
Campins, Mónica y Pfeiffer, Ana, "Algunas causas que explican la estrategia hacia la conglomeración empresarial en Argentina. El caso del grupo SIDUS", en *Anuario CEEED*, N° 1 – Año 1, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2009. pp. 107-134.

Algunas causas que explican la estrategia hacia la conglomeración empresarial en Argentina. El caso del grupo SIDUS

**Mónica Campins y Ana Pfeiffer
UBA-FCE-CEED**

Introducción

El sector farmacéutico argentino cuenta con dos organizaciones empresariales, SIDUS y Bagó que reúnen las características propias de los denominados grupos económicos. Nos proponemos en este artículo reconstruir las últimas décadas de la trayectoria del laboratorio farmacéutico SIDUS, en las que se constituye como conglomerado productivo, para tratar de reconocer las causas que llevaron a la dirección de esta firma a la incorporación de nuevos negocios que consolidaron la estructura actual del grupo económico (GE).

Nuestro interés en estudiar los grupos económicos se sustenta en el hecho que los conglomerados diversificados son una forma específica de organización de la empresa, ampliamente difundida en los países de desarrollo tardío¹ además de constituirse en actores importantes de las economías emergentes. Por ello, profundizar el análisis de su comportamiento será de sumo interés si se quiere entender la evolución del sistema productivo en países como el nuestro.

Si bien existen distintas definiciones posibles, se podría sostener que en general, se denomina grupo económico o conglomerado al conjunto de empresas legalmente independientes que actúan en diferentes mercados de productos, están vinculadas entre sí por una red de relaciones formales e

¹ En general este tipo de organización empresarial se desarrolla fuera del mundo anglosajón. En Corea se destacan los *chaebols*, en Japón los *keiretsu*, distintos tipos de grupos en los países del sudeste asiático, en India las "casas", etc. En América latina se han desarrollado los llamados "grupos", de características diferentes en cada nación, aunque con patrones comunes de comportamiento.

informales, y operan bajo una dirección administrativa y financiera común².

Desde la **visión económica**, el análisis de los grupos como fenómeno organizacional tiene su vinculación conceptual con la literatura de costos de transacción de Williamson. Los costos de transacción están relacionados con la existencia de fallas de mercado y esta característica es una de las explicaciones lógicas de la existencia de GE. El grupo proporciona el capital y los recursos gerenciales, administrativos y técnicos necesarios para transformar la "innovación y el estar alerta a las oportunidades" en decisiones reales de producción y de inversión. Este tipo de institución también facilita economías en el uso de recursos empresariales escasos. Según Leff el modelo GE ha hecho posible que el espíritu empresarial schumpeteriano "puro" se concrete en las distintas formaciones sociales; y ha permitido hacer visible el patrón de desarrollo que Albert Hirschman propuso para economías donde el espíritu empresarial es escaso³.

Siguiendo el enfoque tradicional planteado por Leff, las características fundamentales de los GE son tres: la existencia de una administración común para varias empresas que actúan en distintos sectores económicos, lo que se conoce como "conglomeración productiva". La segunda característica plantea que el capital y los administradores del grupo pueden provenir de varias familias vinculadas entre sí, lo que genera una "escasa separación entre propiedad y control"; y la tercera afirma que, los grupos "se integran con el sector financiero" a través de la fundación de bancos u otras instituciones con el objetivo de captar capital. La búsqueda de influencia política no sería una razón suficiente para la aparición de los grupos económicos según este autor, sin perjuicio de que su existencia puede acarrear complicaciones de

² Khanna, Tarun. "Business Groups and Social Welfare in Emerging Markets: Existing Evidence and Unanswered Questions". *European Economic Review*, 2000.p.749

³ Leff, Nathaniel H., "Los Grupos Económicos: Organización industrial y espíritu empresarial en los países en desarrollo" *Revista Economic Development and Cultural Change* Vol 26 N° 4, 1978, pp 218-219.

importancia en el orden político-económico. En tanto los grupos económicos se constituyen para suplir las deficiencias del mercado de factores en las economías emergentes, la hipótesis de Leff supone que estas características deberían ir desapareciendo a medida que avanza el proceso de desarrollo en los distintos países⁴.

Por su parte, la teoría del espíritu empresarial de Leibenstein señala que las capacidades distintivas de los GE son aquellas que les permiten movilizar insumos comercializados en forma imperfecta y reducir la incertidumbre y el riesgo, esta competencia hace de ellos verdaderos operadores entre mercados. Desde este punto de vista, los GE serían una respuesta creativa frente a las ineficiencias internas de la empresa la cual, para superar este problema, adopta una forma organizacional intermedia entre los mercados y las jerarquías. En este sentido, una mejor comprensión del fenómeno GE podrá echar luz sobre algunos aspectos de la teoría de la firma⁵.

Existe, por otro lado, una **visión sociológica**, típica en estudios como los de Guillén 1997, 2000 o Granovetter 1985, 1994, 1995 donde se analizan los GE a partir de fenómenos de *networks* y relaciones de afinidad. Estas definiciones sobre grupos económicos reconocen por lo general cierta dificultad para establecer el tipo de vínculo que los configura. Si bien los lazos familiares pueden ser centrales es también cierto que pueden predominar en ellos otro tipo de relaciones basadas en la amistad o la dependencia. Lo fundamental de estas relaciones son los vínculos de confianza que se establecen entre propietarios, directivos, jefes y empleados dentro del grupo. Es por ello que para la sociología económica las firmas, sean ellas individuales o conglomerados, deben estudiarse teniendo en cuenta que son producto no sólo del contexto exterior sino también de las interacciones que se generan en su interior⁶.

Un tercer enfoque es el que ofrece la **visión desde la historia de empresas**. Para algunos académicos de esta rama de la historia económica,

⁴ Leff, Nathaniel H., op.cit. pp 214-219

⁵ Khanna, Tarun.(2000), op.cit. p 751-53

⁶ M. Granovetter and R. Swedberg, *The Sociology of Economic Life, 2nd Edition*, Westview Press, 2001, pp.56-60

el estudio de los grupos ocupa un lugar relevante como otro caso particular que expresa la evidencia de formas alternativas eficientes a la gran empresa moderna multidepartamental y multidivisional que propuso Chandler.

Una última cuestión no zanjada respecto de la existencia de los GE se refiere a su impacto económico y social, con la intención de responder si su existencia es beneficiosa o no para el sistema económico y el bienestar general. En el debate de política económica suele suceder que mientras algunos presumen que los grupos no cumplen ningún rol positivo y, en el peor de los casos, son fuente de poder monopólico, otros sostienen que se trata de empresas más eficientes que el resto y según plantea Khanna su existencia aumentaría el bienestar social⁷. Para avanzar en el sentido de aclarar la cuestión, es fundamental el aporte que brindan los estudios empíricos los que apoyándose en los recursos teóricos revelan qué es lo que efectivamente sucede con estas organizaciones en el mundo real.

