



Latinstock

El FODA de la vanguardia empresarial

Lo que dejó la "dékada" ganada

El inventario microeconómico del período 2003-2012 que trasuntan los rankings de "Las 1.000 que más venden" de Mercado lega para 2015 una industria automotriz consolidada, una telefonía celular próspera, un mercado de electrodomésticos maduro y un sofisticado sistema privado de administración de la salud. Petróleo y gas asoman como la próxima soja argentina.

Por Rubén Chorny

En la década de Alfonsín, en la de Menem o en la de los Kirchner, a través de los tiempos YPF en todas sus metamorfosis, el complejo siderúrgico de la familia Rocca junto con las sucedáneas de ENTEL han tenido asistencia perfecta en la vanguardia empresarial nacional. Y aun si se retrocede hacia cuando los Gobiernos de facto alternaban con transiciones

democráticas, la "foto" estructural de la economía los seguía captando en el primer plano, siempre sobre el fondo del Estado nacional como excluyente protagonista ayer, hoy y... ¿mañana?

La "dékada ganada", como el kirchnerismo suele calificar al período que les tocó gobernar a Néstor y Cristina Kirchner, dibuja su *identikit* en el tránsito de un modelo agrícola y financiero heredado de la que llaman "dé-

cada perdida menemista" hacia uno productivo con inclusión social sustentado en el crecimiento de la industria manufacturera. Que la industria a nivel general se multiplicó por dos lo corrobora el Estimador Mensual Industrial de los 10 años al que apela Ricardo Proganó, de la consultora SMS, aunque aclara que "traía un rebote de 30% como consecuencia de venir de arranque de la caída precedente. Así, el comportamiento desde

2003 se dividió en dos tramos: más de 60% hasta 2007 y 23% desde ese año a 2012, en este último se refleja la crisis internacional y la inversión ha estado muy acotada".

Repasa el comportamiento del indicador formado por 12 bloques para concluir que "algunos crecieron como el nivel general, por ejemplo, el textil. Otros anduvieron por encima, o por debajo, y el peor de todos fue el tabaco. Pero la nota negativa la dio la refinación del petróleo, que prácticamente no movió el amperímetro en 10 años".

Se queda pensando en voz alta: "Llama la atención que algunos sectores no hayan crecido nada o muy poco, cuando la Argentina sí lo hizo en el Interín. Evidentemente deben haber tenido un problema grave de falta de inversión y habría que analizar los porqués, porque por otro lado, la industria automotriz creció muy por encima del nivel general (casi 500%), lo cual lleva a pensar que recibió inversiones muy importantes, quizá porque gran parte de las empresas son de capital extranjero".

Gabriel Caamaño Gómez, director economista de la Consultora Ledesma, apunta que en realidad "el movimiento general fue hacia adentro, como resultado de las medidas oficiales. Tanto en lo que se refiere al capital como la orientación de las ventas. Es decir, las empresas locales tendieron a nacionalizarse y/o a enfocarse en mayor medida en el mercado interno".

Pone como ejemplo, desde el punto de vista del capital, lo que ocurrió con el sector ener-



Ricardo Proganó. La nota negativa la dio refinación del petróleo.

gético, que tendió a nacionalizarse, tanto como resultado de operaciones privadas, como de expropiaciones (YPF). Y desde el punto de vista de la orientación de las ventas, menciona como casos paradigmáticos los de la ganadería vacuna y el trigo, que como resultado de medidas oficiales prácticamente abandonaron el mercado externo, concentrándose en el interno".

Los conocidos de siempre

Las principales empresas automotrices, electrónicas, de telefonía móvil y las administradoras de salud hicieron salir humo a las cajas

registradoras, por encima del conjunto de las 1.000 que más facturan, las que todas sumadas recaudaron 460% más que hace 10 años. Y en la cima, además de los conocidos de siempre (YPF, Techint, las telefónicas) se encaramaron las automotrices Volkswagen y Toyota, cuando 10 años antes languidecían en los puestos 48 y 83 respectivamente del ranking.

