre los mismos, dada su debilidad relativa para enfrentar el cambio estructural que se avecinaba. Sin embargo, en varios de ellos la agonía fue prolongada, con cierres, retiros y ventas en los últimos años a la luz de un

33 Existió también un conjunto de grupos muy vinculados a una única gran empresa. Se trataría del grupo Rodríguez García, propietarios de la industria química American Chemical ICSA, vendida a capitales brasileiros en 2010. También es el caso de Abal Hermanos, en principio asociada con extranjeros, y luego absorbida en su conjunto por estos. O el caso de Sudy Lever, 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 Unilever, la asociación se rompió y la transnacional comenzó a importar los productos que antes producía a nivel local.

proceso de cambio estructural bastante maduro.³⁴ Este aspecto lleva a suponer que es una virtud de los grupos económicos la de ser estructuras aptas para resistir y prolongar la vitalidad de actividades amenazadas. Al mismo tiempo, coloca una 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 se encuentra el grupo Peirano Facio, cuya defunción definitiva se debió al escándalo financiero de 2002, y el grupo Aznárez, desestructurado a fines de los ochenta (Stolovich, 1993). 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 en el primer cuarto de siglo XX.

Tabla 8. 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 a partir de Stolovich *et al.* (1987), Jacob (1991) y prensa.

En relación al nivel de alianzas, los grupos perecidos diversificados presentaban un nivel mayor de alianzas con extranjeros. Aspecto que refuerza la tesis planteada líneas arriba según la cual los grupos con menor nivel de alianzas a fines de los ochenta parecían encontrarse en mejores condiciones de enfrentar el proceso que se venía. La tendencia de varias empresas extranjeras a hacerse con el control total de las empresas que antes mantenía en copropiedad con nacionales abona esta hipótesis. Al igual que ilustra la debilidad

34 En 1997 cierra la curtidora Midobers, en lo que sería el declive del grupo Shlafrok. Sudy Lever da su cierre definitivo en 2001 («Cierra otra empresa: el 31 de julio 50 trabajadores de Sudy Lever, a la calle», *La República*, 12/6/2001). La última textil de Soloducho, luego de un gran periplo, fue Dancontex, cerrada en 2007. El cierre de Dymac, principal empresa del grupo Dymenstein- Jacobovsky se extiende al 2001. Ese mismo año ingresa en concordato la cadena de supermercados Manzanares.

que significaba, durante ese período, el estar aliado a capitales extranjeros que estaban replanteando su negocio a nivel de la región.

Un último aspecto resalta en la estructura de ambos conjuntos: 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 ochenta 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 (ver tabla 9).

Tabla 9. Diferencias en el nivel de diversificación entre grupos sobrevivientes y perecidos durante el período 1985- 2015

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

Fuente: elaboración propia a partir de Stolovich *et al.* (1987).

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 desaparición de sus integrantes del mundo de los negocios. Algunos de los miembros de los grupos disueltos continúan al frente de empresas o como asesores empresariales en distintos campos profesionales. En otros casos, la descomposición de algunos grupos transforma los capitales productivos en capitales a interés. Este aspecto es difícil de cuantificar, pero es probable que muchos de 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.

Grupos nuevos y emergentes

Introducción

El presente apartado aborda las características de los grupos surgidos durante el período analizado, así como de aquellos que eran grupos pequeños o medianos en los ochenta, pero que pasaron a ser grupos grandes en el siglo XXI. Si tomamos el elenco de grandes grupos industriales en 2015, una parte nada despreciable de los grupos —un 38 %— ya existía como tal o como empresarios industriales en la década de los ochenta. En tanto que la cantidad de grupos surgidos durante el período equivale a un 24 % de nuestra muestra en 2015.

Los grupos nuevos

Durante el período estudiado han surgido nuevos grupos económicos con presencia en grandes empresas industriales. Aunque, a juzgar por su trayectoria, así como por sus características, 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 por qué, 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 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 cadena.³⁵ En otros casos, los nuevos grupos son el producto de asociaciones entre empresarios para

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 («Cascos de estancia», *La Diaria*, 14/12/2012. Disponible en: <<https://ladiaria.com.uy/articulo/2012/12/cascos-de-estancia/>> [acceso: 10/2018]). El caso de los González, vinculados al frigorífico Ersinal (o Solís Meat), fundado en 1995, también abona en la misma

hacerse del control de una planta industrial,³⁶ o a la inversa, grupos que surgen en torno a los restos de una asociación.

Recuadro 14. El Cater Group y su disolución

El autodenominado Cater Group fue una asociación entre los frigoríficos Matadero Carrasco, Las Moras, Chiadel y Elbio Pérez 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 (Juzgado Letrado de Primera Instancia de Ciudad de la Costa, sentencia n.º 51 del 16 de mayo de 2012).

La ruptura de esta alianza se produjo en la primera década del presente siglo. A partir de allí los negocios se dividen. Misa Martínez queda como titular de los frigoríficos Chiadel y Elbio Pérez, así como de la planta de hielo Frigorífico Arbiza y de varias estancias y carnicerías. Por su parte, Costa se queda con el Frigorífico Carrasco y como accionista de la curtiembre Dofin, además de la posesión de explotaciones agropecuarias. En 2014, Costa acuerda la venta del Frigorífico Carrasco a la traslatina Minerva Foods y se transforma en un nuevo accionista del grupo Minerva y en su asesor a nivel local. Además, mantiene sus otros negocios como empresario por fuera —aunque relacionados— de la actividad de la trasnacional.

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. Sus industrias se caracterizan por depender en gran medida de esta fase. Entre estos grupos se puede anotar los casos de Union Agriculture Group y la fugaz experiencia empresarial de Johnson (Molino Dolores y Cereoil, desde 2015 en concurso de acreedores).

Existe, por último, un conjunto reducido de nuevos grupos que han surgido durante la década de los noventa, ligados a actividades industriales de mayor complejidad técnica. Se trata de los grupos Kröger y Bustin (recuadros 15 y 16).

dirección. El grupo controla, además del frigorífico, producción de ganado en *feedlot*, carnicerías y distribuidoras minoristas.

36 Sería este el caso de la asociación entre los empresarios Urgal y Passanante en el frigorífico Ontilcor. Ambos empresarios poseen individualmente explotaciones agropecuarias y Urgal es accionista, además, de una estación de servicio.

Recuadro 15. Grupo Kröger

El grupo Kröger comprende dos actividades no relacionadas. Parte de sus empresas giran en torno a la producción agropecuaria, controla tierras y empresas de insumos (semillas). La otra parte del negocio se constituye con 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 Consorcio del Este que trabajó en la construcción de algunos tramos de la ruta Interbalnearia. A partir de allí, 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 innovadora en varios productos.*

*<<http://bitafal.com.uy/historia/>>

Recuadro 16. Grupo Bustin

La actividad de Bustin también se asienta sobre dos pilares no relacionados. Sobre la segunda mitad de los noventa, 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, que 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. Pese a que la web de la empresa no lo recoge, el propio Bustin ha declarado en entrevistas su presencia industrial en México y su proyección de montar una empresa del rubro en Nashville (Estados Unidos).* 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 y forma la empresa Autolider Ecuador, para ejercer la representación de la marca alemana en aquel país, y Autolider Argentina, para hacerlo en la vecina orilla.

*Entrevista a Carlos Bustin, revista IN Verano, n.º 1, 2013. Disponible en: <<http://infonegocios.biz/el-empresario-del-ano/revista-1-in-verano-2013-en-entrevista-a-carlos-bustin>> (acceso: 3/2017).

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.

Los grupos que se expandieron durante el período

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 décadas anteriores a los años ochenta. Su no inclusión en el trabajo de Stolovich *et al.* como parte de los grandes grupos nacionales de ese momento puede deberse a distintos factores. En primer lugar, a que estos grupos se hayan desarrollado y consolidado como tales con posterioridad. 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. También pudo existir falta de información para detectarlos. Por último, la evolución familiar de estos grupos también afecta el tratamiento de la información. Un ejemplo de estos posibles problemas se ilustra en el recuadro 17.

Recuadro 17. La familia Raquet

En la década de los años cuarenta, se conforma Engraw Export and Import Co. Tempranamente, la familia Raquet se hace del control de la empresa. Esta familia de origen norteamericano mantenía negocios en aquel país, también vinculados a la industria textil. Es probable que, en un inicio, la empresa haya funcionado como una filial o, al menos, como parte integrante de un conjunto de empresas bajo la égida de firmas norteamericanas. De hecho, así lo sugieren los trabajos de Stolovich (1989) y Stolovich *et al.* (1987), 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, Pérez del Castillo Algorta (vinculado a estudios de abogados e industria química) y José Villar.

En la actualidad, ambas empresas (Engraw y Tops Fray Marcos) 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 están unidos por un parentesco entre primos y seguramente por lazos informales. Los Pérez 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. Los primeros mantienen intereses en explotaciones agropecuarias, industrias de la lana y energías renovables. Los segundos, en estudios jurídicos, importación de productos de tocador, industrias laneras y elaboración de golosinas.

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 de los ochenta.

Entre los grupos estudiados aquí, una primera 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 está vinculada a actividades industriales no ligadas a la fase primaria. Entre estos se encuentra un conjunto de grupos ligados a la industria farmacéutica que se ha consolidado en gran medida gracias a su proyección a escala regional (ver recuadro 18).

Recuadro 18. La expansión regional de la actividad farmacéutica

Durante los años noventa, el Laboratorio Libra de Scherschener comienza una expansión a nivel regional abriendo oficinas en Paraguay (1991), Brasil (1992) y 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.*

Un caso similar es la trayectoria del grupo Bringas, vinculada a Laboratorios 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.

*Información tomada del sitio web de la empresa: <<https://lablibra.com/>>

Por otro lado, 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 (Uruguay XXI, 2013). Por lo que no sería *a priori* un sector ligado directamente a las ventajas comparativas del

país. Entre los grupos familiares de larga trayectoria que han presentado un nivel importante de expansión se encuentran Schneck y Sarubbi.³⁷

El segundo conjunto que ha cobrado relevancia en el período contiene aquellos grupos ligados a la fase primaria. Se trata de grupos que lograron absorber parte del boom agrícola a partir de distintas actividades vinculadas.

Recuadro 19. Crecimiento de los grupos Erro y Macció

El grupo Erro ha logrado realizar una integración vertical en la producción de granos. A partir de distintas empresas, controla las diferentes 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, que son comercializados por la firma Nutrapet (también del grupo). Corporación de 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 aérea 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. Importa este tipo de productos mediante la firma Magric y produce parte de los mismos a nivel nacional mediante la firma Pedro Macció y Cía. Representa, desde 2005, a la marca trasnacional Syngenta, líder a nivel mundial en semillas y pesticidas. Al mismo tiempo, a partir de la firma Strong S.A., fabrica envases plásticos para granos, semillas y pesticidas, además de otro tipo de envases y bolsas para uso doméstico.

En términos de estructura, los grupos que han cobrado relevancia en el período se caracterizan por ser grupos poco diversificados. Basta para tal afirmación la lectura de la tabla 10. En esta se aprecia que el nivel de diversificación en actividades no relacionadas es bastante bajo en relación al conjunto de todos los grupos nacionales.

37 El grupo vinculado a la familia Schneck ha iniciado un proceso de diversificación no relacionada en las últimas décadas. Desde su histórica vinculación a la empresa de embutidos y productos chacinados, la tercera 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 Schneck y otros aliados.

Tabla 10. Cantidad de cadenas de valor abarcadas por grupos diversificados

	Grupos que ya existían, sin ser grandes, en los años ochenta	Grupos que continúan desde los ochenta	Total de grupos (2015)
Media	1,70	2,70	1,98
Mediana	1,00	2,00	2,00
Máximo	5,00	9,00	9,00
Mínimo	1,00	1,00	1,00

Fuente: elaboración propia a partir de Stolovich *et al.* (1987) y en diversas fuentes.

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 augurio de reproducción ampliada, o en actividades relacionadas que ayuden a incrementar aún más la rentabilidad de la actividad madre, que desviar inversiones a nuevos sectores.

La extranjerización del capital

Introducción

Una de las características más importantes del período estudiado ha sido el incremento de la inversión extranjera directa (IED). La novedad histórica se da durante la recuperación poscrisis de 2002. Entre 2006 y 2016, el promedio de la IED anual como porcentaje del PBI se ubicó en torno al 4,6 %. Es una cifra bastante elevada si se tiene en cuenta que durante el período 1970-2000 se ubicó en 0,6 % (Reig, 2013).

Este acontecimiento, a nivel nacional, se encuadra en una tendencia a nivel global enmarcada en la fase actual de la segunda globalización.³⁸ Este proceso, además de un incremento de los flujos comerciales y financieros entre países, supone una expansión de las empresas transnacionales, al tiempo que una alteración en relación a la cantidad y características de los países exportadores e importadores de capital. En particular, aumenta «el rol de las empresas transnacionales originadas en países en desarrollo como agentes activos del proceso de transnacionalización mundial» (Bittencourt, 2016, p. 4).

Analizar lo sucedido con los capitales extranjeros en la industria uruguaya, en el marco de estas transformaciones, es lo que se propone este apartado. Pero el movimiento de capitales con el exterior no solo supone ingresos de capital al país, sino también exportación de capital. Sobre ese aspecto se detiene la última sección de este capítulo.

La inversión extranjera en perspectiva histórica

En un intento de periodización, Stolovich (1989) estableció tres momentos diferenciados en lo que hace a la inversión de capitales extranjeros en la esfera nacional. El primero de estos ciclos fue denominado por el autor como «ciclo de hegemonía británica». Su transcurso, entre el último cuarto del siglo XIX y

38 En historia económica se suele aludir a la segunda globalización como el período inaugurado a nivel mundial con las transformaciones en el capitalismo a partir de la década de los setenta, la reconversión de las políticas keynesianas y el incremento en los flujos de comercio mundial que eso supone.

la primera mitad del siglo xx, se caracterizó por la presencia decisiva de los capitales ingleses en «el complejo ganadero-exportador, en la correspondiente infraestructura financiera y de transportes y en el desarrollo de la infraestructura de servicios urbanos» (Stolovich, 1989, p. 34). El segundo ciclo es el «ciclo de hegemonía norteamericana», que se extiende durante el período de industrialización orientada al mercado interno, principalmente, a partir del control de industrias procesadoras de insumos importados, aunque también a partir de la presencia en otro tipo de sectores, como el frigorífico. El ciclo de hegemonía norteamericana tuvo como tónica general el ingreso de empresas extranjeras motivadas por las elevadas ganancias establecidas en el modelo de protección articulado en torno a la promoción de la industria mercado inter-nista (Stolovich, 1989).