En el caso de la Argentina, los grupos diversificados han sido el patrón de organización predominante entre las grandes empresas locales desde mediados del siglo XIX hasta el presente. Los trabajos focalizados en ellos tanto desde la economía como la sociología o la historia de empresas han destacado la relación entre las estrategias de conglomeración de las empresas y las distintas fases de la evolución del proceso de industrialización del país, destacando la aparición de estos nuevos actores económicos en el marco del agotamiento de la matriz sustitutiva en la década del setenta⁸. De los estudios producidos surge que los grupos

⁷ Sapelli, Claudio, "Concentración y Grupos Económicos en Chile", *Estudios Públicos*, 88 (primavera 2002), Santiago de Chile, p. 87

⁸ Ver Bisang, Roberto, "Perfil tecno-productivo de los grupos económicos en la industria argentina", en Katz, Jorge (ed.), *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial*, Buenos Aires, CEPAL/Alianza, 1996; Kosakoff, Bernardo Ed. et altri: "Hacia una estrategia exportadora", Ed. Universidad de Quilmes, Buenos Aires, 1995; Kosakoff, Bernardo "Estrategias empresariales en tiempos de cambio", Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes/CEPAL, 1998; Schvarzer, Jorge "Cambios en el liderazgo industrial en el período de Martínez de Hoz", *Desarrollo Económico*, 91,1983; Schvarzer, Jorge "Grandes grupos económicos en la Argentina. Formas de propiedad y lógicas de expansión", in Bustos, P. (comp.), *Más allá de la estabilidad*, Buenos Aires: Fundación F.Ebert, 1995

domésticos obedecen, en general, a un patrón clásico de organización que es la empresa familiar diversificada. Algunas de las razones que motivan la conglomeración para participar de una cadena productiva radican básicamente en lograr mayores posibilidades de inversión y de acceso al crédito, aprovechar nuevas oportunidades de negocios, así como poder enfrentar el poder de mercado de los eslabones superiores.

Este artículo se propone analizar el proceso de conformación de un grupo económico nacional, SIDUS, apoyándonos en la idea de que para estudiar la conformación de los GE es necesario tener en cuenta el entorno en que se produce, el sector al que pertenece y la empresa como producto de una trayectoria y una cultura; puesto que estas consideraciones permiten explicar mejor la idiosincracia y el ambiente en el que se desenvuelven los grupos en cada país.

El sector farmacéutico en las décadas del ochenta y noventa

La década del ochenta arrastró los efectos de la turbulencia internacional y local de la década anterior. La crisis del petróleo, la desaceleración del crecimiento mundial y el problema de la deuda regional marcaron el fin de una etapa y el comienzo de lo que se conoce como la era de la globalización. En el orden local los setenta habían legado los efectos de la apertura económica decretada por la dictadura militar y de la inseguridad que provocaba el terrorismo para la inversión productiva. Esta situación resultaba extremadamente preocupante porque la industria argentina necesitaba impulsar estrategias innovativas para adecuarse al contexto de profundo cambio tecnológico mundial que abriría la puerta a nuevas áreas del conocimiento como la informática, las comunicaciones, la ingeniería genética y la aeronáutica espacial. En este ambiente se produjeron marcadas diferencias entre las empresas locales; crecieron aquellas que producían insumos industriales promocionados en la etapa

sustitutiva anterior: químicos, petroquímicos, metales básicos y papel, muchas de las cuales desarrollaron estrategias exportadoras⁹.

Durante la década del 80 la industria farmacéutica mundial sufrió varios cambios cualitativos: el primero de ellos se refiere al aumento de los costos de producción debido a mayores gastos en I+D, lo que motivó la presión internacional en pro del reconocimiento de las patentes de producto; el segundo se refiere a la recuperación del ritmo innovativo con la aparición de nuevas tecnologías de la materia viva (fermentación microbiana, ingeniería enzimática, ingeniería genética) y el tercero se refiere a la profunda reestructuración productiva de las grandes multinacionales farmacéuticas para enfrentar estos cambios. Así es como cuatro empresas multinacionales - Merck, Squibb, Lepetit y Pfizer - reformularon su estrategia regional interrumpiendo la producción en el país para centrarla en Brasil. Esta decisión perjudicó la integración de la industria farmacéutica porque la producción farmo-química nacional prácticamente dejó de existir.¹⁰

Como consecuencia de esta estrategia se incrementó la participación de los laboratorios nacionales en el mercado doméstico y ellos mismos iniciaron procesos de transnacionalización en momentos en que el consumo interno decaía. Los laboratorios argentinos más importantes ocuparon el primer y segundo lugar en monto de ventas en el mercado interno, al mismo tiempo que aumentaba la concentración en este sector industrial; alcanzando las 20 primeras firmas casi el 50% del mercado. Dentro de este reducido círculo, la performance de las mayores firmas nacionales respecto de las extranjeras era el dato descolante en

⁹ Katz, Jorge y Kosacoff, Bernardo, *El proceso de industrialización en la Argentina: evolución retroceso y prospectiva*, Centro Editor de América Latina y CEPAL, Buenos Aires 1989, pp. 36-40.

¹⁰ El más importante principio activo que se siguió produciendo localmente fueron los antibióticos aprovechando el conocimiento local en esta área que venía desarrollándose desde la década del 40. Laboratorios Bagó entre las grandes firmas nacionales se destacó en esta producción.

comparación con lo que ocurría en otros países de Latinoamérica con esta industria¹¹.

La hegemonía de los grandes laboratorios farmacéuticos argentinos en el mercado interno (ver evolución en cuadros 1 y 2) se concretó mediante una eficaz estrategia empresarial que combinaba, mayores cuotas de inversión en Investigación y Desarrollo de duplicaciones; agresiva comercialización basada en la acción de visitadores médicos y publicidad en medios masivos de comunicación y, transferencia de tecnología a países de menor desarrollo¹².

En cuanto al control y regulación gubernamental, se mantuvieron las leyes y decretos del período anterior aunque la presencia del Estado en el control de calidad de los medicamentos que llegaban al público perdió importancia junto con el Instituto de Farmacología y Bromatología. La venalidad se conjugaba con la ineficacia con referencia a la aprobación de nuevos productos.

El gobierno de Alfonsín concluyó en medio de una nueva crisis hiperinflacionaria y desorden político y social. En ese contexto fue ganando peso una idea impulsada por los organismos financieros internacionales desde la década anterior respecto de la necesidad de un drástico cambio de rumbo. Las políticas de privatizaciones, la apertura del mercado, la desregulación económica y la convertibilidad – un dólar = un peso – implementadas durante el gobierno de Menem en la década del noventa fueron la respuesta local a esas presiones internacionales. Estas políticas plantearon un nuevo escenario desconocido para los actores sociales que debieron realizar una adaptación brusca y rápida de acuerdo a las nuevas reglas de juego. La reconversión industrial afectó profundamente a las empresas argentinas en cuanto al tamaño, la localización, la tecnología de producción y la propiedad del capital. En este proceso, tanto la mano de obra como el empresariado debieron asumir nuevas funciones en el marco de un creciente peso del conocimiento

¹¹ Campins, Mónica y Pfeiffer, Ana: “La Industria Farmacéutica en Argentina”, en *Anales Americanistas*, Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Oviedo, Año 1, Nº 1, 2005.

