

Modalidades de internacionalización de dos empresas farmacéuticas argentinas en perspectiva histórica. Los casos Bagó y Sidus

Mónica Campins*

Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (Ceed), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (UBA), Buenos Aires

Resumen

La internacionalización no es una decisión sencilla sino una estrategia compleja que requiere la existencia de recursos tangibles e intangibles que, en el caso de la firma familiar, ameritan una reflexión particular. Con el propósito de desentrañar ese proceso se reconstruirá la trayectoria, en perspectiva histórica, de dos laboratorios argentinos: Bagó y Sidus. El estudio se abordó combinando dos enfoques, el de etapas, de la escuela de Uppsala (*U-model*) y la perspectiva de recursos y capacidades (*Resource based view*). Los hallazgos del estudio sugieren que la internacionalización se concretó en etapas evolutivas, previa construcción de activos intangibles en el mercado local.

Palabras clave: internacionalización; industria farmacéutica; grupos económicos; Argentina.

Modes of Internationalization of Two Argentine Pharmaceutical Companies in Historical Perspective: The Cases of Bagó and Sidus

Abstract

Internationalization is not a simple decision but rather a complex strategy that requires the presence of tangible and intangible resources that, in the

* El artículo fue remitido el 29 de octubre de 2014 y aprobado para su publicación el 20 de abril de 2015. Este artículo forma parte de un proyecto de investigación UBACyT (UBA Ciencia y Técnica) financiado por la UBA y fue presentado en su versión inicial como ponencia en el X Coloquio de Historia de Empresas, celebrado en la Universidad de San Andrés en noviembre de 2013.

Mónica Campins es graduada en Historia en la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA y magíster en Ciencias Sociales de Flacso. Es profesora de Historia Económica y Social General e investigadora del Ceed y del Instituto Interdisciplinario de Economía Política de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA; su especialidad es la historia de empresas y del sector farmacéutico en Argentina. Ha publicado libros y artículos en revistas académicas de España, Canadá y Argentina.
Correo electrónico: amcampins@fibertel.com.ar

case of a family firm, call for careful analysis. To understand this process, the present study reconstructs the historical trajectories of two important Argentine laboratories, Bagó and Sidus, in historical perspective, using the stage approach of the Uppsala school (U-model) and the perspective of resources and capacities (resource-based view). The findings suggest that internationalization took place in evolutionary stages, with prior construction of intangible assets on the local market.

Keywords: Internationalization; pharmaceutical industry; business groups; Argentina.

Siglas usadas

ADN	Ácido desoxirribonucleico
Aladi	Asociación Latinoamericana de Integración
Alalc	Asociación Latinoamericana de Libre Comercio
BDA	Berries de Argentina
Cceed	Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo
Cemla	Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos
Cilfa	Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos de Argentina
FDA	Food and Drugs Administration
GMP	Buenas prácticas de manufactura (por sus siglas en inglés)
HPV	Virus del papiloma humano
IBI	Instituto Bagó de Investigaciones
I+D	Investigación y desarrollo
MSD	Merck, Sharp & Dohme
Onudi	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PAMI	Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados
PTH	Hormona teriparatide
Sacifams	Sociedad Anónima Comercial, Industrial, Financiera, Agropecuaria y de Mandatos y Servicios
Senasa	Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
TIC	Tecnologías de información y comunicación
UBA	Universidad de Buenos Aires
UBACyT	UBA Ciencia y Técnica
VEGF	Factor de crecimiento endotelial vascular (por sus siglas en inglés)

INTRODUCCIÓN

La aceleración del proceso de globalización de los mercados en las últimas décadas ha incrementado las oportunidades de negocios en mercados exteriores y esta situación está afectando tanto a empresas familiares como no familiares.