Es cierto que se repitió la historia de los años 80, cuando Ford (bajo la denominación Autolatina) se infiltró entre las estatales *superstars*, pero el espectacular ascenso automotor de esta vez se sustentó en volúmenes de venta que, entre 2003 y 2012, dolarizados, saltaron 713%, al totalizar casi 23.800 millones, con un fuerte componente exportador. Pero otras sorpresas iba a deparar el ranking de la "dékada": a partir de *performances* que multiplicaron por más de 10 los montos expresados en dólares, firmas de electrodomésticos y medicina prepaga se catapultaron: Swiss Medical subió del 150 al puesto 47 gracias a que sus ventas de 2012 superaron en 1.025% a las de 10 años atrás y Osde trepó del puesto 61 al 25 al mejoraría 528%.

En el explosivo auge de los artículos para el hogar, el régimen promocional para fabricar electrónica en Tierra del Fuego y la inyección al consumo en cuotas que aplicaron las cadenas de electrodomésticos se plasmaron en meteóricos ascensos de Garbarino y Fravega, que de los sitios 183 y 222 en 2003 saltaron al 56 y 63, respectivamente, como consecuencia de haber recaudado 1.012 y 1.044% más en

Amenaza estructural: la concentración

Según la Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE), las 500 empresas más grandes incrementaron la tasa de ganancia de 2005 en adelante, al fluctuar entre 11% a 13% anual cuando en 2003 había sido de 9,5% tras venir de 8,2% en 1993/2001.

Ocupan 32% del PIB de los sectores en los que actúan:

- 37 pertenecen al sector de minas y canteras (predominan las empresas de capitales foráneos);
- 284 a la actividad manufacturera (lideran los sectores de alimentos, bebidas y tabaco y el de combustibles, químicos y plásticos);
- 41 son del sector de la electricidad, gas y agua, gestión de residuos y saneamiento público;
- 20 del de servicios de información y comunicaciones.

- 455 tuvieron ganancias y 50 pérdidas.
- Contribuyen en 5,7% a la generación de empleos asalariados.
- Las que producen maquinarias, equipos y vehículos son las que más aportaron a la generación de empleo.
- Desde 2003 nacieron 55.394 empresas y cerraron 56.108.
- Hay unas 603.000 Pyme (10% de ellas industriales), más de 229.000 son nuevas.
- Las Pyme representan en conjunto 60% del empleo y 45% de las ventas totales.
- Entre micro Pyme y Pyme aportaron 59% de la creación de empleo privado registrado en el periodo 2003-2012.
- En el caso de la economía social, se cuenta medio millón de efectores sociales.

Una gran idea de concentración al interior de

las mayores empresas la da el hecho de que las 50 principales representan 52,1% del valor agregado. El diputado oficialista Carlos Heller enumera:

- En empresas de consumo masivo: 80% del aceite que se consume lo producen dos empresas: Molinos Río de la Plata y Aceitera General Deheza; 78% de lácteos lo manejan La Serenísima y Sancor, mientras que 70% de los enlatados, como tomates y arvejas, los provee Arcor.
- Insumos intermedios críticos: en aluminio primario, Aluar es el único productor, en siderurgia, Siderar produce 99% de la chapa laminada en frío, en petroquímica, dos empresas producen 89% de los fertilizantes.
- Distribución minorista: tres grandes cadenas de supermercados concentran entre 75% y 80% de las ventas totales.

PORTADA |

dólares durante el período comparado.

Apareció en el lugar 57 del cuadro general la fueguina Brighstar, especialista en celulares, que incorporó a Mobile y terminó facturando US\$ 1.270 millones. Las plantas de BGH y New San, por su parte, pasaron de estar en el escalón 256 y 453 hace 10 años, al 73 y 76, respectivamente, porque cobraron 1.171 y 2.291% más por las entregas de productos de su línea entre ambos extremos de la década.

El boom de uso de los dispositivos móviles en la "década" también multiplicó los talonarios de grandes operadoras de las telecomunicaciones, como Telecom, Claro y Movistar, de Telefónica. La de origen francoitaliana asociada con el grupo local Wertheim pasó del puesto 13 que tenía en 2003 al sexto, lo cual queda explicado con solo ver que las ventas medidas en dólares aumentaron 1.251% en 10 años. Una parte de su paquete fue adquirida el año pasado por el fondo Fintech de David Martínez.

En escena surgió también Claro en el 13 lugar, tras mejorar 1.164% la *performance* anterior de su antecesora CTI bajo la órbita de la mexicana América Móvil de Carlos Slim. Movistar viene cuatro lugares más abajo tras



Carlos Donantueno. Rentabilidad por títulos públicos.

haber facturado el equivalente a US\$ 600 millones aproximadamente.