¹² Pfeiffer, Ana y Campins, Mónica, *Cien años de industria farmacéutica en la Argentina (1900-2000)*, Secretaría de Investigación Ciclo Básico Común, UBA 2002.

científico en el proceso productivo y la consolidación de nuevos mercados regionales.

Los mercados externos cobraron relevancia en las estrategias empresariales y en el nuevo escenario crecieron las exportaciones, aprovechando la experiencia acumulada en la década anterior. Dentro del sector manufacturero, perdieron peso las de bienes de uso difundido (aluminio, papel, químicos y petroquímicos) y el primer lugar correspondió a las exportaciones de derivados del petróleo, seguida por la industria automotriz, alimentos, máquinas de oficina y productos farmacéuticos¹³.

El comportamiento del mercado farmacéutico local en esta etapa fue muy dinámico; especialmente en el cuatrienio 91/94 de acuerdo a la evolución de las ventas totales. El fenómeno se desaceleró con la recesión de 1995, y se amesetó en los últimos años de la década. Fue destacable el crecimiento de las exportaciones farmacéuticas dentro de las manufacturas de origen industrial, con gran variedad de productos que necesitaban adaptarse a una doble determinación: los mecanismos regulatorios del mercado interno y externo, y el uso de buenas prácticas manufactureras (GMP) que se fueron imponiendo entre las empresas de los más diversos rangos. La necesidad de mayor competitividad generó en los laboratorios una conducta más exigente hacia sus proveedores habituales y esto provocó el desplazamiento de muchos proveedores nacionales por otros de origen extranjero.

Se profundizó la concentración económica en el sector; y las primeras veinte firmas llegaron a controlar el 53% del mercado interno. La concentración era mayor aún si se consideraban las fusiones, los acuerdos estratégicos y la posición dominante de los grandes laboratorios en los distintos submercados de la actividad¹⁴. La estrategia de los grandes

¹³ Katz, Jorge y Kosacoff, Bernardo, 1989, Op. Cit, p. 62.

¹⁴ El nuevo escenario económico mundial favoreció la firma de acuerdos estratégicos entre algunas firmas locales y grandes laboratorios extranjeros como ha sido el caso de Gramón con la firma Sanofi Winthrop, y Sidus con Merck, para producir nuevas líneas en Argentina. Otras alianzas en este sentido lo han constituido los acuerdos de Roche con Roemmers; Bagó con Bayer y Pfizer, etc, para mejorar la competitividad en el mercado interno y regional.

laboratorios nacionales fue la diversificación productiva y control de los más importantes submercados de clases terapéuticas. Por el contrario las empresas transnacionales como Novartis, Roche y Bayer apuntaron a una mayor especialización en uno o dos de ellos.

La década de 1990 se inició con un claro predominio de los laboratorios nacionales sobre los extranjeros, aquellos concentraban el 60% de las ventas en el trienio 1991 – 1994. Entre los primeros diez puestos se ubicaban siete laboratorios argentinos que detentaban la cuarta parte de las ventas totales: Roemmers, Bagó, Sidus, Montpellier, Beta, Gador y Temis Lostaló, siendo que Sidus, Beta y Temis Lostaló no figuraban ni entre los 20 primeros en la década anterior (ver cuadro 3).

Sin embargo, hacia fines del milenio, el peso de las importaciones de productos terminados agudizó el carácter deficitario de esta industria y, junto con la compra de laboratorios argentinos por firmas extranjeras fueron achicando la participación de los laboratorios nacionales en el mercado interno. Con ello, se revirtió el control del mercado doméstico por los laboratorios nacionales que había sido uno de los éxitos de la industria farmacéutica local de las últimas décadas del siglo XX.

Las empresas medianas y pequeñas nacionales agrupadas en COOPERALA fueron las más afectadas por la apertura del mercado impuesta por el gobierno central y algunas de las más eficientes de ellas experimentaron ofertas hostiles de compra por parte de los laboratorios internacionales.

En cambio, los grandes laboratorios nacionales, que contaban con la ventaja de una larga experiencia de competencia en el mercado interno con “los pesos pesados” del mundo; pudieron alcanzar estándares internacionales en cuanto a profesionalización de la mano de obra, experiencia y capacidad tecnológica. Algunas firmas incrementaron sus inversiones directas en Latinoamérica como Roemmers, Bagó, Beta, Gramón, y Gador, continuando la transnacionalización iniciada en la década anterior. Otros, como Sidus y Casará, apuntaron a la búsqueda de nuevos negocios. La biotecnología y los fitofármacos abrían nuevos caminos de investigación en todo el mundo y ampliaban las fronteras tecnológicas para la industria de los medicamentos. Finalmente, dos de los

laboratorios nacionales más importantes del mercado local -Sidus y Bagó- profundizaron la diversificación de los negocios extendiéndose a nuevas ramas e integraron la distribución convirtiéndose en conglomerados empresariales.

Por su parte, las plantas transnacionales extranjeras profundizaron su estrategia global, y dentro del mercado latinoamericano, tendieron hacia la concentración productiva y la especialización por producto y línea en determinados países.

La industria farmacéutica argentina adquirió en este contexto una posición intermedia en las relaciones de intercambio farmacéutico entre los países más desarrollados y los de menor desarrollo relativo de esta industria¹⁵. De los primeros recibía principalmente insumos, instrumental y equipos de altísimo valor, en tanto que, abastecía a los segundos de productos terminados¹⁶ y en menor proporción de insumos y maquinarias. Este nuevo papel de la Argentina dentro del mercado farmacéutico latinoamericano como proveedor industrial de vecinos más atrasados, aunque sencillo, no deja de ser relevante por el acervo tecnológico y de recursos humanos que acumula.

La desregulación del mercado farmacéutico se hizo efectiva a partir de los Decretos 2284/91, 150/92 y ampliada por el Decreto 1299/97 generando nuevas oportunidades de negocios domésticos e internacionales que requirieron recuperar la autoridad sanitaria del Estado para adaptarse a las nuevas condiciones globales. Un paso decisivo fue la creación del ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) en reemplazo del Instituto Nacional de Farmacología y Bromatología. Esta nueva agencia oficial creada en agosto de 1992 por el decreto 1490 logró establecer un control estricto en la producción de alimentos y medicamentos y promovió la introducción de las buenas prácticas manufactureras instando a las empresas a alcanzar estándares de

¹⁵ Este rol de la Industria Farmacéutica Argentina se construye a partir de la tipología de Katz de los estadios evolutivos. (Katz, 1981)

¹⁶ Tal el caso de los antibióticos, ciertos extractos que se obtienen a partir de plantas, la producción de insulina por distintos procedimientos y más recientemente medicamentos de origen biotecnológico.

calidad internacionales. Hasta comienzos de la década de los 90, las tareas de control sobre productos se realizaba en diferentes dependencias, las que no solían actuar coordinadamente. Por ello, en el año 1992 se decidió unificar esas funciones mediante la creación de un organismo descentralizado de la administración pública nacional, con dependencia técnica y científica de la Secretaría de Políticas, Regulación y Relaciones Sanitarias del Ministerio de Salud.