El tercer ciclo definido por Stolovich se da a partir de una reestructura de la economía nacional que comienza en los setenta y coincide con un nuevo régimen general de la acumulación de capital a escala planetaria, pauta-da por la ruptura del régimen fordista-keynesiano (Harvey, 1998). De acuerdo a Stolovich, una de las novedades de este ciclo es la dispersión de los orígenes de los capitales que invierten en el país, aunque con una «primacía euro-peo-occidental» (Stolovich, 1989, p. 34).

A veinticinco años ya de la periodización establecida por Stolovich, lo que parece conjugar el caso uruguayo son dos tendencias. Una de ellas evi-denciada con claridad por aquel autor, respecto a la multipolaridad de los centros capitalistas con posterioridad a los años setenta, aspecto que se cris-taliza en el hecho de que no existe una potencia nítidamente hegemónica en la exportación de capitales. La otra tendencia que parece expresarse es la de la regionalización de la economía uruguaya. La región aumenta su presencia relativa y absoluta en la exportación de capitales a nuestro país. Esto se da en el marco de una economía más integrada, con acuerdos específicos como el Mercosur, y en el marco de la formación de grandes empresas regionales que pasan a jugar un papel como jugadores globales (Barbero, 2014).

Tabla 11. Inversión extranjera directa por origen en el largo plazo

	1910 (%)	1930 (%)	1940 (%)	1950 (%)	1959 (%)	1978-1980 (%)	1995 (%)	2015 (%)
Reino Unido	91,4	64,4	58,8	-	-	-	6,0	2,0
Estados Unidos	0,4	21,5	22,8	68,8	35,4	31,9	20,9	4,0
Europa	6,4	7,9	10,0	-	-	40,6*	34,4	29,0
Argentina y Brasil	1,3	4,9	6,9	-	-	25,0	33,7**	36,0

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Stolovich (1989, pp. 59, 86 y 151), Bittencourt y Domingo (2000, p. 7), y Uruguay XXI.

* Incluye Reino Unido

** Mercosur más Chile

Según datos de Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), citados por Barbero (2014), nueve de las 100 mayores empresas multinacionales originarias de países emergentes en 2011, eran multilatinas.³⁹ A su vez, dentro de las 100 multilatinas más importantes, nos encontramos con que 31 son brasileras, 26 mexicanas, 18 chilenas, 9 colombianas, 7 argentinas, 5 peruanas, y las restantes 4 se reparten entre otras nacionalidades (panameñas, guatemaltecas, y venezolanas).

La inversión proveniente de la región en las grandes empresas manufactureras uruguayas tiene como origen Brasil, Argentina, Chile y México. Asimismo, dentro de las traslatinas que operan en el sector industrial de nuestro país, la tercera parte se ubica dentro del *top 100* de este tipo de empresas, según el ranking elaborado por América Economía.

Cuadro 3. Principales traslatinas que operan en la industria uruguaya

Traslatina	Origen	Posición en el <i>top 100</i> de América Latina	Rubro	Compra empresas ya existentes
JBS	Brasil	4	Industria cárnica	Sí
Gerdau	Brasil	10	Metalúrgica	Sí
Marfrig	Brasil	15	Industria cárnica	Sí
Arauco	Chile	17	Celulosa	No
Bimbo	México	20	Panificadora	Sí
Ambev	Brasil	25	Bebidas	Sí
CMPC	Chile	31	Papel	Sí
Minerva Foods	Brasil	68	Industria cárnica	Sí

Fuente: elaboración propia a partir del «Ránking multilatinas 2016».

En su mayoría, se trata de capitales que ingresaron al país mediante la compra de unidades industriales ya existentes, en un proceso de centralización de capitales a escala regional. El arribo al país mediante adquisición de empresas, pese a ser característico de las traslatinas, no parece ser la tónica general de la IED. Bittencourt y Domingo estiman que «solamente el 14,9 % del total entró al país mediante operaciones de toma de control» durante los noventa (2000, p. 7). Por su parte, estimaciones de Reig (2013) para la primera década del siglo XXI, sitúan para el nivel general de la economía una cifra similar.

El desempeño de los capitales extranjeros, en relación a sus pares nacionales, parece presentar niveles de productividad más elevados basados en una dotación tecnológica superior (ver ratio STK/capital constante, en

39 Se toma como ponderación el «Ránking multilatinas 2016», elaborado por *América Economía* en 2016 con datos de 2015. Disponible en: <<https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/ranking>>.

la tabla 12). Esta mayor productividad se traduce en una tasa de ganancia promedio superior a la de los capitales nacionales (ver tabla 12). De esta manera, el ingreso de capital extranjero sería un agente que altera las condiciones internas de valorización en una rama productiva. Ante este efecto, los capitales nacionales deben adaptarse técnicamente a las nuevas condiciones o desplazarse a otros sectores. Esto último es lo que parece suceder en algunas ramas primario-exportadoras.

Tabla 12. Productividad, ganancia y dotación tecnológica en grandes empresas (2010)

	Extranjeros	Nacionales
Productividad aparente en miles de pesos corrientes (VAB/PO)	1687	1472
Tasa de ganancia $EE/(STK + CI + RA)$ (%)	17,4	9,1
Capital fijo sobre total del capital constante $(STK/(STK + CI))$ (%)	39,7	26,6

Fuente: elaboración propia a partir de microdatos de la Encuesta Anual de Actividad Económica 2010.

STK = stock de capital; CI = consumo intermedio; RA = remuneraciones de asalariados; VAB = valor agregado bruto; EE = excedente de explotación, PO = personal ocupado.

Nota: Se toman para los cálculos las 120 mayores empresas de la industria manufacturera en 2010. Los cálculos de la tasa de ganancia y de la composición orgánica del capital no toman en cuenta las rotaciones del capital circulante.

Inversión extranjera directa y grupos económicos

El ingreso de capitales extranjeros, y su operativa a nivel nacional, a menudo tiende a conformar grupos económicos. Este fenómeno tampoco parece ser algo nuevo. Existen varios antecedentes históricos de capitales extranjeros conformando grandes grupos de empresas a nivel nacional. Entre ellos, el caso del grupo Bunge y Born en la década de los años cincuenta (Trías, 1961; Jacob, 1995).

Tabla 13. Tendencia de los capitales extranjeros invertidos en la industria uruguaya a conformar grupos económicos en la economía nacional

	1986	2015
Capitales extranjeros organizados como grupos	17	28
Total de capitales extranjeros	29	46
Grupos económicos extranjeros/capitales extranjeros (%)	58,6	60,8

Fuente: elaboración propia a partir de Stolovich (1989) y en diversas fuentes.

Tal como puede observarse en la tabla 13, la mayor parte de los capitales extranjeros tiende a controlar más de una empresa a nivel nacional. No obstante, las características de estos grupos a escala nacional merecen varias consideraciones. La primera de ellas en relación a la cantidad de empresas involucradas.

Tabla 14. Cantidad de empresas a nivel nacional por grupo extranjero

	1986	2015
Media	3,41	4,00
Mediana	3,00	4,00
Mínimo	2,00	2,00
Máximo	7,00	12,00

Fuente: elaboración propia a partir de Stolovich (1989) y en diversas fuentes.

La cantidad de empresas controlada por los capitales extranjeros que tienden a formar grupos a escala nacional es bastante inferior a la de los grupos nacionales. Aunque de todas maneras, parece haberse incrementado durante el período. Aspecto bastante correlacionado con el origen de los capitales, tal como veremos más adelante. Por otro lado, la mayoría de estos grupos tiende a integrar horizontalmente sus empresas. Los casos de diversificación no relacionada son extremadamente anómalos durante el período.⁴⁰

Si tomamos ahora el origen de la IED, en relación a la tendencia a conformar grupos de empresas a nivel nacional, nos encontramos con que existe un claro sesgo de los capitales de origen latinoamericano a llevar adelante este tipo de comportamiento.

Tabla 15. Tendencia de los capitales extranjeros a conformar grupos económicos según origen del capital

	Cantidad de capitales extranjeros		Capitales extranjeros como grupos (%)	
	1986	2015	1986	2015
Latinoamericanos	7	22	100,00	77,12
Estados Unidos	10	5	50,00	60,00
Europa	10	16	40,00	37,50
Otros	2	3	50,00	66,00

Fuente: elaboración propia a partir de Stolovich *et al.* (1989) y en diversas fuentes.

⁴⁰ Entre los casos que presentan una diversificación de actividades no relacionadas se encuentra el grupo Linzor, que administra fondos de pensión norteamericanos y que ha invertido en nuestro país en la empresa Itacare S.A. (Pagnifique), haciéndose de la mayoría de su paquete accionario, en la cadena de farmacias Farmashop S.A. y en la aplicación Woow.

Es posible presumir que el tipo de comportamiento a nivel de su nación de origen puede jugar un papel importante en esta tendencia. La conformación de varias empresas parece una entre tantas opciones organizativas. Por ejemplo, en la industria cárnica, donde los brasileños JBS, Marfrig y Minerva no han fundido en una sola razón social las empresas que han ido adquiriendo, sino que las mantienen independientes.

La trasnacionalización de los nacionales

El fenómeno de la trasnacionalización de los empresarios nacionales no es nuevo. Ya nos hemos referido a la existencia de grupos nacionales que mediante la apertura de empresas en el exterior buscaban expandir sus negocios locales, asegurarse mercados para la colocación de sus productos o controlar el abastecimiento de insumos y materia prima proveniente del extranjero.

El nivel de trasnacionalización de los grupos y empresarios nacionales es algo difícil de cuantificar por la dificultad de las fuentes. La reconstrucción que hemos realizado está en gran medida basada en prensa y publicaciones de las propias empresas, por lo que seguramente exista una tendencia a subestimar la cantidad de grupos económicos nacionales y empresarios individuales que se han expandido fuera del país, así como el volumen total de su expansión. Por otro lado, cuando aludimos al fenómeno de la exportación de capitales o de trasnacionalización de algunos grupos o empresas, nos referimos a un concepto minimalista del asunto. Queda por fuera la exportación de capital que los grupos realizan en forma de capital a interés, por ejemplo, mediante la adquisición de títulos de deuda pública en el exterior o depósitos en el extranjero.⁴¹

Si atendemos al conjunto de grupos estudiados en 2015, la tercera parte parece tener empresas en otros países. Asimismo, en la casi totalidad de los grupos estudiados con presencia en otros países, esta se restringe a países de la región. Quizás el término *traslatina* —aunque su definición no es del todo precisa y unánime— quede grande para la realidad de estos grupos apenas regionalizados.

Los grupos y empresas que han decidido cruzar la frontera parecen seguir dos tipos de direcciones. Una de ellas es la expansión de sus actividades primarias. En algunos casos puede ser difuso establecer en qué medida esto se realiza como complemento productivo a las actividades realizadas por el grupo a nivel nacional o simplemente como la adquisición de una fuente de reserva de valor u obtención de renta.

41 De acuerdo a datos del Banco Interamericano de Pagos, los depósitos de uruguayos en el exterior serían superiores a los 8000 millones de dólares en 2018. Cifra similar al total de exportaciones de bienes del país en 2015.

La otra dirección que ha tomado la transnacionalización de los uruguayos está dada por la expansión de los negocios nacionales no primarios. Esta es la modalidad más importante en los grupos industriales estudiados. Aunque, claro está, no es incompatible con la anterior. De hecho, varios grupos conjugan ambos caminos.

En varios casos, las actividades sobre las que se exportan capitales son actividades no sustentadas en las ventajas naturales o en el sector primario. No se corresponde a un proceso de agroindustrias nacionales que se vuelven competitivas y comienzan su expansión a escala regional como forma de ampliar escala y mercados. Por lo general, este tipo de empresa es más susceptible de ser extranjerizada que de emprender un proceso propio de transnacionalización. Solo seis de los 17 grupos regionalizados mantienen una pauta de expansión basada exclusivamente sobre o a partir de actividades primarias. Entre los restantes 12, algunos combinan ambas pautas, pero mantienen una expansión al exterior mediante actividades en las cuales el país no cuenta con ventajas comparativas estáticas.

Entre los casos a destacar en este sentido se encuentra la experiencia del grupo Raquet, por la expansión a Argentina y México de su negocio de montaje y operación de parques eólicos y fotovoltaicos ante una demanda que parece agotarse en nuestro país. Líneas antes, mencionamos la experiencia de Strauch con la transnacionalización de su negocio de materiales eléctricos a Paraguay. En el mismo país invirtieron los Fernández Alonso a partir de la apertura de una planta para la fabricación de paneles, vinculada a la producción de contenedores desarrollada en la nacional Frimaral. Varios grupos vinculados a laboratorios han iniciado un proceso de regionalización. Entre ellos, el Laboratorio Libra, de Scherschener, ha expandido su actividad a Brasil, Paraguay y Chile. El laboratorio Microsules, de Bringas, se ha expandido a Paraguay, Brasil, Chile, México y Ecuador. Urufarma, de Etcheverrito, está vinculado a otro laboratorio en Argentina: el laboratorio Phoenix. A ellos se suma la expansión de otras actividades de la rama química y del plástico. La producción de envases de PET, realizada por el grupo Gercar, cuenta con filiales en Brasil. Ya fueron abordadas con anterioridad la expansión de Bustin en la fabricación de compuestos termoplásticos y en la venta de automóviles, así como la de Szyfer en la industria del plástico y la de Deambrosi en el transporte marítimo.

La expansión al exterior de los industriales uruguayos no parece estar motivada por el desarrollo y consolidación de industrias sustentadas en ventajas comparativas. No es el desarrollo evidente de un proceso fundado en condiciones naturales de la economía, como podría suponerse *a priori*. Por el contrario, parecería tratarse de la respuesta a otro tipo de necesidades, tales como hacer frente a las dificultades de un mercado pequeño, así como fundarse sobre otras capacidades, como la de explotar e insertarse en nichos particulares de mercado.

Recuadro 20. Saliendo de fronteras

Según información de Jacob (2004, p. 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 brasileiro. Strauch ha llevado su negocio de importación de materiales eléctricos al Paraguay fundando una empresa allí. Asimismo, el grupo es propietario 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 años noventa 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 argentino-uruguaya, donde opera su flota de bandera nacional. Mediante transporte carretero y utilizando el régimen de importación en admisión temporaria, la empresa argentina de los Fernández abastecía de materia prima a su planta procesadora en Uruguay. Los volúmenes de materia prima importada en esta condición por la pesquera uruguaya llegaron a representar el 20% de toda la merluza desembarcada en nuestro país (Geymonat, 2014). 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, 1991, p. 9). Deambrosi, por su parte, ha realizado alianzas con empresarios paraguayos en el negocio del transporte de carga fluvial por la hidrovía.