Granos y consumo por doquier

Los *commodities* fueron al Banco Central lo que la obra pública a la Tesorería, y así dóla-

Evolución de la industria manufacturera 2003 - 2012. Variación del estimador mensual industrial - índice (base 2006=100)

Bloque	variación %
Nivel general	+ 97,0
Productos alimenticios y bebidas	+ 75,9
Productos del tabaco	- 5,1
Productos textiles	+ 96,5
Papel y cartón	+ 35,0
Edición e Impresión	+ 108,8
Refinación de petróleo	+ 3,1
Sustancias y productos químicos	+ 94,7
Caucho y plástico	+ 110,4
Productos minerales no metálicos	+ 149,8
Industrias metálicas básicas	+ 10,4
Vehículos automotores	+ 491,0
Metalmecánica excluida industria automotriz	+ 86,5

Fuente: SMS.

res y pesos cimentaron el modelo de crecimiento, al menos hasta 2011. Principales exportadores de aceite de soja y *pellets* se repiten como líderes agroindustriales en los rankings, pero en moderado ascenso, Cargill y Louis Dreyfus, de la francesa Louis Dreyfus Société

Sectores ganadores y perdedores

Un análisis elaborado por Carolina Schuff, de abeceb.com, señala que los sectores de bienes durables, no durables y servicios vinculados capitalizaron la política de estímulo al consumo, mientras el agro y la minería impusieron sus ventajas comparativas para aprovechar el boom de precios internacionales de los *commodities* y servicios de informática o biocombustibles aprovecharon los recursos internos.

Vinculados a la huida del peso, la inflación y la falta de alternativa de inversión, los sectores ganadores fueron:

- Automotor.
- Consumo y *retail* (electrodomésticos, indumentaria)
- Intermediación financiera
- Agrícola
- Logística
- Laboratorios
- Construcción

Los perdedores serían:

- Cadena alimenticia: carne bovina, trigo y pesca.
- Petróleo y gas: se perdió la autarquía energé-

tica primero en gas y desde 2013 se vuelve a importar petróleo.

- Distribuidoras de gas y electricidad.
- Refinación de petróleo y petroquímica.
- Servicios inmobiliarios.

Tomando el crecimiento promedio anual de la última década de la división por Gran Sector, pueden identificarse:

Por encima:

- Bancos
- Transporte y logística
- Construcción
- Comercio.

Cayeron o crecieron muy por debajo del promedio:

- Pesca
- Explotación de petróleo y gas
- Agricultura y ganadería (con fuertes matices)
- Actividades inmobiliarias
- Suministro de electricidad y gas.

Los de mayor creación de empleo:

- Servicios de informática
- Minería
- Fabricación de máquinas de oficina
- Construcción por encima de 10%.

Los que tuvieron una tasa promedio anual de crecimiento menor a 10% pero por encima del total de la economía:

- Automotriz
- Logística
- Hoteles y restaurantes
- Otros equipos de transporte (maquinaria agrícola)
- Comercio
- Servicios de intermediación financiera.

Los que perdieron empleos o crecieron menos que el total de la economía:

- Pesca
- Refinación de petróleo
- Servicios inmobiliarios
- Tabaco
- Suministro de electricidad y gas.

Anuncios de inversión por modalidad y grandes sectores

Ampliación y *greenfield*, los de mayor participación. Desde el período 2010 comenzaron a producirse mayor cantidad de fusiones y adquisiciones.

Facturación de las primeras 100 empresas del Ranking de las 1.000 de Mercado. 2003 y 2012. En millones de US\$.

