

utilizados por la monarquía, entre los cuales se destaca la burocracia; se alude a la superación de antiguas tradiciones jurídicas y políticas indianas; se explican los cambios introducidos en la administración de justicia dieciochesca –en la cual se advierten manifestaciones de una incipiente separación de poderes–; se destaca el paulatino predominio de la ley, la cual, en tanto que caracterizada expresión de la voluntad regia, desplazó a otras fuentes de derecho hasta entonces muy ponderadas, como la costumbre y la doctrina de los autores; y se estudia el diseño del renovado régimen económico indiano, erigido sobre la base del libre comercio y de un nuevo régimen impositivo.

En definitiva, a la par que notable exponente de la mejor tradición ius-historiográfica argentina, *1808* resulta un estudio magistral, en el que su autor, que sagazmente va señalando la simultánea concurrencia de lo jurídico, de lo político, de lo económico y de lo social en la formación de la peculiar realidad indiana, pasa revista a las causas y a las consecuencias de la copernicana transformación dieciochesca que conmovió los seculares cimientos de la América española. En este orden de asuntos, “la clave de la crisis del sistema –nos asegura Martiré–, habrá que encontrarla en la decisión de la monarquía borbónica, muy especialmente con Carlos III, de rescatar el poder real, que había pasado a manos de las oligarquías tanto españolas como americanas y de utilizar a América para la salvación de España, colocándola al servicio de sus intereses”.

EZEQUIEL ABÁSOLO

**AA. VV. GLOBALIZAR DESDE LATINOAMÉRICA.
EL CASO ARCOR, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana,
2001, 194 págs.**

Las necesidades cotidianas de los hombres son el comienzo de la actividad económica. El comienzo de un proceso, que deberá terminar próximamente en el disfrute de los bienes económicos y remotamente en el cumplimiento de actos concretos justos. Ambos fines involucran en su raíz, la necesidad ya mencionada, que recibe el nombre de demanda en el lenguaje científico correspondiente, y el bien satisfactor de la necesidad lleva el nombre de oferta. Esta última tiene su responsable inmediato y principal, que es la empresa. Nombres como Sony, Mercedes Benz, Coca Cola, Intel, Peugeot, Fiat, Telefónica, IBM, General Motors y tantas otras, despiertan en nosotros el reconocimiento de cualidades positivas en los bienes generados, los procesos involucrados para el logro de los mismos, los grupos humanos que los logran y los fines que estos persiguen, de manera tal que los aportes de las mismas, ya trascienden su marco específico y forman parte del patrimonio común de la sociedad humana, de similar modo a la literatura, la historia, el derecho y la política.

La pregunta inicial de los investigadores que han llevado adelante este trabajo (Bernardo Kosacoff, Jorge Forteza, María Inés Barbero y E. Alejandro Stengel) pudo haber sido formulada en estos términos: ¿existe alguna empresa argentina cuyo nombre ya inspire las cualidades de excelencia de las mejores empresas? Y si existe, ¿cuál es y cómo lo logró? Las respuestas son: sí, existen (y existen porque son tres las empresas industriales internacionalizadas); una es Arcor y el cómo lo logró, es explicado en el presente libro.

Algunos indicadores de esto son los siguientes: primer productor mundial de caramelos; principal exportador de golosinas de la Argentina y el Mercosur; puesto N° 13 en el Ranking por ventas como productor mundial de golosinas en el 2000, por debajo de firmas como Nestlé, Kraft Foods International, Ferrero y Adams, y con un monto de ventas totales por u\$s 1.100 millones; principal exportador de golosinas de Brasil; puesto N° 1 en el Ranking por ventas como productor de golosinas en países fuera de la OCDE en el 2000; proceso integrado de producción de golosinas, chocolates, galletitas y otros alimentos y principal productor de cartón corrugado de la Argentina. Completa la aproximación al fenómeno Arcor la cantidad de empleados a diciembre de 2000, 13.000 personas; el número de plantas industriales, 31; su número de distribuidores, 160; su capacidad de producción diaria, 1.500.000 kg. y, finalmente, la cantidad de productos elaborados, 1.500 ítems.