Otro paso fundacional fue la sanción de la Ley de Patentes Farmacéuticas en 1995, cuya entrada en vigencia se pospuso hasta octubre de 2000 para permitir la adaptación de los laboratorios argentinos a las nuevas condiciones del mercado. A través del GATT los países industrializados estaban promoviendo desde la década del ochenta la conformación de un sistema de reconocimiento de patentes de alcance mundial que incluía también la aplicación de sanciones comerciales a los países que vulneraran los derechos de propiedad intelectual.

El grupo SIDUS

El Grupo de Empresas Farmacéuticas SIDUS tuvo origen en 1938 cuando los hermanos de origen catalán, Antonio y Miguel Argüelles junto con Esteban Grau Carrió, que trabajaban en el laboratorio Andrómaco, fundaron el Instituto SIDUS en la ciudad de Buenos Aires. Se trataba de una pequeña empresa destinada a la producción de medicamentos que al principio, elaboraba productos de uso difundido con escaso valor agregado, tales como calcio, jarabes expectorantes y laxantes. Su primera localización fue en el barrio de Barracas cerca del Hospital Rawson; más tarde, se mudaron a Balvanera cerca de los hospitales Ramos Mejía y Clínicas. Se puede suponer que durante la primera década la producción fue reducida y se realizaba en salas contiguas a las oficinas administrativas puesto que recién en la década del cincuenta se compró un terreno para la construcción de una planta de producción propia en Bernal (Prov. de BA).

A lo largo de su historia, el laboratorio Sidus adoptó distintas formas jurídicas. Primero fue Instituto Sidus de Grau, Gusano Argüelles y Cía, una sociedad de hecho creada con el aporte de sus socios. En 1948 se transformó en Instituto Sidus SRL con parte del capital de la disuelta

empresa anterior y el aporte de nuevos socios e inversores. En 1960 la firma se transformó en Instituto Sidus I y C SA y probablemente a comienzos de 1978 se alejó de la sociedad Esteban Grau¹⁷, adquiriendo la firma el carácter familiar actual puesto que la mayoría del capital accionario se concentró en manos de la familia Arguelles con cinco de sus miembros en el Directorio. Desde la década del 60 inició una estrategia de diversificación empresarial que lo llevó a transformarse en el Grupo de Empresas Farmacéuticas Sidus uno de los conglomerados más importantes del sector en la Argentina. Tanto el capital como los recursos gerenciales, administrativos y técnicos necesarios los proporciona el grupo; se sortea así el problema de la escasez de espíritu empresarial que señalaran tanto los teóricos de los costos de transacción como aquellos que reflexionaron sobre los problemas del desarrollo. Marcelo Arguelles¹⁸ es el actual presidente del Grupo SIDUS e integrante de la segunda generación propietaria de la empresa junto con su hermana y sus dos primas. Es licenciado en comercialización y principal responsable de la transformación de esta empresa farmacéutica familiar de capital nacional en uno de los dos GE del sector farmacéutico argentino.

Este conjunto de empresas ha adquirido características de moderno GE en cuanto a conglomeración productiva y diversidad de negocios, conservando su carácter marcadamente familiar. La primera iniciativa de diversificación e integración de actividades conexas se produjo en 1961 cuando los socios adquirieron parte de los Talleres Gráficos Santa Fe SA. Más tarde, en 1975 crearon la firma Prosan SRL (luego Sidus Diagnóstico SRL) para el diagnóstico precoz del cáncer. Otra iniciativa fue Bio Arg SA que se creó en 1986 con fines semejantes a Bio-Sidus.

¹⁷ Registro de Juicios Universales, Legajo 56760, Palacio de Tribunales de la Nación.

¹⁸ Marcelo Arguelles ha recibido más de una veintena de galardones entre los que se destacan la "Mención al Mérito Científico", 1996, el premio "Nº1 del Año 2002" entregado por la revista Prensa Económica, el "Premio Dirigente de Empresa del Año – Disciplina Tecnología", 2002, el "Premio Mentor de la Biotecnología" en 2003. En la actualidad, preside el Foro Argentino de Biotecnología y tiene a cargo la vicepresidencia de la Fundación Funprecit.

El grupo SIDUS está integrado por empresas productivas, de distribución mayorista y venta al público. Entre las dedicadas a la producción se encuentran la empresa-madre, el Instituto SIDUS SA, laboratorio de especialidades farmacéuticas, al que se sumaron Bio-Sidus S.A., empresa dedicada a la investigación biotecnológica destinada a la salud humana, Tecnoplant S.A., Tecnovital S.A. y Berries de Argentina S.A., dedicadas a los desarrollos en biotecnología vegetal y agricultura; Lasifarma S.A., la división de productos de venta libre de SIDUS y Vitalpack S.A. compañía empacadora de frutas para exportación. El grupo se compone también de firmas comerciales; en la década del noventa, se conformó SD, una empresa distribuidora de medicamentos a las farmacias, y más tarde, adquirió la cadena de farmacias Vantage. Finalmente, Indear constituye la apuesta más reciente y novedosa del grupo que pretende canalizar los conocimientos adquiridos en biotecnología vegetal para desarrollar nuevas especies.

De acuerdo con la tesis de Chandler en el sentido que la estrategia de la firma condiciona la estructura organizacional; la década del ochenta fue un período clave para SIDUS por las decisiones estratégicas que asumió la familia y por el impacto que éstas tendrían sobre la estructuración del grupo económico.

En 1980 se constituyó el Área de Biotecnología del Instituto SIDUS que se logró a partir de aportes de capital de la familia y la incorporación de un importante grupo de profesionales de la Universidad de Buenos Aires e institutos del sistema de investigación nacional algunos de los cuales estaban en ese momento intentando producir desarrollos que tuvieran oportunidad de mercado.¹⁹ Esta decisión se tomó en el marco del escaso desarrollo local de la producción farmo-química por las dificultades tecnológicas y políticas del sector y ante la incertidumbre que generaba la eventual modificación de la ley de patentes en Argentina. En este contexto, la firma decidió apostar a la búsqueda de nichos comerciales en el área de la biotecnología.

¹⁹ Ver ponencia Aguiar, Diego y Buschini, José (2007). Allí se pondera el aporte de experiencia científica, tecnológica y en recursos humanos provenientes de la empresa Inmunoquemia y del Instituto Roffo que fueron cooptados por el Instituto SIDUS S.A.

Tres años después debido a los avances que se iban logrando en la investigación, la planta de Bernal y la estructura de la organización resultaron insuficientes. Esto llevó a que Bio-Sidus S.A se transformara en una empresa orgánica individual en 1983 y que en 1989 inaugurara su planta de producción e investigación en el barrio de Almagro aprovechando los recursos financieros del préstamo de u\$s 600.000 que le había otorgado el Banco de la Provincia de Buenos Aires unos años antes²⁰. En 1986 lanzó al mercado su primer producto el interferón leucocitario y en 1991 el recombinante con el que se posicionaría como líder en el mercado local y regional²¹. La estrategia de la firma madre fue – salvo el préstamo recién citado- la inversión a partir de recursos propios con un horizonte de largo plazo, para ello inyectó 25 millones de dólares desde 1980 obteniendo las primeras ganancias recién en 1992-93 cuando introdujo la eritropoyetina humana recombinante en el mercado brasileño²².