Empresa	Pos. 2012	Pos. 2003	Fact. 2012	Fact. 2003	Var. %
Inf	1	1	13.434	7.957	90,3
Marin	2	2	10.510	3.033,3	246,5
Pemium	3		8.350		
Volkswagen	4	48	5.080	536	847
Cargill	5	8	4.580	2.836	59
Telecom	6	13	4.439	1.251	255
BBVA	7		4.381		
Carrefour	8	12	3.652	1.300	181
Energía Arg.	9		3.522		
Molinos RA	10	23	3.441	819	320
Aviata Arg.	11	83	3.439	286	1.102
L. Deyfus	12	15	3.328	1.100	202,5
Claro	13		3.261	258	1.164
Shell	14	14	3.240	1.167	177
Jumbo retail	15		3.200		
Acot. Debeza	16	10	3.040	1.306	132,7
Movistar	17		3.014		
Enxion Energy	18		2.960		
Bunge Arg.	19	17	2.869	1.033	177
Galicia	20		2.824		
Gr. Arcor	21	26	2.788	774	260
Poed	22	40	2.758	611	351
Gr. Petrobras	23	5	2.553	2.449	4,2
PSA Peugeot	24	91	2.539	263	866
Osde	25	61	2.529	403	528
EM	26	59	2.517	426	492
Pan Am Energy	27	30	2.465	733	236
Renault	28	84	2.381	286	733
Coto	29	31	2.128	675	215
ACA coop	30	45	2.088	555	276
Santander Río	31		2.081		
Gr. Dow	32	33	2.060	665	209
Nidera	33	25	1.955	800	144
WalMart	34	107	1.948	227	760
Vicentin	35	36	1.848	633	192
Fiat Auto	36	171	1.784	291	512
Cerv. Quilmes	37	74	1.754	340	416
Bapro	38		1.750		
Bco. Macro	39		1.739		
Min. L. Alumbr.	40	43	1.720	574	199
Unilever	41	63	1.702	384	343
Telefónica Arg	42	20	1.692	917	84,6
Agricult. Feder.	43	52	1.663	503	230,6
BBVA	44		1.649		
Imp. y Exp. Patag	45	80	1.612	580	178
Galeno	46	121	1.600	200	700
Swiss Medical	47	150	1.594	142	1.025
Noble Arg	48	174	1.550	120	1.191
Cablevisión	49	109	1.520	218	597
Pampa Energía	50		1.513		
Mastellone	51	65	1.509	377	300

Empresa	Pos. 2012	Pos. 2003	Fact. 2012	Fact. 2003	Var. %
Cencosud	52		1.400		
Aerolíneas Arg.	53		1.340	637	110
ADM Arg.	54	56	1.320	473	179
Mercedes Benz	55		1.348		
Garbarino	56	183	1.284	117	1.012
Brighstar	57		1.268		
Acindar	58		1.240	449	176
Minera Gold	59		1.186		
Oleag. Moreno	60	136	1.099	168	554
Drog. Del Sud	61		1.062	520	104
Sist. Coca Cola	62		1.060	617	72
Frávega	63	222	1.045	91	1.044
HSBC	64		1.033		
Sancor	65	70	1.022	352	190
IMPESA	66	202	997	100	997
Lotería Nacional	67	32	960	673	43
Toepfer	68	28	956	767	24
Monsanto	69	71	955	350	173
Oil Comb.	70		954		
Aluar	71	55	954	481	98
CLISA	72		948	111	754
BGH	73	256	929	73	1.171
Danone	74		923	282	227
Const. Odebretch	75		916		
New San	76	453	916	38	2.291
Red Megatone	77		913		
San Antonio Oil	78		910		
Bco. Patagonia	79		907		
Modelez (ex Kraft)	78		876		
Ente Yacyretá	79	168	876	123	611
ICBC	80		840		
Citibank	81		833		
Tarj. Regionales	82		806		
Bagley Lat.	83		802		
Mirgor	84	452	800	38	1.988
Telefonica Hold	85		792	458	73
Procter & Gamble	86	195	777	108	620
Edenor	87	76	768	314	146
IEASA	88		768		
Monroe Am	89	106	765	229	235
Falabella	90	235	729	82	829
Grupo Los Grobo	91		747	135	455
Bco. Ciudad	92		745		
Nestlé	93	96	740	258	186
Bco. Credicoop	94		732		
Ledesma	95	89	728	264	176
Techint Tec. Int	96		718	118	500,8
Coca Cola Fem	97		716	105	582
Farmcity	98	240	708	80	782
Caja Seguros	99		700		
San Antonio Int.	100		698	117	496

Anonime. Lo mismo sucede con Molinos Río de la Plata, ahora controlada por la familia de Gregorio Pérez Companc, en relación con los granos.