Ahora bien, su punto de llegada –hasta el momento–, no se agota en éstos y otros *ratios* indicadores de eficiencia y eficacia, sino que los trascienden, al ser justamente, los mismos causantes de la buena *performance* laboral (manifestada en los indicadores): la formación del factor humano, expresado en la experiencia relevante alcanzada, principalmente, por su área gerencial, fértil en innovación, creatividad y liderazgo, cualidades que veremos más abajo, ya se encontraban en sus fundadores y retribuciones a la comunidad a través de programas de investigación económica (Premio Fulvio Salvador Pagani), educación (Mi escuela crece y Superando límites), Salud (Programa de atención y prevención de la salud; Apoyo a la investigación y divulgación científica y Programa de apoyo a la comunidad) y Cultura (Apoyo a eventos culturales; Actividades culturales con las familias del personal de la empresa, Fondos cooperativos; Programa Infancia y Desarrollo Fundación Arcor - Fundación Antorchas, FEPIC –Formación, educación, prevención e integración comunitaria– y el Programa Infancia y Derechos junto a UNICEF Argentina). En todos los casos, los programas con la comunidad deben ejecutarse con criterios de eficiencia y eficacia, con la finalidad de multiplicar beneficios en la sociedad.

El término de inicio de Arcor, aunque parezca increíble para la Argentina de 2002, ha sido una Pyme, precisamente, el 5 de julio de 1951, en Arroyito, Córdoba, por iniciativa de un grupo de jóvenes, liderados por Fulvio Salvador Pagani, hijo de Amos Pagani, llegado a la Argentina en 1924 desde la norteña región de Fiuli, Italia, de oficio panadero y vocación empresaria, dato no menor para incentivar el estudio de las exitosas pymes italianas de

la actualidad. Algunas cualidades personales de Fulvio S. Pagani fueron la iniciativa, la capacidad innovadora, las condiciones de liderazgo y convocatoria y la visión de largo plazo, características estas muy cercanas a las mencionadas por el austriaco Joseph Alois Schumpeter. Las comunidades primarias y secundarias en la zona no deben dejar de mencionarse, por el hecho que en ellas se compartían identidades étnico-culturales, que implicó a su vez compensar las dificultades iniciales con un alto nivel de compromiso y una gran capacidad de trabajo en el esfuerzo colectivo.

El grupo fundacional y los grupos que posteriormente contribuyeron a la persistencia de Arcor, contaron siempre con una voluntad de crecer, invertir (aquí sobresale de manera particular la vocación de dominio de las tecnologías de proceso difundidas y una eficiente gestión de la calidad y la producción) y ser independientes, desarrollaron una competencia indirecta e inteligente, es decir, evitaron siempre la confrontación directa con los competidores de mayor peso relativo, cambiaron su gerenciamiento, haciéndolo más sofisticado, ante la dificultad propia de insertarse en nuevas realidades, cada vez más complejas, modificaron la estructura organizativa a igual compás, ídem la cultura empresaria, modernizaron los sistemas de distribución y comercialización y supieron aprovechar políticas y herramientas públicas de apoyo a la industria.

A lo largo de estos cincuenta años, continuamente, se estuvo atento al contexto económico, vale decir, a la estructura de los mercados, al juego de los competidores nacionales y multinacionales, a la situación de la macroeconomía (nacional) en cuanto que impacta en la empresa (crecimiento, consumo, inflación, salarios reales, apertura de la economía, promociones industriales y de exportación, acceso a nuevas tecnologías y costos de financiamiento son los ítems principales). Teniendo en cuenta estos factores y las propias fortalezas y debilidades es que se han desarrollado las estrategias de Arcor, aprovechando oportunidades y esquivando amenazas.