A modo de conclusión: ¿el declive de los grupos económicos nacionales?

El presente libro se ha dedicado a analizar la variación en la estructura del gran capital nacional en el marco de un período caracterizado por reformas de tipo liberal y aperturista. Por el tipo de metodología empleada, nuestro análisis se centró en aquellos capitales que presentaban algún tipo de vinculación con la rama industrial.

Hemos tomado como período de análisis 1980-2015. El punto de inicio tiene que ver con la disposición de datos así como con el momento bisagra que supone la década de los ochenta entre un modelo económico industrializador en crisis y un período de afianzamiento de políticas liberalizadoras y aperturistas.

Es de suponer, tal como planteamos en la introducción de este trabajo, que las variaciones de contexto sucedidas con fuerza a partir de los años noventa hayan impactado sobre la estructura de los principales capitales nacionales. Luego de prestar atención a las variaciones en materia de estructura de los principales grupos industriales, así como de estudiar las variaciones acaecidas en el elenco de los mismos, es posible adelantar algunas conclusiones e hipótesis.

La forma particular de organización de los grandes capitales nacionales continúa siendo una organización en torno a grupos económicos familiares. Esto es, un conjunto de empresas independientes controladas por un mismo conjunto de propietarios a menudo unido por lazos familiares. Esto lleva a que las dinámicas de reproducción económica y familiar estén íntimamente ligadas. Si atendemos a la fracción nacional de la estructura de propiedad, nuestro capitalismo es un capitalismo familiar y en gran medida dinástico. La separación entre propiedad y control de las empresas, o reformas seculares de este estilo (como la apertura al mercado de valores), no parecen haber sucedido pese a la convergencia institucional con otros países suscitada a partir de la adopción de medidas liberales.

Durante el período, estos grupos económicos familiares demostraron su capacidad para mitigar los efectos adversos y volátiles del contexto. En buena medida, la supervivencia de los grandes empresarios industriales transitó por el uso de este tipo de estructuras.

Los grupos grandes y con mayor diversificación en actividades no relacionadas desarrollaron un conjunto de capacidades mejores para hacer frente al

turbulento contexto que se avecinaba en los ochenta. Es llamativo también el hecho de que buena parte de los grupos económicos que sobrevivieron al período se correspondan con grupos longevos. En gran parte de ellos se aprecia un pasaje de tres o más generaciones familiares por su conducción. Este aspecto parece advertir sobre el desarrollo de capacidades específicas para transmitir conocimientos y *know-how*, así como del desarrollo virtuoso de mecanismos para hacer frente al recambio generacional y a la atomización patrimonial que supone la herencia. El desarrollo de este tipo de capacidades habría sido parte de la clave para la supervivencia empresarial como grupos.

El liderazgo sectorial también es otra variable que explica la permanencia y capacidad resiliente de los grupos económicos. La posibilidad de fijar barreras de entrada a nuevos competidores o de obtener rentas extraordinarias basadas en condiciones monopólicas sobre algunos mercados fueron aspectos cruciales a la hora de hacer frente a los vaivenes de la economía.

Por otra parte, sobre la base de la plasticidad que representa la estructura de los grupos económicos, estos parecen haber seguido un camino desindustrializador al igual que el conjunto de la economía. En la actualidad, aun los grupos económicos con presencia en empresas industriales son, a su interna, menos industriales que en los ochenta, y concentran buena parte de su portafolio de negocios en otros sectores. Por otro lado, la base agraria de los grupos —su inversión en cartera de tierras y actividad agropecuaria— parece haberse incrementado durante el período, también en consonancia con los incentivos del contexto.

Por último, una parte importante de los grupos económicos ha sobrevivido basándose en la regionalización de sus actividades. Esto es, en la expansión su producción a los países vecinos, generando en ellos empresas comerciales e industriales o expandiendo su frontera agraria.

Pese a esta capacidad de adaptación de los grupos industriales nacionales, el nuevo contexto no ha pasado desapercibido. De hecho, es posible sostener que el gran capital nacional ha tendido a variar poco en su estructura, pero ha perdido significancia económica y estratégica en el dominio del aparato productivo nacional.

Las transformaciones institucionales a nivel país enumeradas más arriba forman parte, a la vez, de un movimiento general en el patrón de acumulación de capital a escala mundial como respuesta a la crisis de los años setenta. Entre otros aspectos, esta reestructura ha supuesto un incremento en los flujos de capitales entre países producto del proceso internacional denominado en la historia económica como *segunda globalización*. En el caso uruguayo, el saldo neto entre entrada y salida de capitales es favorable a la primera y ha presentado un fuerte incremento durante el período (sobre todo en el siglo XXI).

La entrada de capitales extranjeros modifica las condiciones de valoración normal de los capitales nacionales. Los capitales extranjeros son más productivos, acceden a redes globales de comercialización y tienen acceso

a fuentes de financiamiento con mayor facilidad. Alteran de esta manera las condiciones medias en las que se valorizan los capitales de una rama. Los capitales nacionales deben adaptarse a las nuevas condiciones técnicas o replegarse a ramas de menor rentabilidad o subordinadas a los capitales foráneos (provisión de insumos, logística y transporte, etcétera).

Si se atiende al patrón de instalación de los capitales extranjeros se observa que el sector primario con posibilidades de exportación es el principal atractor. Aspecto que no llama la atención si se tiene en cuenta el *boom* de precios de materias primas que primó al menos hasta 2012. El sector primario exportador fue un sector de gran rentabilidad durante el período, al tiempo que es un sector que cuenta con ventajas comparativas devenidas de las condiciones naturales del país.

Pero el proceso de extranjerización no ha avanzado únicamente sobre el sector primario-exportador. Parte de las industrias no tradicionales, así como del comercio y la energía, entre otras, han incrementado sus niveles de extranjerización durante el período. A los sectores mencionados anteriormente hay que agregar la totalidad de la banca privada. Este es un fenómeno de hondas consecuencias para el capital nacional. Hasta fines del siglo xx, la participación del capital nacional en la banca privada le permitía acceso a crédito de forma simple y barata para sus negocios productivos y comerciales. En el actual contexto esta posibilidad se ve restringida. Las formas de obtención de capital pasan a centrarse en el acceso a crédito público o privado en condiciones normales de mercado, o en la enajenación de activos para obtener liquidez.

La desconexión del sector financiero profundiza el lugar subordinado de los grupos nacionales respecto del capital extranjero. Sus menores niveles de productividad y tasas de valorización llevan a suponer que la tendencia extranjerizante de la economía ha llegado para quedarse. Sin embargo, otro tipo de factores contrarrestantes pueden atenuar este aspecto. Es importante prestar atención a lo sucedido una vez que los precios de las materias primas caen y las ganancias extraordinarias bajan. Es posible pensar que este aspecto puede permitir una reducción en el avance del capital extranjero, al tiempo que un terreno para recuperar por parte de los nacionales. Pero tal circunstancia llevaría a concluir que el avance del capital nacional estaría condicionado por el retroceso del capital extranjero que ve disminuida su rentabilidad y no necesariamente por méritos propios en términos de competencia.

Ante este escenario, las posibilidades de los capitales nacionales para subsistir pueden consistir en establecer alianzas con capitales extranjeros que les permitan el ingreso a nuevos mercados, incrementar la dotación tecnológica y aumentar la escala productiva. No obstante, si bien este es un incentivo para los nacionales, parecería ser cada vez menos atractivo para los extranjeros. La existencia de instituciones económicas que limitan la obtención de rentas por tratos diferenciados y discrecionales en materia de política

económica tira al suelo un activo crucial con el que contaba el capital nacional para ofrecer a sus pares extranjeros: contactos y posibilidades de incidir en la política sectorial. Alterar las condiciones específicas de valorización de una rama a través de protección arancelaria o subsidios va en contra de la tónica general del modelo. A su vez, cuando esto se realiza vía exoneraciones fiscales, los capitales extranjeros son quienes mayor capacidad de imponerse tienen. Esto por su elevado nivel de concentración y los efectos en el corto plazo de sus inversiones en la economía nacional (empleo, ingreso de divisas, etcétera). De esta manera, la alteración de las reglas de juego no solo altera las posibilidades de subsistencia del capital nacional basadas en políticas de protección y captación de ingresos de otras ramas (subsidios), sino que alteraría también las posibilidades de construcción de capital político.

Ante este panorama de rezago cabe preguntarse por los mecanismos de supervivencia del capital nacional. Una posibilidad de continuidad es la existencia como pequeño y mediano capital. Su continuidad en el mundo de los negocios, pero en firmas de menor escala o con condiciones de crecimiento limitadas (por ejemplo, ramas vinculadas al mercado interno). Otra posibilidad es el reciclaje de parte de sus negocios como capitalistas productivos a capitales que operan en torno a la obtención de rentas inmobiliarias o sobre tierra productiva, así como a capitales a interés tanto a nivel nacional como en el extranjero. Por último, es posible que varios capitales familiares se encuentren combinando estas formas con la inserción de sus integrantes en el *staff* gerencial o personal subsidiario (firmas de abogados, estudios contables, consultoras, etcétera) de grandes firmas trasnacionales. El aprovechamiento del capital cultural, los círculos de contactos o redes sociales establecidas serían parte de los activos diferenciales con los que contarían parte de los miembros de estas familias.

En cualquier caso, el capital nacional tiende a expresar su impotencia como gran capital. Condenado a valorizarse a una tasa menor, a tener límites de crecimiento en escala y a depender fuertemente de condiciones tecnológicas y mercantiles sobre las que guarda dominio nulo.

El declive de los grupos económicos trae consigo un conjunto de preguntas que quedan abiertas. Estas pueden agruparse en el problema relativo a la existencia de una burguesía nacional y sus características. ¿Existe un sector empresarial nacional pujante con intereses propios y que eventualmente podría transformarse en una punta de lanza para el desarrollo? Esta pregunta no solo es importante para el pensamiento o la teoría social crítica, sino también para otro tipo de problemas, como aquel vinculado a los sistemas nacionales de innovación. La existencia de un empresariado nacional subordinado y declinante coloca también problemas en torno a los agentes para el desarrollo, sus límites estructurales y el tipo de conducta política que de allí se desprende. Aspectos sobre los que habrá que volver a pensar.

ANEXOS

Anexo 1. Metodología para la estratificación de empresas industriales

En su forma más simple y abstracta el capital total puede representarse de la siguiente manera:

$$D-M \dots P \dots M'-D'$$

Donde:

D = dinero

M = mercancía(s)

P = proceso productivo

El valor obtenido en un ciclo del capital productivo (V), y condensado, por tanto, en el valor de las mercancías producidas finalmente en ese ciclo, puede reducirse a la suma de sus elementos, tal como fueron mencionados. Esto es, al capital constante (c), el capital variable (v) y la plusvalía (pv). Podríamos presentar, entonces, la siguiente ecuación como los componentes del valor total generado en un ciclo del capital productivo.

$$\text{Ecuación 1: } V = c + v + pv$$

A partir de la descomposición del ciclo en estos tres componentes, es posible apreciar que el retorno a manos del capitalista del ciclo realizado supone la apropiación de un plusvalor (D'-D), al tiempo que del valor inicial desembolsado (c+v). De allí puede deducirse que el dinero inicial, lanzado a la circulación para la obtención de un plusvalor, no representa en términos estrictos un costo o un gasto, sino más bien un adelanto, a cuenta de su retorno incrementado. De allí que denominemos a la fórmula c+v como la expresión algebraica del capital adelantado (k) (Shaikh, 1978).

$$\text{Ecuación 2: } k = c + v$$

Donde:

k = capital adelantado

Atendiendo al proceso mismo de circulación del capital, podemos encontrar diferencias en los elementos que lo componen desde el punto de vista de su consumo en un ciclo productivo. Una vez transcurrido el ciclo entre D y D', el capitalista no reemplazará el total de la maquinaria y los edificios, puesto que los mismos no habrán sido consumidos plenamente en el proceso productivo, sino que solo una parte de su valor, en forma de depreciación, será transferida al producto final. Denominaremos a esta porción del capital, desde el punto de vista de la rotación, como *capital fijo* (Harvey, 1990).

Ahora bien, una porción del capital adelantado al ciclo de valorización cobra forma de elementos cuyo consumo se realiza por entero en un ciclo productivo. Entre este tipo de elementos pueden ubicarse las materias primas y auxiliares, así como otro tipo de insumos, y la fuerza de trabajo. Así, el valor del desembolso que realiza el capitalista individual en este tipo específico de mercancías retorna íntegro, una vez finalizado el ciclo, como una porción del valor nuevo realizado. Esta porción del capital adelantado se denomina *capital circulante* (Harvey, 1990). Por tanto, el capital adelantado también puede expresarse como sugiere la ecuación 3.

$$\text{Ecuación 3: } k = k_f + k_c$$

Donde:

k_f = capital fijo

k_c = capital circulante

A partir de la combinación de las ecuaciones 2 y 3 se obtiene la ecuación 4:

$$\text{Ecuación 4 (2+3): } k = (ck_f + ck_c) + vk_c$$

Donde:

ck_f = capital constante fijo

ck_c = capital constante circulante

vk_c = capital variable circulante

Siendo n la cantidad de rotaciones del capital circulante en un año, puede expresarse el capital anual adelantado como sugiere la ecuación 5 (Fichtenbaum, 1988).

$$\text{Ecuación 5: } k = ck_f + (ck_c + v)/n$$

El capital adelantado, en tanto aquel desembolso inicial de dinero para adquirir los medios productivos y la fuerza de trabajo necesaria para iniciar un proceso productivo en un ramo particular, representa una buena aproximación al nivel de concentración de los capitales individuales y, por tanto, a su magnitud. De allí que tomemos esta variable para estratificar las empresas industriales.

A partir de la Encuesta Anual de Actividad Económica (EAAE) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), se procedió a operacionalizar estos conceptos. Se tomaron como base los cálculos realizados sobre los microdatos de la EAAE 2010, por tratarse, según fuentes del INE, de una encuesta sin mayores problemas en la estimación y recolección de datos. Al mismo tiempo, el año en cuestión fue un año de desempeño «normal» de la industria y de la economía en general.

En todo momento se trabajó sobre un conjunto poblacional definido como las *empresas industriales potencialmente forzosas*. Para obtener el conjunto de empresas forzosas, el INE cruza datos de BPS, en relación al personal ocupado, y de DGI, para conocer el nivel de ventas (INE, 2011). Al no acceder a estos datos y al no contar con un identificador de empresas forzosas en los microdatos, hemos estimado un conjunto de casos (empresas) al que denominamos como *potencialmente forzosas*. Para ello

se han tomado como indicadores, siguiendo los criterios metodológicos del INE, el personal total de la empresa, que comprende el personal asalariado de la propia empresa y el personal tercerizado, y los ingresos totales de la empresa. Ambas variables pueden presentar un sesgo a la sobrestimación del conjunto de unidades forzosas. No obstante, se prefiere incurrir en este error y no en el inverso.