A pesar de la presencia de importantes estímulos provenientes del mercado y el contexto, la internacionalización no es una decisión sencilla o inmediata, sino una de las estrategias de crecimiento más complejas que puede decidir una empresa, por cuanto demanda para su realización de la concurrencia de recursos tangibles e intangibles y de capacidades y habilidades cuya obtención en el caso de la firma familiar amerita una reflexión particular.

El artículo se propone reconstruir la trayectoria de dos laboratorios argentinos fundados en la década de 1930 que han desarrollado diferentes modalidades de internacionalización en un sector tan competitivo como el farmacéutico. Nos referimos a los Laboratorios Bagó y al Instituto Sidus¹. El análisis en perspectiva histórica permitirá hacer visibles los cambios y las continuidades a lo largo de cuatro décadas para comparar las motivaciones y logros alcanzados.

El estudio que se presenta forma parte de un proyecto más amplio sobre los grupos y su importancia en la evolución de los países de desarrollo tardío, por cuanto ambas firmas estudiadas se iniciaron como empresas individuales, pero, a lo largo de su trayectoria, se diversificaron y devinieron en grupos económicos familiares de relevante papel en la economía argentina, transfiriendo a la nueva estructura características propias del sistema familiar de propiedad y gestión (Leff 1978; Khanna 2000; Khanna y Yafeh 2007; Guillén 2000; Guillén y García-Canal 2010; Granovetter 2001a; Gersick *et al.* 1997; Jones y Rose 1993; Colli y Rose 1999).

Con el propósito de desentrañar cómo lograron estas organizaciones superar las dificultades de la apertura exterior, el estudio se fundamentará en dos visiones: la basada en los recursos y capacidades (*resource based view*) y la de etapas o modelo de Uppsala (*U-model*), incluyendo sus revisiones.

1. Aunque su desarrollo excede los objetivos de este trabajo, la importancia del sector, tal como afirmara Porter (1991), ha sido un factor relevante para la construcción de ventajas competitivas en los casos presentados. El sector químico-farmacéutico se internacionalizó tempranamente desde fines del siglo XIX a partir de los intercambios científicos producidos entre equipos de investigación públicos y privados de Europa y Estados Unidos, de los avances de la química y la biología y del desarrollo de las industrias de proceso, tal como sostuvieron Galambos y Sewell (1995) y Chandler (2005). Los dos grandes centros de expansión del sector fueron Alemania y Estados Unidos. En Alemania y Suiza las empresas farmacéuticas nacieron como divisiones dentro de empresas químicas ya existentes, mientras que en Estados Unidos lo hicieron a partir de empresas farmacéuticas especializadas desde el principio.

Por una parte, se tendrá en cuenta que la mayoría de las empresas han entrado al mercado global a partir de explotar los recursos propios y las capacidades forjadas en el mercado local que podían convertirse en ventajas competitivas en otros mercados. En este sentido, contar con capacidades desarrolladas internamente, difíciles de copiar o sustituir por otras empresas, tal como señalara la *resource based view*, resultó una condición necesaria para la internacionalización (Barney 1991; Grant 1996; Nonaka y Takeuchi 1995; Tallman y Fladmoe-Lindquist 2002). Particularmente en el caso de la empresa familiar, esos activos intangibles² de difícil imitación por otras empresas pueden constituirse en fuente de ventajas competitivas en otros mercados según cómo se combinen con otros factores descriptos en la literatura como fortalezas y debilidades de la firma familiar (Fuentes *et al.* 2007). La cuestión sucesoria, la escasez de recursos financieros y gerenciales, la resistencia al cambio y a delegar funciones, así como la aversión al riesgo se encuentran entre las principales limitaciones de las firmas familiares, en tanto el compromiso a largo plazo, la reputación, los valores compartidos, el liderazgo y la flexibilidad para responder a los cambios con rapidez cuentan entre sus fortalezas más destacables y pueden constituirse en activos intangibles difíciles de imitar por otras empresas y ser fuente de ventajas competitivas (Jones y Rose 1993; Fernández y Nieto 2005; Gallo *et al.* 2004; Fuentes *et al.* 2007; Puig y Fernández 2009).