En 2000 Bio Sidus S.A. comercializaba cuatro proteínas recombinantes para uso en salud humana que competían en mercados nacionales y extranjeros con los grandes laboratorios multinacionales (Roche, Merck-Serono, Organon), y actualmente cuenta con cerca de una decena de moléculas en desarrollo. Ha logrado producir simultáneamente 7 proteínas humanas por recombinación de ADN. Es viable en términos comerciales, habiendo facturado 72 millones de pesos en 2005 y exportando el 75% de su producción a más de 30 países. Rompe con el

²⁰ Aguiar, Diego y Thomas, Hernán: Biólogos Moleculares versus Biólogos Celulares. Marcos tecnológicos en una firma biotecnológica argentina durante la década de 1980. Paper III Jornadas Latino Americanas de Jovenes Investigadores en Ciencia tecnología e Sociedade y 2º Simposio Nacional de Tecnología e Sociedade, Universidad Tecnológica do Parana, 2007 p. 16

²¹ Las ventas reflejaron una explosión a partir de 1993 cuando introdujeron la eritropoyetina en el mercado brasileño. Se trata de la única empresa a nivel mundial que elabora este producto en presentación liofilizada lo que elimina el problema de la ineficiencia en la cadena de frío en los países en desarrollo.

²² Correa, Carlos y colaboradores: *Biotecnología: innovación y producción en América Latina. Universidad – Empresa. Propiedad Intelectual – Bioseguridad*, Colección CEA- CBC, Buenos Aires, 1996, p. 320.

patrón tecno-productivo argentino caracterizado como productor y exportador de bienes con escaso valor agregado y exportador de commodities. (Aguilar-Thomas 2008) Es pionera en la técnica de vacunos clonados y transgénicos que cría en su “tambo farmacéutico”²³; además incursiona en el campo de la biotecnología vegetal y la síntesis química. Tres visiones del problema Los celulares (bioquímicos): para producir interferon leucocitario versus los moleculares (químicos y microbiólogos) para producir interferon recombinante y el grupo empresario

En febrero de 2008 se descifró la secuencia completa del ADN de la bacteria *Bizionia argentinensis*, un microorganismo del continente blanco capaz de vivir en las aguas congeladas antárticas. El proyecto íntegramente argentino, fue una iniciativa conjunta entre Bio Sidus, la Dirección Nacional del Antártico y el Instituto Antártico Argentino. Se lograba por primera vez en nuestro país el mapa genético de un microorganismo nunca antes descrito y cuyo estudio promete una amplia gama de aplicaciones industriales incursionando en un área que hoy representa la frontera del conocimiento humano.

La otra estrategia de la empresa-madre en la década del ochenta fue la decisión de realizar fuertes inversiones para mejorar su posicionamiento en el mercado interno de medicamentos tradicionales. En 1988 cuando Merck Sharp & Dohme²⁴ se fue del país, firmó un acuerdo científico comercial con Sidus que ese mismo año le adquirió la planta de producción de medicamentos en el Parque Industrial Pilar. Esta operación significó una inversión de 25 millones de dólares que le permitieron aprovechar las oportunidades derivadas de la brecha tecnológica, ya que SIDUS adquiriría a partir de estos acuerdos estándares internacionales de producción y calidad.²⁵ Se trataba de una planta moderna construida en 1981, equipada según las normas de buenas prácticas de producción (GMP) y su compra significó la temprana internalización de estas normas

²³ Desde 2002 obtiene a partir de terneras clonadas transgénicas, llamadas Pampa, la hormona de crecimiento humano, y desde 2007 agregó la flamante generación de vacas transgénicas Patagonia, para obtener insulina humana.

²⁴ Con el nombre Merck existen 2 multinacionales farmacéuticas: el laboratorio de origen alemán más antiguo del mundo (Merck KGaA) y Merck Sharp & Dohme (MSD de EEUU)

²⁵ Entrevistas a los Gerentes Dres. Iglesias y Criscuolo (1998) y Melo (1998 y 2003).

en una firma farmacéutica argentina. La compañía norteamericana dejó el país pero tenía interés en seguir vendiendo sus productos en el mercado local; es así como las competencias tecnológicas incorporadas por SIDUS la ubicaron en primera línea para “producir bajo licencia Merck”. Con ello aumentaba su prestigio como firma auditada por la multinacional norteamericana y se posicionaba en primera línea para nuevos acuerdos con otros laboratorios extranjeros.²⁶ La estrategia de inversión no sólo aportó mayor tamaño y prestigio a la empresa sino que también significó un serio problema porque la endeudó en momentos críticos de la economía nacional. La hiperinflación de 1989 la puso al borde de la quiebra financiera que logró superar gracias a los acuerdos financieros, de licenciamiento y comercialización con Merck (MS&D).

La empresa-madre era un exponente de los cambios que se produjeron en la década del ochenta cuando los grupos nacionales farmacéuticos aventajaban a las multinacionales en las ventas al mercado interno²⁷. Su estrategia anticipaba una modalidad que fue común en las décadas siguientes cuando la apertura económica y la entrada en vigencia de la ley de patentes generaron múltiples vínculos y acuerdos entre las firmas locales y las de capital extranjero. Así el caso SIDUS muestra la complejidad de esas relaciones entre laboratorios nacionales y las multinacionales: compiten por espacios del mercado interno pero también se asocian y complementan para concretar nuevos negocios a través de licenciamientos y acuerdos productivos o de co-marketing.

La estrategia de diversificación del Instituto SIDUS iniciada a principios de la década del ochenta en el área biotecnológica condujo poco después a una nueva especialización en el área del cultivo de tejidos vegetales. Repitiendo la experiencia de Bio-Sidus, se constituyó Tecnoplant S.A. en 1986. Era una empresa independiente, dedicada

²⁶ El Instituto SIDUS hoy participa de joint-ventures con laboratorios franceses en dermatología y cosmetología y posee más de 15 licencias con laboratorios de Europa, Estados Unidos e Israel. Compiten en el mercado local con una amplia variedad de medicamentos de marca que abarcan distintas clases terapéuticas: oncológicos, dermatológicos, oftálmicos, hipertensivos, antiespasmódicos, ginecológicos y traumatológicos.

²⁷ Pfeiffer, Ana y Campins, Mónica, 2002, Op. Cit.

fundamentalmente a la selección y multiplicación de especies vegetales de interés comercial. La empresa Tecnoplant se destaca no sólo en su ramo específico en el sector agrícola (micropropagación de plantas de elite o clonación vegetal, genotipificación vegetal y desarrollo de plantas transgénicas con resistencias a patógenos o pesticidas), sino también en el campo de la salud humana a través de proyectos como el de Molecular Farming para la obtención de biomoléculas de uso humano en vegetales.