Detrás de Cargill, Noble Argentina, subsidiaria de Noble Grain, que se especializa en soja, maíz y trigo, encabeza el lote de las 10 cerea-leras que más exportan (96% del total), en el

que además militan ADM, Nidera y Bunge. En cuanto a los contratistas de obra pública, si bien dijo presente un antiguo conocido entre las 100 top, como Techint Tec. Int., debutó

PORTADA |

en el cuadro de honor la brasileña Odebrecht, pero 20 escalones arriba, con US\$ 183 millones. Claro que ambas fueron más lejos y formaron una UTE, con la que se repartieron otros US\$ 270 millones en el conteo del último ejercicio.

Una veintena de constructoras grandes reflejaron en sus balances 8% anual de crecimiento sectorial en la "dékada", que fue de mayor a menor: 10% hasta 2010 y 3% en los siguientes.

Sin embargo, los casilleros superiores de los rankings de los 10 años kirchneristas empezaron a ser ocupados por los resurgidos bancos, hundidos en la crisis de 2001, pero silentes *vedettes* de una economía nacional que reciclaba internamente sus superávits gemelos en gran parte mediante la intermediación financiera. De no figurar al comienzo del decenio, en 2012 ya se ve al Banco Nación en el séptimo lugar de la general, con el equivalente a US\$ 4.400 millones, con el Galicia ubicándose vigésimo con algo más de US\$ 2.800 millones. Y se suma una larga lista con el Santander Río, Bapro, BBVA, HSBC, Patagonia, ICBC (ex Standard), Citibank, Ciudad, Credicoop y siguen las firmas.

La lectura que hace un administrador de carteras de inversión, como Carlos Donantueno, es que "el mercado de capitales ha sido un jugador muy importante en las utilidades de los bancos, y al Gobierno le ha servido para financiarse en el mercado local, en un contexto en el que sabía, pese al argumento del desendeudamiento, que la Argentina tenía cerrado el acceso al financiamiento externo. La gran diferencia que hicieron los bancos

Fortalezas para la "posdékada"

En la Unión Industrial Argentina enumeran:

- Una industria farmacéutica y farmacológica en la frontera técnica del conocimiento, que cuenta con más de 35 institutos de investigación en biociencias.
- Somos fabricantes de bienes de capital y maquinaria agrícola de última generación.
- La industria alimenticia argentina figura en los primeros puestos de exportación en el plano mundial.
- Producimos insumos básicos que se exportan a 60 países, que abarcan la siderurgia, el aluminio y la cadena petroquímica, entre otros.
- La industria audiovisual de nuestro país es la cuarta exportadora mundial en formatos televisivos.
- Contamos con miles de pymes metalme-cáni-

fue a partir de la rentabilidad que arrojó la millonaria tenencia de títulos públicos, que en otras épocas no tuvieron. Ni siquiera en la convertibilidad".

El último ranking escalona en los 10 primeros casilleros a otros beneficiarios directos de la era kirchnerista, porque atrás del líder bancario (el Nación) asoma Carrefour, sumo exponente de otro de los sectores que la "dékada" deparó: el de *retail* y grandes tiendas, aunque hoy demonizados como formadores de precios en pleno acomodamiento posdevaluatorio. La subsidiaria local del grupo Carrefour, de Francia, que había incorporado al comienzo del año 2000 a Supermercado Norte y Supermercado Día %, sumó la contabilidad de 264 sucursales, entre ellas

cas, madereras, textiles, plásticas, gráficas, autopartistas, alimenticias, químicas, distribuidas en todo el territorio del país, con una industria que da trabajo formal directo a más de 1.300.000 argentinos".

- *Software* y servicios informáticos creció fuertemente entre 2003 y 2011, más de un 250% en volumen facturado en dólares y 238% en materia de empleo, con más de 70.000 empleados.
- Biotecnología también se lograron importantes avances de la mano de la conformación de un Ministerio de Ciencia y Tecnología, sobre todo en lo vinculado a la producción de materias primas biotecnológicas, con el desarrollo de plantas y animales transgénicos.

Market, Express y Maxi, para redondear un volumen de ventas del equivalente a US\$ 3.682 millones, 181% más que hace 10 años, con un avance del décimosegundo al octavo lugar. Disputándole la supremacía comercial, desde 7 lugares debajo en la clasificación general, viene Jumbo *retail*, al que si se le añades los US\$ 3.200 millones que registra los 1.400 millones correspondientes a Cencosud (con el agregado de Disco, Vea) para consolidarse en Grupo Paullmann, lo convertiría en el líder sectorial y hasta lo encumbraría entre los cinco primeros.