Por otro lado, se tomaron como unidades industriales aquellas cuyo valor bruto de producción (VBP) industrial representaba la mayor parte de su VBP total. Esto, a cuenta de establecer posteriores comparaciones con los datos agregados presentados por el INE. El criterio ha dejado por fuera de las unidades industriales a empresas con actividad industrial pero cuyas mayores ventas son reportadas por otras clases de actividades. El caso más paradigmático ha sido el del Frigorífico Modelo.

Los microdatos de la EAAE comprenden el acumulado de un año. Lo que *a priori* desconocemos es el número de rotaciones del capital circulante por empresa en este período. Para estimarlas se tomó el criterio utilizado por Fichtenbaum (1988), relacionando un flujo (las ventas) a un *stock* (las existencias del año corriente). Asimismo, se incorporaron algunas críticas realizadas por Fernando Dachevsky y Juan Kornblihtt (2011) a esta estimación.⁴² De esta manera, y a partir de los datos disponibles, se estimó la rotación como:

$$\text{Rotación (n)} = (\text{RA} + \text{CI})/\text{existencias del año corriente}$$

Se estimaron rotaciones anuales para la Encuesta Anual de Actividad Económica a partir de los datos agregados por división de actividad (a dos dígitos de la CIU Rev. 4).⁴³ El motivo de no estimar rotaciones por empresa fue que en varios casos no se contaba con datos de existencias, por lo que la operación se hacía imposible. Lo mismo sucedía para ciertas ramas a cuatro dígitos. Los resultados obtenidos se describen en la tabla 1.

⁴² Los cálculos de Fichtenbaum (1988) toman en el numerador las ventas. De esta manera están incluidas las ganancias y el consumo de capital fijo (elementos que no componen el capital circulante). Así, Dachevsky y Kornblihtt (2011, p. 22) entienden más pertinente incluir en el numerador solo aquellos elementos que hacen al capital circulante: CI y RA.

⁴³ Clasificación internacional industrial uniforme Revisión 4

Tabla 1. Rotaciones estimadas para 2010 por división de actividad industrial
(dos dígitos de la CIIU Rev. 4)

División	Descripción	Rotaciones (n)
10	Elaboración de productos alimenticios.	8,20
11	Elaboración de bebidas.	4,50
12	Elaboración de productos de tabaco.	2,57
13	Fabricación de productos textiles.	2,81
14	Fabricación de prendas de vestir.	2,76
15	Fabricación de cueros y productos conexos.	3,20
16	Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables.	7,17
17	Fabricación de papel y de los productos de papel.	3,64
18	Actividades de impresión y reproducción de grabaciones.	3,38
19	Fabricación de coque y de productos de la refinación del petróleo.	2,39
20	Fabricación de sustancias y productos químicos.	2,86
21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y de productos botánicos.	2,85
22	Fabricación de productos de caucho y plástico.	4,12
23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos.	8,42
24	Fabricación de metales comunes.	3,16
25	Fabricación de productos derivados del metal, excepto maquinaria y equipo.	5,74
26	Fabricación de los productos informáticos, electrónicos y ópticos.	1,68
27	Fabricación de equipo eléctrico.	2,00
28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	8,72
29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques.	3,11
30	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte.	7,91
31	Fabricación de muebles.	2,99
32	Otras industrias manufactureras.	3,80
33	Reparación e instalación de la maquinaria y equipo.	22,85

Fuente: elaboración propia a partir de microdatos de la EAAE 2010, INE.

En función de los datos obtenidos se calculó el capital adelantado por empresa haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$\text{Ecuación 6: } k_i = \text{STK}_i + (\text{C}_{ii} + \text{RA}_i) / \text{nd}$$

Donde:

k_i = capital adelantado de la empresa i

STK_i = *stock* de capital de la empresa i

C_{ii} = consumo intermedio de la empresa i

RA_i = remuneración de asalariados de la empresa i

nd = rotación anual de la división de actividad a la que pertenece la empresa

Finalmente, los resultados obtenidos para la variable k fueron depurados (se quitaron aquellas empresas que entre 2010 y 2015 cerraron) y ajustados. Con base en el listado definitivo se procedió, mediante diversas fuentes, a identificar de qué empresa se trataba, puesto que los microdatos de la EAAE son anónimos.

La conformación de datos comparables para los años ochenta

La posibilidad de estratificar mediante el mismo método una muestra para la segunda mitad de la década de los ochenta es nula. No contamos con microdatos de encuestas oficiales que permitan replicar el modelo.

Una opción para suplir esta carencia es aproximar la cuestión por intermedio de una variable que se encuentre fuertemente correlacionada y sobre la que exista posibilidad de reconstruir información. Entre las variables que frecuentemente se utilizan para dar cuenta del tamaño de las empresas se encuentran las ventas y el personal ocupado (INEGI, 2011, p. 14). En ambos casos, se podría establecer una reconstrucción de información para la década de 1980. Desde el punto de vista teórico, la variable ventas debería encontrarse fuertemente correlacionada con el capital adelantado, desde el momento que el valor expresado en la realización de las mercancías ha de guardar una relación directa con el valor adelantado en forma de capital. Esta correlación no necesariamente debe ser tan fuerte al tomar el personal ocupado, desde el momento que las distintas ramas de la industria presentan composiciones orgánicas del capital distintas, tal como puede apreciarse en la tabla 2.

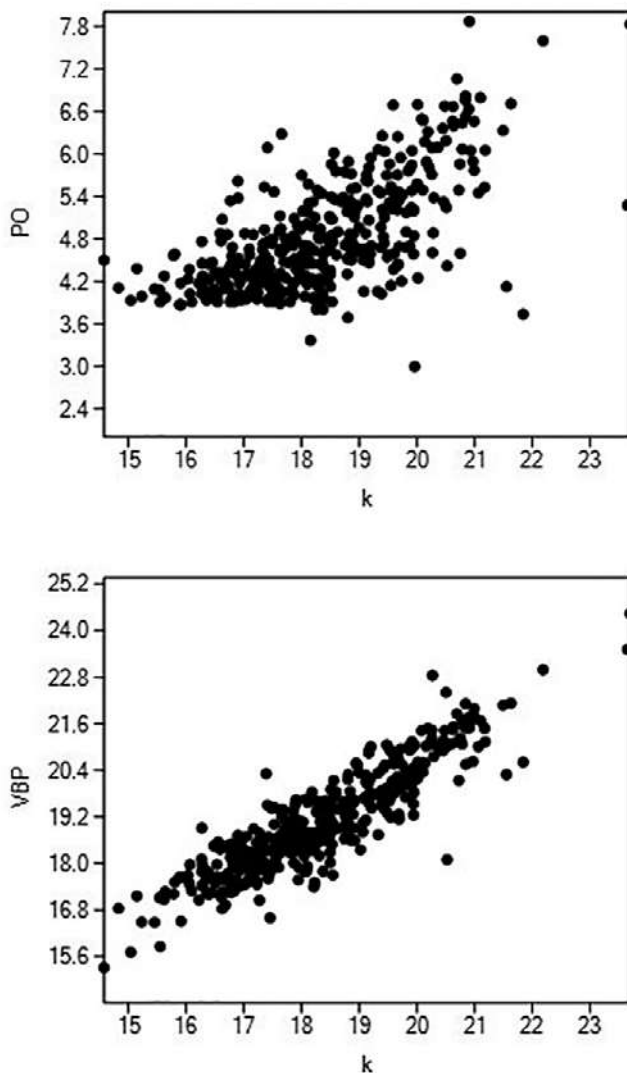
Tabla 2. Composición orgánica del capital por divisiones industriales
a dos dígitos de la CIIU Rev. 4

División	Descripción	COK (con rotaciones)	COK (sin rotaciones)
10	Elaboración de productos alimenticios.	28,32	9,69
11	Elaboración de bebidas.	17,10	7,07
12	Elaboración de productos de tabaco.	4,63	3,53
13	Fabricación de productos textiles.	12,09	8,38
14	Fabricación de prendas de vestir.	4,06	2,83
15	Fabricación de cueros y productos conexos.	9,75	5,93
16	Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables.	62,93	14,76
17	Fabricación de papel y de los productos de papel.	83,41	32,21
18	Actividades de impresión y reproducción de grabaciones.	7,47	3,80
19	Fabricación de coque y de productos de la refinación del petróleo.	26,21	19,79
20	Fabricación de sustancias y productos químicos.	15,19	9,16
21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y de productos botánicos.	5,73	3,30
22	Fabricación de productos de caucho y plástico.	15,15	7,43
23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos.	23,31	5,98
24	Fabricación de metales comunes.	12,64	6,84
25	Fabricación de productos derivados del metal, excepto maquinaria y equipo.	8,87	4,05
26	Fabricación de los productos informáticos, electrónicos y ópticos.	2,12	1,88
27	Fabricación de equipo eléctrico.	5,50	4,25
28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	15,18	4,07
29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques.	10,99	7,89
30	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte.	14,25	8,56
31	Fabricación de muebles.	5,99	3,65
32	Otras industrias manufactureras.	5,10	2,73
33	Reparación e instalación de la maquinaria y equipo.	20,56	2,56

Fuente: elaboración propia a partir de macro y microdatos de la EAAE 2010.

Esta suposición, desde el punto de vista teórico, parece corresponderse con lo sucedido en el plano empírico. Los gráficos de dispersión y las tablas de correlaciones, elaborados con base en los datos de la EAAE 2010 sobre el conjunto de empresas potencialmente forzosas, parecen validar aquella suposición (ver gráfico 1 y tabla 3).

Gráfico 1. Diagramas de dispersión: capital adelantado (k) y personal ocupado (PO), y capital adelantado (k) y valor bruto de producción (VBP) para una muestra de empresas



Fuente: elaboración propia basada en microdatos de la eaae 2010, INE.

Tabla 3. Coeficiente de correlación de Spearman para las variables capital adelantado (K), personal ocupado (PO), valor bruto de producción (VBP) para una muestra de empresas industriales

	K	P valor
PO	0,61698	1,60E-85
VBP	0,87232	6,10E-123

Fuente: elaboración propia a partir de microdatos de la EAAE 2010, INE.

De esta forma, es plausible suponer que el *ranking* de ventas tendrá como resultado un conjunto similar de empresas que el que hubiese surgido de ordenarlas mediante el cálculo del capital adelantado.

Para el año 1987, contamos con un material inédito proporcionado por uno de los autores de *El poder económico en el Uruguay actual*, donde se identifican las 250 mayores empresas no financieras ni rurales del total de la economía uruguaya en función de sus ventas. Tomamos este material como referencia para el establecimiento de un conjunto de grandes empresas industriales a fines de los ochenta.

A partir de la conformación de información comparable para ambas puntas del período, se procedió a ampliarla a partir de diversas fuentes primarias y secundarias.

Anexo 2. Conformación de muestras de grupos económicos industriales⁴⁴

Con la finalidad de hacer comparable la información en ambas puntas del período, partimos de dos conjuntos definidos de 120 empresas (ver anexo 1). A partir de ambos *rankings* fue que se identificó la integración de aquellas grandes empresas a estructuras corporativas más amplias, como grupos económicos o empresas trasnacionales, o su propia estructura como empresa diversificada. En el caso 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.

Para la construcción de los grupos económicos se tomaron también fuentes distintas en uno y otro período. Para fines los ochenta, se tomaron los trabajos de Stolovich (1989, 1993) y Stolovich *et al.* (1987). En el primero de estos trabajos se toma como base de los datos 1985, mientras que en el segundo se toma 1986. De allí que la información presentada difiera en el año.

En el caso de 2010 se tomaron diversas fuentes primarias y secundarias. Se partió inicialmente de 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 en la actividad 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 del BCU).

El Banco Central construye esta información basándose en fuentes propias de la Superintendencia de Servicios Financieros y en información brindada por otros agentes del sistema financiero, quienes están obligados a 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 distintos motivos (fallecimiento, quiebra, etcétera), 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).

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. A los efectos de esta investigación hemos optado por centrar la unicidad de los grupos económicos por la existencia de un conjunto de personas que,

44 Parte de los contenidos de este anexo se presentaron en Geymonat (2019).

a partir de lazos de parentesco, confianza o cooperación estable, controlan un conjunto de empresas independientes desde el 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, webs de empresas, informes de la Bolsa de Valores de Montevideo, publicaciones del *Diario Oficial*, guías de empresas *online*, directorios de empresas obtenidos a partir de solicitudes ante la Dirección General de Registros (DGR) del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), currículums de gerentes y empresarios, información del Ministerio de Economía y Finanzas mediante la Comisión de Defensa de la Competencia y de la Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones (COMAP), así como entrevistas a informantes calificados.

En el cuadro 1 se listan las principales fuentes y se detalla el contenido que cada una puede aportar a un estudio de estas características.

Cuadro 1. Fuentes de información utilizadas para el estudio de grupos económicos (2015)

Fuentes	Tipo de información
Central de Riesgos, Banco Central del Uruguay	Identifica grupos económicos a partir de las búsquedas que se realizan sobre una persona física o jurídica.
<i>Diario Oficial</i>	Composición de sociedades de responsabilidad limitada, avisos de defunción y matrimoniales, otro tipo de avisos.
Dirección General de Registros, Ministerio de Educación y Cultura	Composición y cambio de directorios de sociedades anónimas.
Comisión de Defensa de la Competencia, Ministerio de Economía y Finanzas	Información sobre titulares de firmas en caso de existencia de litigios o concentración de mercado.
Bolsa de Valores de Montevideo	Composición accionarial de las empresas que cotizan en bolsa, prospecto de emisión de obligaciones negociables, información sobre empresas controladas o relacionadas con la empresa cotizante, actas de asambleas de accionistas.
Prensa escrita	Entrevistas a propietarios o directores de sociedades comerciales, registros de compras y ventas, suplementos especiales sobre sectores de actividad o empresas, obituarios.
Geni (sitio web)	Información genealógica.
Linkedin y otras redes profesionales	Información sobre ejecutivos y empresarios.