A partir de la creación de Tecnoplant, el grupo SIDUS desarrolló una subespecialización en tres firmas integradas dedicadas al tema arándanos. Una es la mencionada Tecnoplant S.A.; la segunda es Tecnovital S.A, que surgió en 1999, de la asociación de Tecnoplant S.A. con la estancia Etampo SA y la firma chilena Vital Berry Marketing S.A para desarrollar, producir y comercializar arándanos para el mercado externo²⁸. La tercera, es Berries de Argentina S.A. que desarrolla una plantación de arándanos de 120 hectáreas en la provincia de San Luis. Finalmente, cerrando el círculo virtuoso que requiere el exigente mercado mundial; los estándares de calidad del producto se aseguran y complementa a través del empaquetado que realiza la firma Vitalpack. Con este núcleo de empresas biotecnológicas, agrícolas y de packaging el GE se posiciona en un nicho muy prometedor de frutas de elite en un momento en que su participación en el mercado de medicamentos tradicionales estaba decayendo. Desde 2005, logró liderar ese submercado alcanzando un 24% de participación en esas exportaciones.

En la misma época, el Grupo SIDUS se asoció en otro proyecto novedoso para la Argentina: se creaba un año antes Indear (Instituto de Agrobiotecnología Rosario), un emprendimiento conjunto de las empresas Bioceres²⁹ y Biosidus, con participación del CONICET. Es un proyecto de investigación biotecnológico revolucionario que trabaja en el desarrollo de semillas con fortificación alimentaria y resistentes a herbicidas, insectos, y sequías. Este emprendimiento contó con un crédito del BID de 5 millones

²⁸ Destina el 99% de la producción al exterior y compite en contra estación con Chile, Australia y Nueva Zelanda.

²⁹ BIOCERES S.A., es una empresa formada por más de 170 empresarios agropecuarios.

de pesos y otros 15 millones del sector privado para la infraestructura y se espera que comience a funcionar en el primer semestre de 2009.

Otra de las empresas del grupo SIDUS es Lasifarma S.A. creada en 1995 a partir de la adquisición de la marca de caramelos Medex. Lasifarma S.A. es la división de medicamentos de venta libre del grupo, que funciona como un laboratorio de genéricos y suplementos dietarios. De esta manera, SIDUS aprovecha en el corto plazo los beneficios derivados del prestigio de su marca una vez que caducaron los derechos de patente.

En los noventa, a partir del Decreto 2284/91 de desregulación económica³⁰, varios laboratorios nacionales y extranjeros se asociaron para crear sus propias empresas de distribución con la intención de incorporar un nuevo eslabón al proceso de integración del negocio farmacéutico. Es en esta época que Sidus decidió la creación de la firma SD que se ocuparía de la venta de sus propios productos. Esta empresa se implantaba en un campo controlado hasta esa fecha por las droguerías, firmas especializadas en la distribución de medicamentos a las farmacias. Finalmente, un nuevo paso en la integración vertical del grupo se completó cuando SIDUS adquirió los derechos de la marca de farmacias inglesas Vantage en la década del noventa y lanzó esta franquicia en el mercado local completando así el ciclo del producto farmacéutico desde la investigación hasta el paciente. El Grupo de Empresas Farmacéuticas Sidus cuenta en la actualidad con 900 empleados entre profesionales, científicos, investigadores, técnicos, fuerza de marketing, operarios y auxiliares administrativos.

Dos mecanismos se observaron en la creación de nuevas empresas dentro del grupo. Por una parte, la gestación de nuevas áreas en el interior de alguna de las firmas existentes que comenzaban el desarrollo de un

³⁰ Las principales leyes que regularon el ejercicio de la actividad farmacéutica distinguían claramente las funciones de producción, distribución mayorista y minorista de medicamentos en la Argentina hasta 1992. Nos referimos a las siguientes leyes: 4687 de 1905 hasta 1967; la ley 17565 de 1967 hasta 1992. A partir del Decreto 2284/91 que desreguló toda la actividad económica se esfumó esta diferenciación por funciones y se habilitaron nuevos canales para la distribución de medicamentos.

nuevo negocio de alcance; y que en determinado momento, cuando alcanzaba cierta capacidad de funcionamiento autónomo, se separó de la empresa madre para conformar una nueva división o empresa-hija del grupo. Es el caso de todas las “firmas de base tecnológica” a partir de los albores de la década del '80 demostrando la importancia del compromiso alcanzado por SIDUS para conectar industria, ciencia y tecnología nacionales. Por otra parte, también se recurrió a la formación de nuevas empresas asociándose con inversores locales o extranjeros. En ambos casos se corrobora la existencia de un planeamiento estratégico a largo plazo, que supone un diagnóstico previo del escenario político y económico presente. Esto le permite anticiparse en la toma de decisiones y posicionarse en los escenarios futuros. Al respecto, Marcelo Argüelles decía en 1992: “Lamentablemente, las sucesivas crisis sufridas por nuestra economía han dejado al país sensibilizado y escéptico. Esta circunstancia lleva al interminable círculo vicioso de quienes esperan ver el éxito del plan (económico) para invertir mientras que el plan requiere que se invierta ahora para que haya crecimiento con estabilidad. El éxito del plan es responsabilidad de todos y únicamente un esfuerzo mancomunado que acepte concretar las inversiones requeridas por el desafío del crecimiento nos permitirá arribar a la meta (...) El país tiene una crisis de confianza y ésta sólo será superada con años de estabilidad (...)”³¹.

La combinación de estrategias (innovadoras y defensivas) en todos estos emprendimientos se llevaron a cabo en el marco de las políticas de estabilidad y apertura de los 90 que beneficiaron notablemente al grupo. Hacia 1998 las ventas locales alcanzaban la cifra de u\$s 150 millones al año en tanto las exportaciones crecían un 300% hasta lograr los u\$s 4 millones de dólares anuales.

El panorama cambió luego de la crisis del 2001, la salida de la convertibilidad en 2002 y el regreso de MSD al país. “SIDUS tuvo en 2006 ventas totales por más de u\$s 110 millones al año. En tanto la inversión en I+D la canalizamos a través de Bio Sidus, que este año va a terminar con una facturación cercana a los u\$s 30 millones, y más del 15%

³¹ El desafío del crecimiento, Suplemento 84^a Aniversario de El Cronista, Anuario 1992

de esta cifra se invierte en investigación.”^{32]}. “Pero este tipo de apuestas requieren tiempo y tienen su complejidad, sobre todo porque no hay financiamiento. Un ejemplo: el proceso de la dinastía Pampa de bovinos transgénicos ya lleva ocho años y todo fue hecho con capital propio. Lo que logró Bio Sidus hasta ahora es porque SIDUS invirtió durante 13 años sin pedirle nada. La primera sin la segunda no hubiera existido porque el país no tiene inversión de riesgo”³³.