Los mayoristas como Wal Mart (que en 10 años escaló del puesto 107 al 34, al multiplicar por más de cinco sus ingresos) y Vital con los regionales Importadora y Exportadora

Oportunidades en carpeta

Estudios especializados en "*merger & acquisition*" coinciden con el panorama que difunde entre su clientela-PWC sobre las oportunidades de cambios de manos de empresas y nuevos negocios que presenta la "posdékada" y preparan carpetas.

"Existen compañías que han crecido mucho en los últimos años, sectores que se muestran con gran atractivo, como el de *agribusiness* y el minero, y empresas que requieren de capital para seguir creciendo en el futuro", reporta la consultora global.

Gabriel Caamaño Gómez, de la Consultora Ledesma, previene que todo el mundo descuenta un cambio significativo en el valor de los activos locales y, por lo tanto, infiere que nadie quiere

adelantar el posicionamiento. Pero apunta a seguir de cerca los siguientes actores:

Energético, dado que el déficit actual y la sangría de divisas asociadas generarán incentivos para que los distintos Gobiernos busquen impulsar las inversiones privadas en el sector.

Infraestructura, en general, y vial, en particular, dado el atraso relativo en la materia.

Telecomunicaciones, dados los constantes avances tecnológicos y la necesidad de incrementar la escala para lograr ecuaciones económicas sustentables.

Cadena agroindustrial, eliminar el sesgo anti-sectorial y antiexportador determinará un cambio favorable de los precios relativos e impacta positivamente sobre los niveles de rentabilidad

El panorama de precios bursátiles de los activos que pinta el Instituto Argentino de Mercado de Capitales (IAMC) suena a "gran ocasión".

La docena de grandes empresas que cotizan valdrían algo menos de US\$ 30.000 millones, 13% más baratas que en el año de la debacle económica, diciembre de 2001.

Según Caamaño Gómez, "el índice Merval argentino (solo empresas locales) acumuló entre diciembre de 2002 e igual mes de 2012 un alza en dólares de 160% y el Merval Buenos Aires (locales y extranjeras) 240%. Durante el mismo periodo, el BOVESPA (Brasil) acumuló una suba en dólares superior a 800% y el MEXBOL (México) una de casi 480%.

de la Patagonia (que subió del 80 al 45) y Libertad, entre los más destacados, integrarían con Paullmann y Carrefour un conglomerado comercial de 10 cadenas que, con un total de US\$ 15.600 millones, mejoró en 380% la *performance* del núcleo de 8 de 2003. La revelación fue la tienda Falabella, que de 235 pasó al puesto 90, gracias a haber vendido 829% más en los 10 años. A Coto, en cambio, no le fue todo lo bien que a sus competidoras: en 2003 ocupaba la posición 20 y en la actual edición no figura entre las 25 empresas líderes.

Oil mortales

Las fusiones y absorciones de la "dékada" alteraron también las ubicaciones en el cuadro de las ventas entre un extremo y otro del período. Si emerge en el puesto 70 una red de estaciones de servicio antes ignota, denominada Oil Combustibles, que pertenece al empresario Cristóbal López, u otra en el 18, bautizada Axion Energy, del grupo Bidas en sociedad por mitades con CNOOC, de China, es porque simultáneamente desaparecen de escena las de Petrobras y las de Esso.

Las mutaciones de negocios caracterizaron a la actividad petrolera, paradójicamente en una era cuyo negocio sectorial no fue precisamente floreciente. El rubro refinación de petróleo fue en el Estimación Mensual Indus-

Debilidades rigurosamente controladas

Carolina Schuff, investigadora sectorial de *abceb.com* identifica como perdedores a aquellos que tuvieron fuertes intervenciones en la formación de precios, capacidad de producción y abastecimiento de energía, como los rubros de la cadena alimenticia, energía e industrias fuertemente vinculadas y los que utilizan divisas como medio de cambio:

- Cadena alimenticia: carne bovina, trigo y pesca
- Energía e industrias vinculadas: refinación de petróleo, petroquímica, petróleo y gas; distribuidoras de electricidad y gas
- Afectadas por el cepo: servicios inmobiliarios. Bernardo Kosacoff y Diego Coatz, en cambio, advirtieron en su ensayo sobre los desafíos de la industria que las empresas que desarrollaron y consolidaron ventajas competitivas dinámicas, a partir de cambios técnicos y organizacionales, innovación y diferenciación de productos, toda-

tría el de más baja *performance* entre 2003 y 2012: 3,1%, cuando el nivel general del crecimiento había sido en ese lapso de 97%.