En lo que se refiere a la evolución entre aquel punto de llegada y este punto de inicio, la empresa puede estudiarse por décadas, en las cuales la empresa ha ido mutando en su alcance. Durante los años 50, su consolidación en Córdoba. En los '60, el resto del interior argentino. A partir de los '70 aborda el difícil mercado de la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano, convirtiéndose ya en una empresa multiproducto. En los 80, Arcor exporta, es un grupo de alimentos nacional y comienza su internacionalización. En los 90, es un grupo de América Latina con proyección internacional, incluidas inversiones en el exterior, y a partir de la primera década del presente siglo, su desafío es construir una empresa global con origen en un país emergente. Agrego, además, un desafío extra: un correcto balance en la permanencia del talento argentino en el marco de nuestras fronteras con la exportación del mismo al resto del mundo.

En los primeros quince años, desde su fundación, la empresa intentó y consiguió producir en gran escala un solo bien, apoyando en gran medida su competitividad en el desarrollo tecnológico, que en buena medida, fue redi-

señado o al menos adaptado por sus propios técnicos en base a modelos de punta, y en el desarrollo de una red de distribución nacional. El siguiente gran paso fue la integración productiva, respuesta prudente por el contexto de sustitución de importaciones de la época. A partir de aquí se trabajó en la diversificación para alcanzar nuevos mercados y potenciar la red de distribución. En consideración a la distribución, en particular se destaca como estrategia, el dejar como reserva el área metropolitana, privilegiando el mercado interior, con productos de consumo masivo y bajo precio; segundo, pasar de productos indiferenciados a marcas, con énfasis en el *packaging* y la publicidad y tercero apuntar a los mercados exteriores, con un trabajo constante en pro de la exportación. En la década de los 80, el gran aporte fue la reestructuración organizativa (la estructura quedó obsoleta para las funciones que realizaba) produciendo una transformación para cumplir el rol de *holding*. Para el excelente desempeño de los años 90 se trabajó en la mejora de las áreas funcionales de *marketing* y finanzas, de manera tal que estuvo bien pertrechada para el desafío de la apertura y la desregulación de la economía, en particular frente a grupos multinacionales, lo cual muestra de paso la posibilidad de competir y salir airoso contando con prudencia y tenacidad.

Por último, destaco dos mensajes de los prologuistas. El primero, de Arnoldo C. Hax (Alfred P. Sloan Professor of Management Massachusetts Institute of Technology), quien indica la gran lección de la familia Pagani para desarrollar una empresa exitosa, no vendiendo su firma a empresas multinacionales, que en definitiva terminan debilitando el patrimonio nacional y crean riesgos de falta de alineamiento entre los intereses privados y los de la Nación. El segundo de Juan José Llach (Director del Área de Economía, IAE-Universidad Austral), para quien Arcor es el ejemplo de una cultura gestada no en la búsqueda de rentas, sino en la búsqueda de logros, la previsión y la gratificación de trabajar, ahorrar, educar e invertir.

El libro está organizado en cuatro capítulos:

Capítulo uno: "Arcor: cincuenta años de construcción de capacidades competitivas", ofrece una visión sintética del desarrollo de la empresa.

Capítulo dos: "Desde el momento fundacional hasta la construcción de una empresa local dominante: los años de 1951 a 1990", realiza un análisis pormenorizado de la evolución de la empresa en sus primeros cuarenta años.

Capítulo tres: "Construcción de una empresa regional en un marco de transformación institucional: la experiencia de los años noventa", analiza la reacción de Arcor ante los cambios en las condiciones de la economía en tal década.

Capítulo cuatro: "Mirando hacia el futuro: construyendo una empresa global desde una país emergente", mediante proyecciones intenta presentar los próximos desafíos en vista a convertirse en una empresa global.

ALFREDO BARROS