Hasta 2000 el laboratorio SIDUS ocupaba el 3er. Lugar en el mercado local gracias a los productos propios y los que producía para Merck y se comercializaban a través de acuerdos con SIDUS. Desde esa fecha, cuando reapareció Merck en el mercado interno, retrocedió al 10º lugar lo que le permite seguir aprovechando las ganancias que dejan los productos cuya vida útil se va agotando. Mientras tanto, lideraba el mercado regional con interferón y eritropoyetina de Bio Sidus. No sólo se expandió al mercado regional, sino que a esto se agregó Europa del Este, China e India. Argüelles y los directivos de BioSidus reconocen que en los años por venir están por vencer varias patentes de productos biotecnológicos y ya se insinúa un nuevo mercado de “genéricos biotecnológicos” para el cual vienen delineando alianzas estratégicas desde la década anterior.³⁴ El otro nicho es su apuesta al desarrollo científico y biotecnológico del sector agrícola aprovechando las ventajas competitivas de Argentina y el acervo acumulado por el grupo económico.

³² Si se hace un cálculo global del porcentaje de inversión en I+D sobre el total de las ventas del grupo, resulta que SIDUS invirtió en 2006, 4,09% de sus ventas totales en Investigación y Desarrollo. Para ponderar la importancia de este dato se podría comparar con las cifras que publica el Diario Médico de España donde se informa que en 2007 la inversión en I+D de todo el sector representaba el 6,6% del total de las ventas.

³³ Entrevista a Marcelo Arguelles en Revista Fortuna, Nro. 156, mayo 2006 y en La Nación 2/12/2008.

³⁴ En los años ‘70 empezaron a patentarse los genes y aplicaciones de productos biotecnológicos, con los que se obtienen las proteínas recombinantes. La primera fue la insulina y después vinieron la hormona del crecimiento, el interferón y la eritropoyetina. La patente dura entre 15 y 20 años, y da una exclusividad productiva a determinadas compañías de Estados Unidos o Europa que las descubrieron o registraron.

Conclusiones

El análisis de este grupo permite inferir algunas razones que explican su tendencia a la conglomeración empresarial. Por una parte, se comprobó una vez más la tesis de Chandler que sostiene que la estrategia empresarial condiciona la estructura organizacional de la firma. En este sentido, su visión temprana del horizonte limitado del mercado de medicamentos tradicionales y el futuro promisorio de la biotecnología, favoreció la creación de nuevas firmas dentro de este nicho. El GE SIDUS es una organización que funciona como un sistema integrado por distintos negocios, enfocados hacia una estrategia central que apuesta a la innovación en biotecnología (nuevos productos y genéricos biotecnológicos) y hacia ese objetivo concentra recursos financieros, organizacionales y humanos. Al mismo tiempo, este caso confirmó la tesis de Leff en la medida que la tendencia a la conglomeración empresarial suplía la debilidad del mercado de capitales tal como se lamentara reiteradamente el Sr. Marcelo Argüelles en distintas entrevistas. Por otra, se cumplió sólo parcialmente la caracterización descrita por Leff respecto de los grupos económicos, puesto que, no existe integración del grupo SIDUS con el sistema financiero. Esta diferencia ameritaría revisar estos modelos a partir de la información que brindan nuevos casos empíricos.

Los distintos negocios que emprende el Grupo son funcionales a la estrategia central, por un lado, se integra verticalmente hacia adelante en negocios relacionados con la producción y distribución de productos farmacéuticos nuevos y tradicionales (SIDUS, BIOSIDUS, SD, LASIFARMA y VANTAGE) y por otro se diversifica hacia nuevos negocios agrícolas orientados al mercado externo en los que puede utilizar sus propias capacidades y recursos y obtener divisas fundamentales para superar la sangría de dólares que aqueja permanentemente al sector (TECNOPLANT, TECNOVITAL, BERRIES de ARGENTINA y VITALPACK). Con este núcleo de empresas bio-agrícolas y el emprendimiento INDEAR el GE se proyecta hacia el negocio de los bio-alimentos aprovechando las ventajas de su trayectoria en un contexto mundial de demanda ascendente de aquellos.

En un ambiente industrial que no se caracteriza por la inversión en I+D y en el cual la relación entre la Universidad y la Empresa es débil; el grupo SIDUS se diferencia en su comportamiento del común denominador de los empresarios locales por hacer lo que otros no hacen. En este aspecto, Marcelo Argüelles se destaca por proyectar a mediano y largo plazo, invertir endeudándose en los momentos de crisis lo que permite hablar de consistencia y perseverancia del proyecto y participar junto con sectores del agro e instituciones del sistema científico nacional para crear conocimiento científico autóctono.

Finalmente, es interesante destacar los efectos positivos que obtuvo de su vinculación con (MSD) Merck Sharp & Dohme de Estados Unidos que lo posicionaron en el mercado interno con estándares internacionales de calidad en la década del ochenta. De estos valiosos aprendizajes, se valió el grupo para expandirse al mercado mundial cuando se produjo la apertura económica de los noventa.

Bibliografía

Aguiar, D. y Buschini, J.: “Desarrollo, producción y comercialización de un nuevo medicamento en la Argentina durante la década de 1970. La producción de interferón entre la firma de biológicos Inmunoquemia y el Instituto de Oncología Angel Roffo (1975-1980)”, paper *Primeras Jornadas de Historia de la Industria y los Servicios*, FCE-UBA Agosto 2007.

Aguiar, D y Thomas, H: Biólogos Moleculares versus Biólogos Celulares. Marcos tecnológicos en una firma biotecnológica argentina durante la década de 1980 El artículo es parte de la Tesis de Doctorado (FLACSO): “Procesos de construcción social de tecnologías intensivas en conocimiento en la Argentina. Un abordaje socio-técnico sobre el campo de la biotecnología orientada al sector de la salud humana: el caso Bio Sidus S. A. (1980-2006)”, paper *III Jornadas Latino Americanas de Jóvenes Investigadores en Ciencia, Tecnología e Sociedade* y *2do Simposio Nacional de Tecnología e Sociedade*, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2007.

Bisang, R. “Perfil tecno-productivo de los grupos económicos en la industria argentina”, en Katz, Jorge (ed.), *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial*, Buenos Aires, CEPAL/Alianza, 1996.

Campins, M. y Pfeiffer, A, “La Industria Farmacéutica en Argentina”, en *Anales Americanistas, Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Oviedo*, Año 1, num 1. 2005.

Correa, C. y colaboradores: *Biotecnología: innovación y producción en América Latina. Universidad – Empresa. Propiedad Intelectual – Bioseguridad*, Colección CEA-CBC, Buenos Aires, 1996.

Chandler, A, *Strategy and Structure* MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.

Chandler, A, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, The Belknap Press, 1990.

Chandler, A; Amatori, F y Hikino, T (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press 1997 .