Las compañías vinculadas a los hidrocarburos que aparecen en la vanguardia del ranking, además de la consabida YPF al frente (US\$ 13.434 millones en 2012), son la proclamada enemiga K, Shell (vigésimocuarta y el desactivado grupo brasileño Petrobras, una

via no conforman un núcleo dinámico que refleje un nuevo entramado industrial significativo. Recomiendan diseñar una estrategia de largo plazo para profundizar el cambio en la matriz productiva.

Pregonan asimismo que las filiales de empresas transnacionales mejoren la calidad en términos de generación de conocimiento, valor agregado y empleo, con una mayor integración a las cadenas globales de valor de sus corporaciones.

Y la necesidad de romper la preferencia de actividades de ensamblado en detrimento de las actividades que fortalecen los entramados productivos con mayor proceso de integración manufacturera, para lo cual se inclinan por una evaluación adecuada de los regímenes de promoción que ayude a modificar este rasgo estructural en sectores claves del entramado manufacturero.

apenas descendente Pan American Energy (de British Petroleum y Bidas), y una ascendente prestadora de servicios San Antonio Oil International.

Donatueno resalta la mejora de ánimo que detectó en los mercados a partir del nuevo rumbo impreso a YPF, en el que el ministro de Economía Axel Kicillof tiene mucho que ver. La sintoniza con los últimos 18/20 meses

Vaca Muerta, energía reavivada

Por Gastón Remy (*)



Los analistas coinciden en que el momento actual es una bisagra entre la década pasada y los 10 años por venir, tanto en el universo político como en los otros dos universos que le resultan indisolubles: el de la economía y los negocios.

Para Dow Argentina, la década pasada fue una etapa de crecimiento sostenido, donde consolidamos nuestro liderazgo en los diferentes mercados donde operamos, principalmente plásticos, productos químicos y el sector agrícola.

Uno de nuestros mayores desafíos fue lograr una mayor profesionalización de la cadena, lo que implicó de nuestra parte no sólo importantes inversiones sino, fundamentalmente, articular esfuerzos estableciendo alianzas con los diferentes actores involucrados para potenciar los resultados.

El futuro se presenta con desafíos pero también con buenas proyecciones para los negocios de la compañía. Con la innovación como norte, seguiremos apostando fuertemente a la apertura de nuevos mercados.

Desde ya, nuestro plan de inversiones continuará apuntando a ampliar nuestra capacidad instalada, manteniendo los excelentes resultados y estándares que nos caracterizan en materia ambiental y de seguridad industrial de nuestros cinco complejos productivos, y seguiremos enfocados en la investigación y desarrollo de innovaciones cada vez más sustentables.

Un tema crítico para la industria, que será sin ninguna duda uno de los desafíos más importantes para el país en la próxima década, es el abastecimiento energético.

Dow Argentina continuará buscando recursos alternativos que aseguren una producción constante de insumos, necesarios para abastecer a más de 18 industrias en la Argentina y en América latina.

En este sentido, estamos expectantes por los resultados del programa piloto para la explotación de *shale gas* iniciado con YPF en Vaca Muerta, que contribuirá al crecimiento de la producción de gas regional.

Es clave asegurar el abastecimiento energético y el éxito en la articulación público-privada para este tipo de proyectos será determinante.

(*) Gastón Remy es presidente de Dow, Región Sur de América latina.

ANÁLISIS | Perspectiva

de inversión que está llevando a cabo la petrolera estatal alrededor de Vaca Muerta, "más un avizoramiento por parte de empresas extranjeras sobre el potencial argentino en materia de *shale* gas y oil, que le dan una dinámica de entendimiento mayor de las va-

riables del país, de las condiciones, y trazar un análisis de largo plazo, a la luz del cambio que habrá dentro de dos años en la conducción del Poder Ejecutivo".

Según lo que afirma haber recogido desde algunas empresas de toda la cadena, la apues-

ta actual es a un perfil pro-mercado de la dirigencia política que tome las riendas en 2016 y que los hidrocarburos asoman hacia 2020 como la "próxima soja argentina".