Anexo 3. Listado alfabético de grupos económicos con presencia en la industria a 2015 y sus principales características⁴⁵

Bilacor

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Bilacor S.A. (Frigoyí)	Frigorífico		Uruguay
Sociedad ganadera Las Nenas	Explotación agropecuaria		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Sin definir	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Birenbaum

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Laboratorio Celsius	Laboratorio		Uruguay
Dermur Ltda.	Laboratorio		Uruguay
Atgen Diagnóstica Ltda.	Fabricación y comercialización de sistemas de diagnóstico genético para el laboratorio clínico		Uruguay
Parque Eólico Solís de Matajojo	Energía eólica	El parque es propiedad de cinco empresas reconocidas del medio: Fábrica de Pastas La Especialista S.A., Hernández y González S.A., La Forja S.A. - Tafirel, Laboratorio Celsius S.A. y Proquimur S.A.	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	3

45 Los datos de este anexo fueron presentados en Geymonat (2019).

Bringas

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Laboratorios Microsules	Laboratorio		Uruguay
Laboratorios Cherry	Laboratorio		Uruguay
Isla Victoria s.A.	Empresa de preparaciones farmacéuticas		Uruguay
Microsules Paraguay	Laboratorio		Paraguay
Laboratorio Microsules (filial chilena)	Laboratorio		Chile
Laboratorios Microsules México s.A. de c.v.	Laboratorio		México
Mivet s.A.	Laboratorio		Argentina
Laboratorios Microsules Ecuador s.A.	Laboratorio		Ecuador
Laboratorio Microsules do Brasil Ltda.	Laboratorio		Brasil
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	5

Bustin

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Montelur s.A.	Compuestos termoplásticos	Schmidt Irmaos (Brasil)	Uruguay
Prisma Ltda.	Compuestos termoplásticos		Brasil
Alfalider s.A.	<i>Service Mercedes-Benz</i>		Uruguay
Autolíder Uruguay s.A.	Representante de Mercedes-Benz en Uruguay		Uruguay
Autolíder Ecuador	Representante de Mercedes-Benz		Ecuador
Grupo Autolíder s.A. (Argentina)	Representante de Mercedes-Benz	Otro accionista argentino	Argentina

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Softer Termoplásticos S. A.	Plástico		Argentina
New Spain S. A.	Sin dato		Uruguay
Vehículos Chana del Uruguay - D. Torre S. A.	Línea de vehículos utilitarios Chana (China)		Uruguay
Torrente S. A.	Fabricación de plástico y caucho sintético		Uruguay
Malgor S. A.	Sin dato		Uruguay
Casagliana S. A.	Sin dato		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Empresario individual, sin participación actual de la familia en los negocios	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	3

Bzurovski

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Natan S. A.	Propietaria de inmuebles		Uruguay
Curtiembre París	Curtiembre		Uruguay
Star House Latin America S.R.L.	Comercio de materias primas		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Caputto

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Citrícola Salteña s. A.	Producción y conservación de cítricos	Sociedad Anónima San Miguel, que posee el 33 % de las acciones de Citrícola Salteña, pertenece a un grupo de alcance global originario de Argentina. Se dedica a la explotación y comercialización global de frutos cítricos con una posición importante en el mercado global. Posee plantas de industrialización y producción en Uruguay, Argentina y Sudáfrica.	Uruguay
Nolir s. A.	Producción de jugos de fruta	Sociedad 100 % controlada por Citrícola Salteña.	Uruguay
Sipalic S.R.L.	Comercio minorista de vestimenta		Uruguay
Ottupac S.R.L.	Compra, venta, arrendamiento y administración de inmuebles o muebles		Uruguay
Múltiple s. A.	Comercialización y distribución en el mercado interno		Uruguay
Trizip s. A.	Producción y comercialización de tomates y derivados	Sociedad controlada 100 % por Citrícola Salteña.	Uruguay
Tobir s. A.	Riego y quintas	Sociedad controlada 29,4 % por Citrícola Salteña.	Uruguay
Citrícola Salteña Europa s. A.	Comercializadora en el exterior	Sociedad 100 % controlada por Citrícola Salteña.	España
Cotidel s. A.	Empresas frutas y verduras		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Cesio

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Dofin S.A.	Curtiembre	Costa Valverde (ver grupo Costa Valverde)	Uruguay
Estudio Vivace	Estudio de grabación y filmación		Uruguay
Codelmar S.A.	Transporte de carga	Costa Valverde (ver grupo Costa Valverde)	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Empresario individual, sin participación actual de la familia en los negocios	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Chamyan

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Curtifrance	Curtiembre		Uruguay
Taurinco S.A.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Sintram Trade	Usuaria de zonas francas		Uruguay
Campo Abierto S.R.L.	Sin dato		Uruguay
Ganadera Sierra de Ríos Ltda.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Frigorífico San José S.R.L.	Arrendamiento de inmuebles rurales		Uruguay
Car Care S.R.L.	Taller mecánico		Uruguay
Montecasino S.A.	Curtiembre		Uruguay
El Minuano Sociedad Ganadera	Explotación ganadera		Uruguay
Salmix S.A.	Explotación ganadera		Uruguay
Tipo de grupo	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Costa Valverde

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Dofin S.A.	Curtiembre	Cesio	Uruguay
Codelmar S.A.	Transporte de carga	Cesio	Uruguay
Distribuidora Balcam	Distribución de alimentos		Uruguay
Paricor S.A.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Frigorífico Carrasco	Frigorífico	El frigorífico es propiedad de la brasilera Minerva Foods, de la cual Costa Valverde es accionista. Se desempeña como director del frigorífico luego de la compra por los brasileiros.	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Empresario individual, sin participación actual de la familia en los negocios	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Deambrosi

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Barraca Deambrosi S.A.	Industria de alimentos. Marcas Gourmet, Sal Sek, De Ley, entre otras		Uruguay
Nobleza Naviera S.A.	Operadores portuarios y transporte de ultramar		Uruguay
Myrin S.A.	Almacenaje de fertilizantes y granos. Servicios logísticos	ISUSA (ver grupo Electroquímica) y Bautista Gerpe	Uruguay
Nobleza Armadora S.A.	Transporte fluvial de carga		Paraguay y Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Electroquímica

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Electroquímica	Producción de químicos para el hogar	Grupo Williams (Argentina) y grupo Clorox Argentina	Uruguay
Williams y Cía. Productos Químicos	Distribución y venta de productos químicos	Grupo Williams (Argentina)	Uruguay
Fanaproqui	Industria química	Propiedad de ISUSA	Uruguay
Myrin	Almacenamiento de granos	Propiedad de ISUSA, Barraca Deambrosi y Bautista Gerpe	Uruguay
Rochacolor S.A.	Aerosoles	Grupo Williams (Argentina)	Uruguay
Naresud S.A.	Sin dato	Grupo Williams (Argentina)	Uruguay
ISUSA	Fertilizantes	Grupo Williams (Argentina), Maisonnave, Urraburu, otros accionistas	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Es un grupo de profesionales uruguayos vinculados a la gestión de distintas empresas del grupo argentino Williams, aunque con acciones en estas.	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	5

Erro

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Barraca Erro	Alimentos para animales y granos		Uruguay
Villa Trigo S.A.	Producción agropecuaria en tierras propias y ajenas		Uruguay
Corporación de Maquinaria S.A.	Maquinaria agrícola (distribuidores de New Holland, entre otras marcas)		Uruguay
Dezelit S.R.L.	Objeto: servicios agrícolas de fumigación terrestre	Es una sociedad integrada por Villa Trigo S.A. (grupo Erro) y Vertisoles S.R.L., cada una con un 50 % de las acciones.	Uruguay
JWE Transportes S.R.L.	Transporte nacional e internacional de cargas		Uruguay
Nutrapet S.A.	Distribuidora de los alimentos producidos por Erro		Uruguay

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Semillas del Sur S.A.	Producción y multiplicación de semillas en contraestación		Uruguay
Terminales Graneleras Uruguayas (TGU)	Operadores portuarios	Grupo argentino Cañuelas, Evera S.A.C., grupo Schandy (operadores portuarios y logística), Fadisol S.A., Lsington S.A., Fabima S.A., Molino Carmelo	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Etcheverrito

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Feymar S.A. Urbanizaciones	Actividad inmobiliaria		Uruguay
Euramar S.A.	Sin dato		Uruguay
Solma S.A.	Sin dato		Uruguay
Geneve S.A.	Otras actividades empresariales		Uruguay
Laboratorio Phoenix S.A.I.C. (Argentina)	Laboratorio. Industria del medicamento	Otros accionistas argentinos	Argentina
Urufarma	Laboratorio. Industria del medicamento		Uruguay
Vertland S.A.	Estudio jurídico y contable		Uruguay
Estudio Etcheverrito	Estudio jurídico y contable		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Empresario individual, sin participación actual de la familia en los negocios	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Fernández Alonso

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Fripur	Frigorífico y buques pesqueros		Uruguay-Argentina
Kentilux	Energía eólica		Uruguay
Frimaral	Producción de contenedores		Uruguay
Polybag Ltda.	Envases plásticos		Uruguay
Frimaral Paraguay	Producción de contenedores		Paraguay
Martinel S.A.	Servicios agropecuarios		Uruguay
Dianelco S.A.	Actividades inmobiliarias		Uruguay
Destinel S.A.	Metalúrgica vinculada a Frimaral		Uruguay
Dirole S.A.	Sin dato		Uruguay
Rastor S.A.	Sin dato		Uruguay
Magdalena Sociedad Agropecuaria y Ganadera S.A.	Producción agropecuaria		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	4

Ferrés

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Azucarera del Litoral	Refinación de azúcar	Fraschini	Uruguay
Azucitrus	Producción, embalaje y comercialización de cítricos	Fraschini	Uruguay
Frigorífico Frutero S.A. (Frigofrut)	Almacenamiento frigorífico de frutas en Nueva Palmira	Fraschini	Uruguay
Ontemar S.A.	Operador portuario	Es una sociedad entre Azucarlito (Fraschini + Ferrés) y el grupo Schandy (dedicado a la operativa portuaria y participante de importantes empresas, como Montecon).	Uruguay
Ontur S.A.	Operador portuario	UPM BV: 47,78%; Ontemar S.A.: 21,50%; Christophersen S.A.: 16,72%; Swedfund International AB: 14 %	Uruguay

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Río Estiba Internacional S. A.	Empresa estibadora del puerto de Nueva Palmira	Es una <i>joint venture</i> entre Ontemar (Schandy + Azucarlito) y el grupo Christophersen (dedicado a la actividad portuaria y marítima).	Uruguay
Urud'or S. A.	Comercialización de fruta cítrica fresca	Azucitrus (Ferrés y Fraschini) + Agrisur, El Repecho, Costa de Oro	Uruguay
Factoril S. A.	Almacenamiento de combustible	Propiedad de Ontemar S. A.	Uruguay
El Repecho S. A.	Elaboración y conservación de frutas, hortalizas y legumbres		Uruguay
Liderart	Energía renovable		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Flores Ferrés

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Blue Bird S. A.	Elaboración de galletas y confites (trabaja à <i>façon</i> para la marca Kraft Foods)	Lagorio Bruzzzone	Uruguay
El Trigal S. A.	Elaboración de galletas, panificados y confites	Lagorio Bruzzzone	Uruguay
Disgal S. A.	Sin datos	Lagorio Bruzzzone	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Fraschini

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Azucarera del Litoral	Refinación de azúcar	Ferrés	Uruguay
Azucitrus	Producción, embalaje y comercialización de cítricos	Ferrés	Uruguay
Frigorífico Frutero S. A. (Frigofrut)	Almacenamiento frigorífico de frutas en Nueva Palmira		Uruguay

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Fraschini Roldán Hermanos S. A.	Participa en otras sociedades comerciales y administra inversiones en títulos, bonos, letras, cédulas y debentures.		Uruguay
Ontemar S. A.	Operador portuario	Es una sociedad entre Azucarlito (Fraschini + Ferrés) y el grupo Schandy (dedicado a la operativa portuaria y participante de importantes empresas, como Montecon).	Uruguay
Ontur S. A.	Operador portuario	UPM BV: 47,78 %; Ontemar S. A.: 21,50 %; Christophersen S. A.: 16,72 %; Swedfund International AB: 14 %	Uruguay
Río Estiba Internacional S. A.	Empresa estibadora del puerto de Nueva Palmira	Es una <i>joint venture</i> entre Ontemar (Schandy + Azucarlito) y el grupo Christophersen.	Uruguay
Urud'or S. A.	Comercialización de fruta cítrica fresca	Azucitrus (Ferrés y Franchini) + Agrisur, El Repecho, Costa de Oro	Uruguay
Factoril S. A.	Almacenamiento de combustible	Propiedad de Ontemar S. A.	Uruguay
El Repecho S. A.	Elaboración y conservación de frutas, hortalizas y legumbres		Uruguay
Liderart	Energía renovable		
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Gard

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Molinos San José S. A.	Molino harinero y alimento para animales		Uruguay
Molino Río Uruguay S. A.	Molino		Uruguay
COUSA	Aceitera y producción de biocombustibles		Uruguay
Aceiteras del Uruguay y CIDAC Unidas	Aceite		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	3

Gercar (grupo Cristalerías)

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Cristalpet S.A.	Envases plásticos		Uruguay
Cristalpet Brasil	Plástico		Brasil
Santa Catalina Cristalpet Mercosur do Sul	Plástico		Brasil
Aerofil S.A.	Tapas de plástico		Uruguay
Sarfen S.A.	Sin dato		Uruguay
Ecopet	Plástico		Uruguay
A. G. Asesoramiento Gerencial S.R.L.	Consultora		Uruguay
Imporex	Productos químicos		Uruguay
Sociedad Anónima Cristalerías del Uruguay	Importadora de envases de vidrio		Uruguay
Mercopet	Productos plásticos		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	4

Gómez Alcorta

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Efice Cloro Soda	Química		Uruguay
Golar S.A.	Suministro agrícola. Representan a laboratorios Merial y Centrovét (Chile).		Uruguay
Agroget Sociedad Anónima	Sin dato		Uruguay
Química Gamma	Producción de sustancias químicas		Uruguay
Evon			Uruguay
Tierras	Explotación agropecuaria		Uruguay
Tresul S.A.	Importación y comercialización de productos medicinales, principalmente enfocados a la microbiología y bacteriología		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

González

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Frigorífico Las Piedras S.A.	Frigorífico		Uruguay
Madinor S.A.	Agropecuaria		Uruguay
Sociedad Ganadera San Alberto	Explotación agropecuaria		Uruguay
San Pedrito del Colorado S.A.	Explotación agropecuaria		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

González Caballero

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Copayan S.A.	Frigorífico		Uruguay
Carnes del Este S.R.L.	Carnicerías		Uruguay
Tenemor S.A.	Transporte de carga		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