- Fracchia, E, *Grupos económicos en la convertibilidad: Análisis de su comportamiento a partir de un estudio de casos*, IAE Universidad Austral 2003.
- Guillén, M. F., *Business Group in Economic Development*, Academy of Management Proceedings, 1997.
- Guillén, M. F., "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-based View", *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp. 362-380, 2000.
- Granovetter, M., "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91 (3), pp. 481-510, 1985.
- Granovetter, M., "Business Groups", *Handbook of Economic Sociology*, chapter 18, 1994.
- Granovetter M. and Swedberg, R. *The Sociology of Economic Life*, 2nd Edition, Westview Press, 2001.
- Peres, W. (coord.), *Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización*, Siglo Veintiuno Editores, 1998.
- Katz, J. "Estadios de desarrollo e industria químico-farmacéutica", *Desarrollo Económico*, vol. 21, N° 83, octubre-diciembre 1981.
- Katz, J y Kosacoff, B, *El proceso de industrialización en la argentina: evolución retroceso y prospectiva*, Centro Editor de América Latina y CEPAL, Buenos Aires 1989.
- Khanna, T. y Palepu, K., "Corporate Scope and Institutional Context: an Empirical Analyses of Diversified Indian Groups", Harvard University, Boston, Massachusetts, 1998. Khanna, Tarun. "Business Groups and Social Welfare in Emerging Markets: Existing Evidence, and Unanswered Questions". *European Economic Review*, 2000.
- Khanna, T. y Rivkin, J., "Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets." *Strategic Management Journal*, No 22, 2001.
- Khanna, T., "Business Groups and Social Welfare in Emerging Markets: Existing Evidence and Unanswered Questions". *European Economic Review*, 2000.

- Kosacoff, B. Ed. et altri: *Hacia una estrategia exportadora*, Ed. Universidad de Quilmes, Buenos Aires, 1995.
- Kosacoff, B. *Estrategias empresariales en tiempos de cambio*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes/CEPAL, 1998.
- Kosacoff, B., Forteza, J., Barbero, MI, Stengel, A. y Porta, F. *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*, Buenos Aires: Mc Graw Hill, 2001.
- Leff, N. H., "Los Grupos Económicos: Organización industrial y espíritu empresarial en los países en desarrollo", *Revista Economic Development and Cultural Change* Vol 26 N° 4, 1978.
- Leibenstein, H, *General X-Efficiency Theory and Economic Development*, Oxford University Press, 1978.
- Peres, W, *Grandes Empresas y Grupos Industriales latinoamericanos*, Siglo XXI editores/CEPAL, México, 1998.
- Pfeiffer, A y Campins, M: *Cien años de industria farmacéutica en la Argentina (1900-2000)* , Secretaría de Investigación Ciclo Básico Común, UBA 2002.
- Sabel, Ch y Zeitlin, J (eds.) *World of Possibilities, Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*, Cambridge University Press/Maison des Sciences de l'Homme, 1997.
- Sapelli, C, "Concentración y Grupos Económicos en Chile", *Estudios Públicos*, 88 (primavera 2002), Santiago de Chile
- Schvarzer, J "Cambios en el liderazgo industrial en el período de Martínez de Hoz", *Desarrollo Económico*, 91, 198.
- Schvarzer, J, *Bunge y Born: crecimiento y diversificación de un grupo económico*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1989.
- Schvarzer, J "Grandes grupos económicos en la Argentina. Formas de propiedad y lógicas de expansión", en Bustos, P. (comp.), *Más allá de la estabilidad*, Buenos Aires, Fundación F.Ebert, 1995.
- Schvarzer, J., *La industria que supimos conseguir*, Buenos Aires, Planeta, 1996.
- Schvarzer, J. "Terratenientes, industriales y clase dominante en el ya antiguo debate sobre el desarrollo argentino", *Desarrollo Económico*, 161, 2001.
- Williamson, O.E, *Markets and Hierarchies, Análisis and antitrust Implications*, The Free Press , Londres 1975 (traducción FCE 1991).

Cuadro 1
PARTICIPACION RELATIVA DE LOS 20 MAYORES LABORATORIOS
EN LA VENTA DE MEDICAMENTOS EN 1969*

Laboratorio Farmacéutico	País de origen de su casa matriz	Participación relativa en las ventas (en %)
1. Roche SA	Suiza	4.3
2. Lepetit Argentina	EEUU	2.8
3. Roemmers SA	Argentina	2.8
4. Pfizer Argentina	EEUU	2.6
5. Química Argentina S.A.	Argentina	2.5
6. Squibb & Sons Argentina	EEUU	2.5
7. Abbot Argentina	EEUU	2.3
8. Laboratorios Bagó	Argentina	2.1
9. G.H.Boehringer	Alemania	2.1
10. Gerardo Ramón	Argentina	1.9
11. Winthrop S.R.L.	EEUU	1.8
12. Ciba	Suiza	1.8
13. Labinca	Argentina	1.7
14. Geigy Argentina	Suiza	1.7
15. Elli Lilly	EEUU	1.7
16. Merck Sharp & Dohme	EEUU	1.7
17. Hoechst	Alemania	1.7
18. Schering Argentina	Alemania	1.6
19. Promeco	Argentina	1.6
20. Raffo	Argentina	1.6

Fuentes: Katz, Oligopolios...p. 49

Cuadro 2
PARTICIPACION RELATIVA DE LOS 20 MAYORES
LABORATORIOS EN LA VENTA DE MEDICAMENTOS EN 1984*

Laboratorio Farmacéutico	País de origen de su casa matriz	Participación relativa de las ventas en (%)
1. Roemmers S.A	Argentina	6.3
2. Laboratorios Bagó	Argentina	5.5
3. Roche	Suiza	4.6
4. Abbot Argentina	EEUU	3.4
5. Merck Sharp & Dohme	EEUU	2.4
6. Montpellier	Argentina	2.2
7. Bayer	Alemania	1.8
8. Syncro	Argentina	1.8
9. Byk Liprandi	Alemania	1.7
10. Geigy	Suiza	1.7
11. Lepetit	EE.UU	1.6
12. Gador	Argentina	1.6
13. Argentia	Argentina	1.6
14. Syntial	Argentina	1.6
15. Pfizer	EE.UU	1.6
16. Shering Inc	Alemania	1.6
17. Bernabo	Argentina	1.5
18. Casasco	Argentina	1.5
19. Hoechst	Alemania	1.5
20. Labinca	Argentina	1.4

* Fuente: IMS

Cuadro 3
PARTICIPACION RELATIVA DE LOS 20 MAYORES LABORATORIOS EN LA VENTA
DE
MEDICAMENTOS EN
1995*

Laboratorio Farmacéutico	País de origen de su casa matriz	Participación relativa
1. Roemmers	Argentina	6.2
2. Laboratorios Bagó	Argentina	5.1
3. Sidus	Argentina	4.4
4. Roche	Suiza	4.3
5. Ciba	Suiza	2.7
6. Montpellier	Argentina	2.4
7. Beta	Argentina	2.4
8. Gador	Argentina	2.3
9. Bayer	Alemania	2.3
10. Temis Lostaló	Argentina	2.2
11. Phoenix	Argentina	2.1
12. Glaxo	Gran Bretaña	2.0
13. Boehringer Ing.	Alemania	2.0
14. Parke Davis	EEUU	1.9
15. Schering Argentina	Alemania	1.9
16. Syncro	Argentina	1.9
17. Abbott	EEUU	1.8
18. Argentia	Argentina	1.8
19. Sintyal	Argentina	1.8
20. Casasco	Argentina	1.7

*Fuente: IMS