González Tejera

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Ersinal S.A.	Frigorífico	Marrero	Uruguay
Alborada Ltda.	Operaciones con inmuebles y muebles		Uruguay
Nvisión S.A. (establecimiento El Futuro)	Producción ganadera y <i>feedlot</i>		Uruguay
Tropical Tour Ltda.	Empresa de viajes		Uruguay
Lidernova S.A.	Comercio minorista sin especificar		Uruguay
Jorge González Tejera	Explotación ganadera		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Johnson

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Sin nombre	Explotaciones agropecuarias		Uruguay
Cereoil S.A.	Venta de productos agrícolas. Granos (soja)	55 % propiedad de Johnson y 45 % del grupo Seaboard. Seaboard Corporation tiene su sede en Kansas (Estados Unidos) y se desempeña en el sector de alimentos, tabaco, servicios navieros, energía, entre otras actividades. Emplea a más de 23 000 trabajadores en el mundo y está presente en varios países de América Latina y el Caribe, entre los que figuran Argentina, Chile, Perú, Colombia y Venezuela.	Uruguay
Nolston S.A.	Molino	55 % propiedad de Johnson y 45 % del grupo Seaboard	Uruguay
Hiper Insumos S.A.	Insumos agropecuarios		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Kröger (Grupo Bitafal)

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Stalori S.A.	Elaboración de productos de coque. Bitafal Asfaltos (nombre fantasía) se crea en 1991		Uruguay
Ergont Ltda.	Empresa de transporte de maquinaria y equipos		Uruguay
El Cielo Semillas S.R.L.	Comercialización, producción de semillas, insumos, productos agropecuarios, raciones		Uruguay
Orovalen Ltda.	Industrialización y comercialización de insumos agropecuarios y raciones		Uruguay
Parquesur Ltda.	Operaciones con bienes inmuebles		Uruguay

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Puntas del Milán Ltda.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Lomas del Talar	Explotación ganadera		Uruguay
Centro de Investigación en Tecnologías Viales (CITEVI)	Sin dato		Uruguay
Bitafal Rentals	Servicios de arrendamiento de maquinaria		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Lagorio Bruzzone

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Blue Bird s. A.	Elaboración de galletas y confites (trabaja à façon para la marca Kraft Foods)	Flores Ferrés	Uruguay
El Trigal s. A.	Elaboración de galletas, panificados y confites	Flores Ferrés	Uruguay
Disgal s. A.	Sin dato	Flores Ferrés	Uruguay
Lagorio Bruzzone	Explotación ganadera		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Sin dato	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Macció

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Strong s. A.	Manufactura de envases flexibles		Uruguay
Pedro Macció y Cía. s. A.	Fertilizantes. Representantes exclusivos de Syngenta en Uruguay		Uruguay
Ariman s. A.	Empresa dentro del rubro productos del plástico		Uruguay
Magric Millacar s. A.	Importación de insumos para el agro		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	3

Mailhos

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
La Republicana	Tabaco		Uruguay
Montepaz S.A.	Tabaco		Uruguay
Casabo S.A.	Imprenta, papeles para cigarrillo		Uruguay
Tabacalera San Francisco	Tabaco		Paraguay
Subaru Uruguay S.A.	Importación y venta de automóviles (representantes de Subaru)		Uruguay
Jorge Mailhos Gandos	Explotación agropecuaria		Uruguay
Xadol S.A.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Montepaz Argentina S.A.	Venta de cigarrillos		Argentina
Lago del Quiyatí S.A. Agrícola Ganadera	Explotación agropecuaria		Argentina
San Isidro del Quiyatí	Explotación agropecuaria		Argentina
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	3

Maisonnave (grupo Cir)

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Servipiezas	Repuestos para maquinaria (representantes de Randon)		Uruguay
Mekatronic S.A.	Representatnes e importadores de camiones y ómnibus de la marca Volvo		Uruguay
Sarbilco S.A. (Turboflow Uruguay Montajes)	Montaje y mantenimiento de calderas		Uruguay
Cir Inversiones	Sin dato		Uruguay

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Noaler s.a. (Cir Acondicionamiento Térmico)	Acondicionamiento térmico		Uruguay
Cir s.a.	Industria metalúrgica dedicada a la producción de calderas		Uruguay
Turboflow Uruguay s.a. (Turboflow Generación Térmica)	Acondicionamiento térmico para empresas		Uruguay
ISUSA	Industria química	Grupo Williams (Argentina), grupo Electroquímica (ver detalle en este anexo)	Uruguay
Fanaproqui	Industria química	Propiedad de ISUSA	Uruguay
Myrin	Almacenamiento de granos y fertilizantes	Propiedad de ISUSA en conjunto con el grupo Deambrosi (ver en este anexo) y Bautista Gerpe	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Misa Martínez

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Chiadel s.a. (Frigorífico Las Moras)	Frigorífico		Uruguay
Elbio Pérez Rodríguez s.a.	Frigorífico		Uruguay
Marinol s.a.	Sin dato		Uruguay
Pafer S.R.L.	Venta de alimentos. Comercio minorista		Uruguay
Unael s.a.	Sin dato		Uruguay
Frigorífico Arbiza s.a.	Venta de frío y servicios de conservación		Uruguay
Ivero Gaucha	Explotación ganadera		Uruguay
Dalefir s.a.	Explotación ganadera		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	3

Mitelman

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Deceleste S.A.	Fabricación y venta de motocicletas y bicicletas		Uruguay
Auster S.A.	Taller mecánico		Uruguay
Lanafil S.A.	Suministros agrícolas		Uruguay
Metropolitana S.A.	Accesorios para el hogar		Uruguay
Manufacturas Alondra S.A.	Sin dato		Uruguay
Frutícola Libertad	Producción frutícola		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Sin dato	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Nolla

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Pili	Industria láctea y tierras para tambo		Uruguay
Industrial Paysandú S.A.	Fabricación de productos porcinos		Uruguay
Criadero San Francisco	Sin dato		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Olaso Carrasco

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
El Vigía del Monte S.R.L.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Vesju S.R.L.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Foresur G.I.E.	Comercialización de madera y producción forestal	Está integrada por varios productores forestales	Uruguay
Madelur	Comercializadora de madera	Propiedad de Foresur G.I.E. y de Grupo Forestal (chileno-uruguayo)	Uruguay
Chipper	Producción de chips de madera	Propiedad de Foresur G.I.E. y de Grupo Forestal (chileno-uruguayo)	Uruguay

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Tecnolum	Transporte de carga	Propiedad de Foresur G.I.E., Grupo Forestal (chileno-uruguayo), Saam (transnacional chilena) y Forestal Atlántico Sur	Uruguay
Estudio Jurídico Barrios Mariezcurrena y Asociados	Estudio jurídico		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Ortiz

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Frigocerro	Frigorífico		Uruguay
Agroindustrial del Este	Frigorífico equino		Uruguay
La Tortuga	Explotación agropecuaria		Uruguay
Cerro Formoso	Explotación agropecuaria		Uruguay
Tercera Vista	Explotación agropecuaria		Uruguay
Arégulo	Explotación agropecuaria		Uruguay
La Valija	Explotación agropecuaria		Uruguay
Rincón	Explotación agropecuaria		Uruguay
El Cerro	Explotación agropecuaria		Uruguay
Yaguari	Explotación agropecuaria		Uruguay
La Cuchilla	Explotación agropecuaria		Uruguay
La Avestruz	Explotación agropecuaria		Uruguay
La Pava	Explotación agropecuaria		Uruguay
El Cordobés	Explotación agropecuaria		Uruguay
El Lago	Explotación agropecuaria		Uruguay
Bella Vista	Explotación agropecuaria		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Otegui

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Urufor S.A.	Industrialización y venta de productos madereros bajo la marca registrada Red Grandis		Uruguay
Compañía Forestal Uruguay S.A. (COFUSA)	Plantaciones de <i>Eucalyptus grandis</i>		Uruguay
Compañía Uruguay de Exportaciones (COMUREX)	Desarrolla funciones como agente de compras y ventas representando a distintas empresas.		Uruguay
Forestal Río de los Pájaros S.A.	Forestación		Uruguay
Tacue S.A.	Fabricación de otros productos de madera		Uruguay
Santa María de Zamora Sociedad Ganadera	Explotación agropecuaria		Uruguay
Litoral Sociedad Agropecuaria	Explotación agropecuaria		Uruguay
Establecimiento Villa Desideria S.R.L.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Mis Helechos S.A.	Sin dato		Uruguay
Bioener S.A.	Energía a partir de biomasa		Uruguay
Delrocío S.A.	Publicidad		Uruguay
Arkenux S.A.	Sociedad de inversión (participa en otras sociedades)		Uruguay
Luz de Mar S.A. (parque eólico Pintado)	Energía eólica	Sociedad controlada por Arkenux S.A.	Uruguay
Luz de Loma S.A. (parque eólico Pintado)	Energía eólica	Sociedad controlada por Arkenux S.A.	Uruguay
Luz de Río S.A. (parque eólico Pintado)	Energía eólica	Sociedad controlada por Arkenux S.A.	Uruguay
Monte Ideal S.A.	Sin dato		Uruguay

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Geles International Corporation	<i>Offshore</i> panameña		Panamá
Batovi Holding Corporation	<i>Offshore</i> panameña		Panamá
UPM (ex Botnia)	Producción de celulosa	El grupo Otegui controla el 9 % de las acciones de UPM	Uruguay
Lanera Santa María	Producción de tops lana	Coparticipan 50 % con el grupo internacional Chargeurs	Uruguay
Hart Uruguay S. A.	Depósito de lana	Coparticipan 50 % con el grupo internacional Chargeurs	Uruguay
Lanas Trinidad S. A.	Producción de tops de lana	Coparticipan 50 % con el grupo internacional Chargeurs	Uruguay
El Porvenir Sociedad en Comandita	Explotación agropecuaria		Uruguay
Sedalsur Ltda.	Propiedad o arrendamiento de inmuebles rurales		Uruguay
Vía de Santiago Ltda.	Propietaria de inmuebles		Uruguay
La Alberca S. A.	Propietaria, arrendadora, arrendataria de inmuebles		Uruguay
Los Tordos Sociedad en Comandita	Explotación agropecuaria		Uruguay
Pantilco	Silos		Uruguay
Villa Favorita S. A.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Sin nombre	Explotación agropecuaria		Paraguay
Ontur S. A.	Operador portuario	UPM BV: 47,78 %; Ontemar S. A.: 21,50 %; Christophersen S. A.: 16,72 %; Swedfund International AB: 14 %	Uruguay
Gratilco S. A.	Explotación agropecuaria		Uruguay
La Liebre S. R. L.	Explotación agropecuaria		Uruguay
La Melga S. R. L.	Explotación agropecuaria		Uruguay
La Tortuga S. R. L.	Explotación agropecuaria		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	4

Passanante

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Ontilcor S.A.	Frigorífico	Urgal	Uruguay
Pamanir S.A.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Rodeos del Uruguay S.A.	Compra venta de haciendas		Uruguay
Eldilux		Urgal	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Sin dato	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Pérez del Castillo Raquet

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Tops Fray Marcos S.A.	Tops de lana		Uruguay
Algorta S.A.	Importadora y fabricantes de productos de tocador y perfumería. Marcas: Azzaro, Dr. Payot, Pierre Cardin, Carven, Boss, Laura Biagiotti, Pantene, Old Spice, Pampers, Ace, Ariel, Head & Shoulders, Wella, Hinds, Aquafresh, Sensodyne, Corega y los productos de OTC: Uvasal, Alikal, Ibumidol y Geniol, Santé, Fresh, Sleep y Color 1 + 2		Uruguay
Edanrey S.A.	Chocolate y golosinas (chocolate Haas)	Propiedad de Algorta S.A.	Uruguay
Lavadero de Lanas Blengio S.A.	Textil		Uruguay
Santa Fe parque eólico	Energía eólica	Propiedad de Lavadero de Lanas Blengio S.A.	Uruguay
Estudio Pérez del Castillo Escribanos-Abogados	Estudio jurídico		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	3

Pi Grondona

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Frigorífico San Jacinto Nirea S.A.	Frigorífico	51 % es del grupo Pérez Companc de Argentina	Uruguay
Ferrum S.A.	Insumos para la industria alimenticia, film y bolsas de polietileno, entre otros		Uruguay
San Jacinto S.A.	Sin dato		Uruguay
El Potrero Sociedad en Comandita por Acciones	Explotación agropecuaria		Uruguay
El Telégrafo S.R.L.	Sin dato		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Raquet

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Engraw Export and Import Co. S.A.	Hilandería de fibras textiles		Uruguay
Engraw	Energía eólica		Uruguay
Prefect Ltda.	Servicios agropecuarios	Borio Irigoyen	Uruguay
Perfice S.R.L.	Transporte profesional de cargas, importación, exportación		Uruguay
Ventus	Desarrollador de parques eólicos		Uruguay
Parque Eólico Julieta	Energía eólica		Uruguay
Parque Eólico Ventus 1	Energía eólica	Otros inversores	Uruguay
Togely Company S.A.	Fideicomiso de parques eólicos		Uruguay
Parque Eólico Rosario	Energía eólica	Togely Company S.A. (propiedad de Ventus S.A.) es el fiduciario del parque. Los fideicomitentes son: Agencia Central S.A., Crufi S.A., Lestonsur S.A. (Alfajores Punta Ballena), Tampa S.A. y Trisur Agro S.A.	Uruguay

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Parque Eólico Villa Rodríguez	Energía eólica	Togely Company s.a. (propiedad de Ventus s.a.) es el fiduciario del parque. Los fideicomitentes son: Candysur s.a., Chic Parisien s.a., Leopoldo Gross y Asoc. s.a., Record Tools s.a., Sucesión Carlos Schneck s.a.	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Rondatel

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Rondatel s.a.	Frigorífico		Uruguay
Lirtix s.a.	Frigorífico		Uruguay
Agropecuaria Ambros S.R.L.	Explotación agropecuaria		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Sin dato	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Sarubbi

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Establecimiento Juan Sarubbi s.a.	Chacinería		Uruguay
Sirsil s.a.	Frigorífico		Uruguay
Fanasur s.a.	Importación y distribución de alimentos congelados		Uruguay
Dios los Cría S.R.L.	Sin dato	Ortas Martínez, Henderson Collazo, Schneck (ver grupo Schneck), Bodega y Piedrafitas Arquitectos	Uruguay
Y Ellos se Juntan S.R.L.	Sin dato	Ortas Martínez, Henderson Collazo, Schneck (ver grupo Schneck), Bodega y Piedrafitas Arquitectos	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Scherschener

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Laboratorio Libra	Laboratorio farmacéutico		Uruguay
Laboratorio Libra Paraguay S.A.	Laboratorio farmacéutico		Paraguay
Laboratorios Libra do Brasil S.A.	Laboratorio farmacéutico		Brasil
Libra Chile S.A.	Laboratorio farmacéutico		Chile
Sucesores de Carlos Scherschener Ltda.	Sin dato		Uruguay
Compañía Erwital S.A.	Laboratorio farmacéutico		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	4

Schneck

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Sucesión Carlos Schneck S.A.	Chacinería		Uruguay
Dresol S.A.			Uruguay
Markus Commercial Corporation S.A.	Sin dato	Carlos Schneck y Luis María Henderson Collazo (vinculado a emprendimientos de construcción y actividad inmobiliaria, Encofrados Metálicos S.R.L., Pronto Cemento Ltda., Gastronomía en el Este S.R.L., Safo Ltda., empresas panameñas)	Uruguay
Urufood S.R.L.	Comercialización de alimentos		Uruguay
Fresa S.R.L.	Compra y venta de inmuebles		Uruguay
Centry S.R.L.	Compra y venta de inmuebles		Uruguay

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Y Ellos se Juntan S.R.L.	Compra, venta y administración de bienes muebles e inmuebles. Industrialización, producción, comercialización, importación y exportación y representación de materias primas, mercaderías, bienes y servicios	Ortas Martínez, Henderson Collazo, Sarubbi (ver grupo Sarubbi), Bodega y Piedrafita Arquitectos	Uruguay
Dios los Cría S.R.L.	Compra, venta y administración de bienes muebles e inmuebles. Industrialización, producción, comercialización, importación y exportación y representación de materias primas, mercaderías, bienes y servicios	Ortas Martínez, Henderson Collazo, Sarubbi (ver grupo Sarubbi), Bodega y Piedrafita Arquitectos	Uruguay
Obras del Sur S.R.L.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Encofrados Metálicos S.R.L.	Importación, venta y arrendamiento de moldes metálicos, herramientas, entre otros productos	Socios: Luis María Henderson Collazo (50 %), Carlos Hugo Schneck Magnoni (50 %)	Uruguay
Parque Eólico Villa Rodríguez	Energía eólica	Togely Company S.A. (propiedad de Ventus S.A.) es el fiduciario del parque. Los fideicomitentes son: Candysur S.A., Chic Parisien S.A., Leopoldo Gross y Asoc. S.A., Record Tools S.A., Sucesión Carlos Schneck S.A.	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Schneider

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Frigorífico Casa Blanca	Frigorífico		Uruguay
Delamonte s. A.	Empresas de serrerías y talleres de cepillado, (Paysandú)		Uruguay
Aguaribay Sociedad Ganadera	Explotación agropecuaria		Uruguay
Varios nombres	Carnicerías (Se le asocian 18)		Uruguay
Restaurante La Pulpería	Restaurante		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Settin

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Insignia s. A.	Pesca		Uruguay
Orpe s. A.	Pesca		Uruguay
Puska s. A.	Pesca		Uruguay
Obirey s. A.	Pesca		Uruguay
Nortider s. A.	Pesca		Uruguay
Potensol s. A.	Pesca		Uruguay
Landasur s. A.	Laboratorio. Productor de Omega 3		Uruguay
Lorstar s. A.	Pesca		Uruguay
Leyla s. A.	Pesca		Uruguay
Lumasold s. A.	Pesca		Uruguay
Compañía Ítalo Uruguay de Pesca s. A.	Frigorífico pesquero		Uruguay
Cetoil s. A.	Procesamiento y exportación de productos pesqueros		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	3

Soler

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Nordex s.a.	Producción de automóviles	Güelfi y otros	Uruguay
Sociedad Anónima Distribuidora de Automóviles y Repuestos (SADAR)	Comercialización de automóviles	Güelfi	Uruguay
Automotriz Franco Uruguay s.a. (AFSA)	Vinculada a SADAR. Importadora de automóviles Peugeot	Güelfi	Uruguay
Astinel s.a.	Service de automóviles Peugeot	Güelfi	Uruguay
Nortel s.a.	Mecánica de camiones	Güelfi	Uruguay
Santa Rosa Automotores	Producción y venta de automóviles y camiones	Güelfi	Uruguay
Automotriz Oriental s.a. (Argentina)	Venta de vehículos y repuestos y crédito al consumo	Otros accionistas	Argentina
Patek s.a.	Sin dato		Uruguay
Euro Automotriz s.a.	Sin dato	AFSA + OVERFIL	Uruguay
Oversil	Importadora de Citroën	Güelfi	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Strauch

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Conatel	Materiales eléctricos, <i>software</i>		Uruguay
Infocorp	Software	Otros accionistas	Uruguay
Debifone	Software	Otros accionistas	Uruguay (con filiales en el exterior)
Cable Plus	Televisión para abonados	Edgar Welker Sica 15 %, María Elena Martínez 2,25 %, Clara Codnero Kodner Chijner 15,5 %, Carlos Resala 2,25 %, Juan Orticochea 5 %, Renzo Gatto Trochón 15,5 %, Elbio Luis Strauch Bofill 29 % y Dianna Klecky Katz 15,5 %	Uruguay
Sierras y Valles s.a.	Producción agropecuaria		Uruguay
Tevecable Cerro Largo s.a.	Televisión para abonados	Otros accionistas	Uruguay
Keyland s.a.	Televisión para abonados		Uruguay
Jorge Strauch Negocios Rurales	Negocios rurales		Uruguay
Fenirol s.a.	Energía	Secco (ex frigorífico Tacuarembó, actuales gerentes del grupo Marfrig en Uruguay y el Cono Sur), Branáa (ex propietarios de la curtiembre Branáa Zenda, terratenientes propietarios de más de 70 000 ha), Tsakos (astilleros navales, grupo de origen griego)	Uruguay
Vivion s.a.	Materiales eléctricos		Uruguay
Materiales Eléctricos s.a.	Materiales eléctricos		Paraguay
Iwestol	Propiedad de inmuebles		Uruguay
PAMER (Papelera Mercedes s.a.)	Papel y cartón	Caló y otros	Uruguay
Oldrin Ltda.	Administración de inmuebles		Uruguay
Gaderey s.a.	Metalúrgica y recauchutaje de neumáticos		Uruguay

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Faracor S.A.	Importación de vehículos		Uruguay
Tizelard S.A.	Importación de repuestos y vehículos		Uruguay
La Buena Estrella S.A.- Rolón S.A.	Medicamentos animales		Uruguay
Rantex S.A.	Textil		Uruguay
Proteínas Animales Corp.	Offshore		Panamá
Greser S.A.	Propiedad de inmuebles		Uruguay
Bado y Asociados Negocios Inmobiliarios Ltda.	Negocios inmobiliarios		Uruguay
Sin nombre	Explotaciones agropecuarias		Paraguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	4

Szyfer

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Laja S.A.	Industria del plástico y caucho sintético		Uruguay
Rigotec S.A.	Riego		Uruguay
Mikasol S.A. - Tubomaxx	Productos de sanitaria y fluidos		Uruguay
Fenoplast S.A.	Sin dato		Uruguay
Peaceland S.R.L.	Propiedad de inmuebles		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Union Agriculture Group (Sartori y otros)

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Union Agriculture Group	Explotación y desarrollo de actividades agropecuarias		Uruguay
Casarone Agroindustrial	Molino arrocero, con plantaciones en propiedad	36 % de las acciones pertenecen a Union Agriculture Group. El restante 64 % se divide entre capitales españoles y árabes.	Uruguay
Arrozur	Planta procesadora de arroz <i>parboiled</i>	Saman (Alimentos Cargill Brasil), Casarone Agroindustrial, Coopar s.a. (nacional), Arrozal 33 s.a. (brasileira)	Uruguay
Corrales s.a.	Propietaria de una represa para riego de 3 200 hectáreas	Comparte propiedad con Saman	Uruguay
Galofer s.a.	Cogeneración de energía eléctrica y vapor a partir de la quema de cáscara de arroz	Saman, Casarone Agroindustrial s.a., Coopar s.a., Arrozal 33 s.a. y Glencore s.a.	Uruguay
Granosur Holding Limited	Venta de insumos, maquinaria, compra de granos y exportación	Union Agriculture Group posee el 51 % de las acciones tras la compra de El Tejar. 49 %, otros accionistas	Uruguay
Rocalmar	Sin dato	Propiedad de Granosur	Uruguay
Saudir s.a.	Sin dato	Propiedad de Granosur	Uruguay
Sasul	Sin dato	Propiedad de Granosur	Uruguay
Caminagro	Sin dato	Propiedad de Granosur	Uruguay
Sin nombre (Tierras del grupo El Tejar)	Producción agropecuaria		Uruguay
Iccorp	Productora de marihuana		Uruguay
Union Group	Inversiones en infraestructura, energía, petróleo y gas, agricultura, forestación y sector inmobiliario		Opera en toda Latinoamérica con sedes en Canadá, Perú y Uruguay.
<i>Tipo de grupo</i>	Asociación entre empresarios	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Urgal

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Ontilcor S.A.	Frigorífico	Passanante	Uruguay
Agrobeef S.R.L.	Engorde de ganado		Uruguay
Eldilux	Sin dato	Passanante	Uruguay
Bregu S.R.L.	Estación de servicio		Uruguay
La Escalera	Explotación ganadera		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	1

Urraburu

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Urraburu e Hijos Corredor de Bolsa S.R.L.	Corredores de bolsa		Uruguay
Salenir	Explotación agropecuaria		Uruguay
Umilco S.R.L.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Biogran	<i>Biodiesel</i> y alimentos para nutrición animal	Copagran y otros accionistas	Uruguay
ISUSA	Fertilizantes	Grupo Williams, Electroquímica, Maisonnave y otros	Uruguay
Fanaproqui	Industria química	Propiedad de ISUSA	Uruguay
Myrin	Almacenamiento de granos	Propiedad de ISUSA, Barraca Deambrosi y Bautista Gerpe	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	4

Valsecchi

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Itacaré S.A. (Pagnifique)	Panificadora	En 2013 vendieron entre un 80 y un 90% de las acciones a un grupo extranjero norteamericano, Grupo Linzor Capital Partners, que posee en Uruguay: Coboe S.A. (cadena de farmacias Farmashop), Woow (venta por internet), firma de servicios postales UES, y Alistra (transporte de carga)	Uruguay
Panamerican Food	Centro de distribución de Pagnifique en Miami (Estados Unidos)		Estados Unidos

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Labrezza S.A. (Avanti)	Fábrica de pastas	Juan Bouza (ex propietario de Itacaré S.A. y actual de Bodega Bouza) es uno de los socios de esta empresa	Uruguay
Valentin S.R.L.	Fábrica de pastas		Uruguay
Pastamanía S.R.L.	Fábrica de pastas (Paysandú)		Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	4

Zerbino

Empresa	Actividad	Otros propietarios	País donde opera
Roberto J. Zerbino S.A.	Explotación agropecuaria		Uruguay
Zersta S.A.	Explotación agropecuaria		Uruguay
El Palmar	Explotación agropecuaria	Palma	Uruguay
Bado, Kuster, Zerbino y Rachetti (BKZYR)	Estudio de abogados	Rachetti, Kuster y Bado	Uruguay
Bomchil Group	Estudio de abogados	BKZYR es uno de los socios de este grupo internacional.	Varios países de América Latina
Depósitos Rainbow Zona Franca S.A.	Logística		Uruguay
Compañía Cibeles S.A.	Productos fitosanitarios y veterinarios, y complementos alimenticios para animales y humanos		Uruguay
Juan Cavajani S.A.	Bolsas de tejido de polipropileno		Uruguay
Parque Eólico María Luz	Energía	Agroterra S.A., Barraca Uno (Nelit S.A.), Servicios Agropecuarios del Plata S.A. y Soltis S.A. La empresa Ventus (ver grupo Raquet) es el estructurador y fiduciario del parque.	Uruguay
<i>Tipo de grupo</i>	Familiar	<i>Cantidad de empresas industriales</i>	2

Bibliografía

- ACEMOGLU, Daron y James ROBINSON (2003). *The economic origin of democracy and dictatorship*. Nueva York: Cambridge University Press.
- ASTORI, Danilo (1989). *La política económica de la dictadura*. Montevideo: Banda Oriental.
- AZAR, Paola y Reto BERTONI (2007). «Regímenes Fiscales en Uruguay durante el siglo xx: de los hechos estilizados a la interpretación de la realidad», en *Quantum*, vol. 2, n.º 1, pp. 43-60.
- Banco Central del Uruguay. Estadísticas económicas (2018). Disponible en: <<https://www.bcu.gub.uy>> (consulta: año 2018).
- (2018) Cuadros de oferta-utilización 1997 y 2013. Disponible en: <<https://www.bcu.gub.uy>> (consulta: año 2018).
- (2018) Recopilación de Normas de regulación y control del Sistema Financiero de la recopilación de Normas del BCU. Disponible en: <<https://www.bcu.gub.uy>> (consulta: año 2018).
- Central de Riesgos. Disponible en: <<http://consultadeuda.bcu.gub.uy/consulta-deuda/>>.
- BARBERO, María Inés (2009). «Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo (siglos XIX y XX)», en G. JONES y A. LLUCH (eds.), *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*. Buenos Aires: Temas.
- (2014). *Multinacionales latinoamericanas en perspectiva comparada: teoría e historia*. Bogotá: Universidad de los Andes (Serie Cátedra Corona).
- (2016). *Actores y estrategias en los orígenes de la industrialización argentina (1870-1930)* (tesis doctoral), Universidad Complutense de Madrid.
- y Raúl JACOB (eds.) (2008). *La nueva historia de empresas en América Latina y España*. Buenos Aires: Temas.
- BAUMOL, William J. (1990). «Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive», en *Journal of Political Economy*, vol. 98, n.º 5, parte 1 (oct.), pp. 893-921.
- BÉRTOLA, Luis y Reto BERTONI (2014). «Sinuosa y convulsa: la economía uruguaya en el último medio siglo», en L. HARARI, M. MAZZEO y C. ALEMANY (coords.), *Uruguay + 25: documentos de investigación*. Montevideo: Fundación ASTUR, Trilce. Disponible en: <<http://www.redsudamericana.org/sites/default/files/doc/Documento%20de%20Trabajo%2016.pdf>>.
- 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.
- , Fernando ISABELA y Carola SAAVEDRA (2014). *El ciclo económico de Uruguay, 1998-2012*, Documentos de Trabajo, n.º 33, junio. Programa de Historia Económica y Social, Unidad Multidisciplinaria, Facultad de Ciencias Sociales, Udelar. Disponible en: <<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/4678>>.
- y José Antonio OCAMPO (2012). *Una historia económica de América Latina desde la independencia: desarrollo, vaivenes y desigualdad*. Madrid: Secretaría General Iberoamericana.

- BITTENCOURT, Gustavo (2016). *Políticas hacia el capital extranjero en América latina 1990-2014*, Documentos de Trabajo 11/16. Montevideo: Departamento de Economía, FCS-Udelar.
- BITTENCOURT, Gustavo y Rosario DOMINGO (2000): «Inversión extranjera directa y empresas transnacionales en Uruguay en los 90: tendencias, determinantes e impactos», en D. CHUDNOVSKY (coord.), *El boom de inversión extranjera directa en el Mercosur*. Madrid: Red-Mercosur, Siglo XXI.
- Bolsa de Valores de Montevideo. Documentos de emisores de obligaciones negociables (varias empresas). Disponibles en: <<https://www.bvm.com.uy/operadores/emisores-de-obligaciones-negociables>>.
- Documentos de emisores de acciones (varias empresas). Disponibles en: <<https://www.bvm.com.uy/operadores/emisores-de-acciones>>.
- BUXEDAS, Martín (1992). *Oligopolios y dinámica industrial: el caso de Uruguay*. Montevideo: Ciedur.
- CARCANHOLO, Reinaldo (2011). *Capital: essência e aparência*, vol. 1. San Pablo: Expressão Popular.
- CASACUBERTA, Carlos; Gabriela FACHOLA y Néstor GANDELMAN (2005). «Creación, destrucción y reasignación de empleo y capital en la industria manufacturera», en *Revista de Economía* (segunda época) (Banco Central del Uruguay), vol. XII, n.º 2.
- CHANDLER, Alfred (1987). *La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid, Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España.
- COASE, Ronald (1937). «The Nature of the Firm», en *Economica*, vol. 4, n.º 16.
- COLPAN, Asli; Takashi HIKINO y James LINCOLN (2010). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford: Oxford University Press.
- DACHEVSKY, Germán y Juan KORNBLIHTT (2011). *Aproximación a los problemas metodológicos de la medición de la tasa de ganancia y la renta de la tierra petrolera*, Documentos de Jóvenes Investigadores, n.º 27. Instituto Gino Germani, Universidad de Buenos Aires.
- Dirección General de Estadística y Censos (1983). *II Censo económico nacional, año 1978*. Montevideo: DGE.
- (1992). *III Censo económico nacional: fase 2, año 1988*. Montevideo: DGE.
- Facultad de Ciencias Sociales. Unidad de Métodos y Acceso a Datos de la Facultad de Ciencias Sociales. Disponible en: <<https://cienciassociales.edu.uy/servicios/unidad-de-metodos-y-acceso-a-datos/>>.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, Paloma (2003). «Reinstalando la empresa familiar en la economía y la historia económica: una aproximación a debates teóricos recientes», en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 17, pp. 45-66.
- y Andrea LLUCH (eds.) (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundación BBVA.
- FICHTENBAUM, Rudy (1988). «Business Cycles, Turnover and the Rate of Profit: An Empirical Test of Marxian Crisis Theory», en *Eastern Economic Journal*, vol. 14, n.º 3, pp. 221-228.
- FINCH, Henry (2005). *La economía política del Uruguay contemporáneo, 1870-2000*. Montevideo: Banda Oriental.

- GARCÍA GARNICA, Alejandro y Eunice Leticia TABOADA IBARRA (2012). «Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom», en *Economía: Teoría y Práctica* (México), n.º 36, ene.-jun., pp. 9-42.
- GEYMONAT, Juan (2018). «El desempeño productivo del complejo pesquero: una mirada de largo plazo», en Etchebehere, Cecilia *et al.* (coords.), *Análisis del complejo pesquero uruguayo: una experiencia de investigación y extensión con los trabajadores del mar*, pp. 57-104. Montevideo: Extensión Libros, cseam (Udelar) (Colección Cassina). Disponible en: <<http://www.niepu.ei.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2019/09/Libro-pesca-pdf-con-tapa-y-contratapa.pdf>>.
- (2019). *Grupos económicos nacionales con presencia en la industria (2010-2015)*, Documentos de Trabajo, n.º 56, Programa de Historia Económica y Social, Unidad Multidisciplinaria, Facultad de Ciencias Sociales, Udelar. Disponible en: <<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20500.12008/22296/1/DT%20UM-PHES%2056.pdf>>.
- (2020). «Industrial business groups in a context of deindustrialization: The Uruguayan Case, 1980-2015», en *Journal of Evolutionary Studies in Business* (RCUB, Barcelona), vol. 5, n.º 2.
- GRANOVETTER, Mark (2005). «Business Groups and Social Organization», en N. SMELER y R. SWEDBERG, *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press.
- GREIF, Avner (2006). *Institutions and the path to the modern economy*. Nueva York: Cambridge University Press.
- HABERMAS, Jürgen (1999). *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Madrid: Cátedra.
- HARVEY, David (1990). *Los límites del capitalismo y la teoría marxista*. México: Fondo de Cultura Económica.
- (1998). *La condición de la posmodernidad: investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- HODGSON, Geoffrey (1998). «Evolutionary and Competence-Based Theories of the Firm», en *Journal of Economic Studies*, vol. 25, n.º 1, pp. 25-56. Disponible en: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443589810195606/full/html>>.
- (2001). *How economics forgot history: The problem of historical specificity in social science*. Nueva York, Routledge.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: censos económicos 2009*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística (2011). *Metodología de la encuesta anual de actividad económica 2010*. Disponible en: <<http://www.ine.gub.uy/metodologias>> (acceso: 29/11/2016).
- *IV Censo económico nacional, año 1997*. Disponible en: <https://www.ine.gub.uy/documents/10181/36026/Presentacion_IVCEN.pdf/2bf16127-c644-41d0-a251-df14541696c1>.
- *Encuesta anual de actividad económica*. Disponible en: <<https://ine.gub.uy/web/guest/industria-comercio-y-servicios>>.
- IÑIGO CARRERA, Juan (2007). *La formación económica de la sociedad argentina*. Buenos Aires: Imago Mundi.

- IÑIGO CARRERA, Juan (2008). *El capital: razón histórica, sujeto revolucionario y conciencia*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- (2017). *La renta de la tierra: formas, fuentes y apropiación*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- JACOB, Raúl (1991). *Las otras dinastías: 1915-1945*. Montevideo: Proyección.
- (1995). «Bunge y Born en Uruguay (1915-1945)», en *Ciclos*, año V (1.º semestre), vol. v, n.º 8.
- (2004). *Cruzando la frontera*. Montevideo: Arpoador.
- (2005). *Mosaico*. Montevideo: Arpoador.
- (2007). «La historia de empresas en Uruguay». Primer Congreso Latinoamericano de Historia Económica (Montevideo). Disponible en: <http://www.rauljacob.com/docs/historia_de_empresas_en_uruguay.pdf>.
- (2000). *La quimera y el oro*. Montevideo: Editorial Arpoador.
- (2007). «La historia de empresas en Uruguay». Programa de Historia Económica y Social. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Montevideo.
- JONES, Geoffrey y Aslim COLPAN (2010). «Business groups in historical perspectives», en A. COLPAN, T. HIKINO y J. LINCOLN (eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford: Oxford University Press.
- KEYNES, John Maynard (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Londres: Harcourt.
- KHANNA, Tarun y Krishna PALEPU (1997). «Why focused strategies may be wrong for emerging markets», en *Harvard Business Review*, jul.-ago., pp. 41-51.
- y Yishay YAFEH (2007). «Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?», en *Journal of Economic Literature*, vol. XLV, jun., pp. 331-372.
- KNIGHT, Frank (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Boston & New York: Houghton Mifflin Company.
- LARA, María Cecilia (2013). «Aportes a la medición de niveles de productividad: el caso uruguayo en perspectiva comparada», Documentos de Trabajo, n.º 29, Unidad Multidisciplinaria, Facultad de Ciencias Sociales, Udelar. Disponible en: <<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/4674>>.
- LÓPEZ, Andrés (2006). *Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino*. Buenos Aires: CEPAL.
- MACADAR, Luis (1988). «Protección, ventajas comparadas y eficiencia industrial», en *Revista Suma*, n.º 5, oct., pp. 7-59.
- MARINI, Ruy Mauro (1974). *Dialéctica de la dependencia*. México: Era.
- MARX, Karl (2006). *El capital: crítica de la economía política*, tomo I. México: Fondo de Cultura Económica.
- (2010). *El capital: crítica de la economía política*, tomo III. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mate Amargo (1991). *Quién es quién en la rosca uruguaya. Prontuarios de Mate amargo*. Montevideo: TAE.
- MAZZUCATO, Mariana (2015). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*, vol. I. Londres: Anthem Press.
- MOSELEY, Fred (2016). *Money and totality: A Macro-interpretation of Marx's logic in Capital and the end of the transformation problem*. Boston: Brill.

- NELSON, Richard (1981). «Research on Productivity Growth and Productivity Differences: Dead Ends and New Departures», en *Journal of Economic Literature*, vol. XIX, set., pp. 1029-1064.
- NOTARO, Jorge (1984). *La política económica en el Uruguay: 1968-1984*. Montevideo: CIEDUR-Banda Oriental.
- ODDONE PARIS, Gabriel (2012). «Cambios en el perfil de las exportaciones de Uruguay (1961-1997): un análisis de descomposición». Documentos de Trabajo, n.º 25, Programa de Historia Económica y Social, Unidad Multidisciplinaria, Facultad de Ciencias sociales, Udelar. Disponible en: <<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/4670>>.
- OLESKER, Daniel (2001). *Crecimiento y exclusión: nacimiento, consolidación y crisis del modelo de acumulación capitalista en Uruguay (1968-2000)*. Montevideo: Trilce.
- OYHANTÇABAL, Gabriel (2018). «Barranca abajo: el capitalismo uruguayo desde 1955», en A. ELÍAS, G. OYHANTÇABAL y R. ALONSO (coords.), *Uruguay y el continente en la cruz de los caminos: enfoques de economía política*. Montevideo: Inesur-Cofe y Fundación Trabajo y Capital.
- OYHANTÇABAL, Gabriel; Ignacio NARBONDO y Pablo AREOSA (2014). «¿Acaparamiento de tierras en Uruguay?: un análisis del proceso reciente de concentración y extranjerización de la tierra», 2.º Congreso de Ciencias Sociales Agrarias, Salto (Uruguay).
- POLANYI, Karl (2007). *La gran transformación: crítica del liberalismo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- POULANTZAS, Nicos (1998). *Poder político y clases sociales en el Estado capitalista*, Buenos Aires: Siglo XXI.
- PREBISCH, Raúl (1986). «El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas», en *Desarrollo Económico*, vol. 26, n.º 103.
- RAMA, Martín (1990). «Crecimiento y estancamiento económico en Uruguay», en M. BLOMSTRON y P. MILLER (coords.), *Trayectorias divergentes: comparación de un siglo de desarrollo económico latinoamericano y escandinavo*. Santiago de Chile: Cieplan- Hachete, pp. 115-144.
- REIG, Nicolás (2013). «Efectos de la inversión extranjera directa sobre la inversión en Uruguay», Documentos de Trabajo, n.º 04/13, Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Udelar. Disponible en: <<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/2251>>.
- RODRÍGUEZ-SATIZABAL, Beatriz (2014). «Grupos económicos en Colombia (1974- 1998): entre pequeña empresa familiar y gran familia de empresas», en M. MONSALVE (ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina*. Lima: Universidad del Pacífico.
- SCHUMPETER, Joseph (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Río de Janeiro: Fundo de Cultura.
- SHAIKH, Anwar (1978). «La teoría del valor de Marx y el “problema de la transformación”», en *Investigación Económica* (Facultad de Economía, UNAM), vol. 37, n.º 144 (abril-junio), pp. 225-274. Disponible en: <<http://www.jstor.org/stable/42842258>>.
- (2006). *Valor, acumulación y crisis*. Buenos Aires: Ediciones RYR.
- STOLOVICH, Luis (1989). *Poder económico y empresas extranjeras en el Uruguay actual*. Montevideo: Centro Uruguay Independiente.

- STOLOVICH, Luis (1993). *Poder económico en el Mercosur*. Montevideo: Centro Uruguay Independiente.
- y Juan Manuel RODRÍGUEZ (1987). «Gobierno y empresarios: sus vínculos personales», en Gerónimo DE SIERRA (comp.), *¿Hacia donde va el Estado uruguayo?*, pp. 163-201. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria-CIEDUR.
- STOLOVICH, Luis; Juan Manuel RODRÍGUEZ y Luis BÉRTOLA (1987). *El poder económico en el Uruguay actual*. Montevideo: Centro Uruguay Independiente.
- SWEETZ, Paul (1973). *Teoría del desarrollo capitalista*. México: Fondo de Cultura Económica.
- TRÍAS, Vivian (1961). *Reforma agraria en el Uruguay*. Montevideo: El Sol.
- (1971). *Imperialismo y rosca bancaria en el Uruguay*. Montevideo: Banda Oriental.
- URUGUAY XXI (2013). El sector porcino en Uruguay. Disponible en: <https://issuu.com/uyxxi/docs/industria_porcina_mayo2013_uruguayx>.
- Estadísticas de exportación. Disponible en: <<https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/exportaciones/>>.
- VIÑALES, Gustavo (2019). *Uruguay: evolución del sistema tributario, 1990-2018*. Montevideo: Banda Oriental.
- WILLIAMSON, Oliver (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Nueva York: The Free Press.
- (1991). «The logic of economic organization», en O. WILLIAMSON y S. WINTER (eds.), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*. Nueva York: Oxford University Press.
- ZURBRIGGEN, Cristina (2006). *Estado, empresarios y redes rentistas durante el proceso sustitutivo de importaciones: los condicionantes históricos de las reformas actuales*. Montevideo: Banda Oriental.

Entre 1980 y 2015 se sucedieron un conjunto de transformaciones importantes para la economía uruguaya. Entre ellas, la generalización de reglas de juego de mercado en el plano económico, la apertura unilateral en el plano comercial, el aumento de la inversión extranjera directa y un cambio en la estructura económica del país.

Los grupos económicos nacionales, que hasta el momento dominaban la escena económica, vieron afectada una parte de sus principales sostenes en este nuevo escenario. Dejaron de controlar la banca, se vieron desplazados de varios sectores por el capital extranjero y debieron actualizar sus negocios al nuevo esquema de apertura. ¿Lograron adaptarse a estos cambios? ¿Qué tipo de estrategias desplegaron para ello? ¿En qué forma aquellas transformaciones incidieron en su estructura y relevancia para la economía nacional? Estas son algunas de las principales preguntas que intenta abordar el libro a partir de un análisis sobre los grupos económicos industriales.