Por otra parte, avanzar en la estrategia de internacionalización suponía vencer escollos por falta de información acerca de cómo funcionan otros mercados³. Para reducir el riesgo frente a lo desconocido, las empresas pueden intentar un avance secuencial, paso a paso, según modelizó la Escuela de Uppsala, que caracterizó la estrategia de internacionalización de las empresas como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje e inversión en mercados exteriores (Johanson y Vahlne 1977, 1990, 2009; Johanson y Wiedersheim 1975; Alonso y Donoso 1998). Con posterioridad, algunas revisiones del modelo de Uppsala observaron que, además de la «vía gradual tradicional», se podían reconocer otras trayectorias que denominaron «nacidas globales» y «re-nacidas globales» que resultaron muy enriquecedoras en el análisis de los casos estudiados (Knight y Cavusgil 2004; Bell *et al.* 2003; Graves y Thomas 2008; Nieto y Fernández 2008).

La idea central que se sostiene en esta presentación es que la internacionalización fue una estrategia temprana en ambos casos, que antecedió incluso a la diversificación, desde que se obtuvieron desarrollos propios o se detectaron mercados insatisfechos que podían ser atendidos. Así, cuando se dieron políticas locales de promoción de exportaciones,

-
2. Se consideró la clasificación de estos recursos de acuerdo a Grant (1991), que incluye aspectos humanos, organizacionales, tecnológicos y relacionales propios de la firma.
 3. Por lo menos esto funcionaba así hasta la década de 1990, cuando la información estuvo disponible para las empresas gracias a las tecnologías de información y comunicación (TIC) (Nieto y Fernández 2008: 80-82).

ambas empresas estuvieron listas para aprovechar esas oportunidades. En ese proceso de crecimiento, anexaron nuevos negocios y se internacionalizaron entretejiendo una cultura multifirma, hasta alcanzar una estructura empresarial relativamente estable como grupo económico. Dentro de ese marco de organizaciones complejas, las decisiones estratégicas de la empresa líder del grupo afectaron al todo y fueron desarrollando relaciones intra e interfirma en el ámbito local que influyeron más tarde en el comportamiento adoptado durante la internacionalización. Los hallazgos del estudio de casos sugieren que, si bien el proceso se concretó en etapas evolutivas, ciertos recursos y capacidades propios de la empresa familiar, tales como el compromiso generacional con la internacionalización⁴, la actitud frente al riesgo para obtener recursos financieros y la capacidad para desarrollar la organización necesaria, como señalaran Graves y Thomas, fueron fuente de ventajas competitivas en el proceso (2008: 157).

Los casos que se estudiaron se inscriben dentro de la nueva oleada de constitución de grupos locales que se desarrolló a partir de los años 1970, aunque ambos se habían iniciado como empresas medianas décadas atrás⁵. Dentro de la etapa sustitutiva, desde 1960 las políticas industriales habían favorecido la creación de nuevos grupos locales a partir de programas de promoción industrial, implementados tanto con regímenes civiles como militares, que amparaban con beneficios fiscales y financieros a las empresas nacionales que participaran con nuevas firmas en actividades estratégicas para el desarrollo del país⁶. El periodo en el que se observó la evolución de ambos conglomerados comprende cuatro décadas de la historia de Argentina (hasta 2010), constituyendo un complejo y cambiante escenario de política económica en el que se alternaron medidas populistas, desarrollistas, keynesianas y liberales, así como estabilizaciones ortodoxas y heterodoxas, enmarcadas en etapas de economías cerradas que alternaron con episodios de apertura del mercado. La inestabi-

-
4. De acuerdo a la bibliografía consultada, el grado de internacionalización se midió tomando en cuenta, por un lado, la intensidad, para lo cual se observó la relación exportaciones respecto de las ventas totales, así como la existencia o no de plantas productivas fuera del territorio nacional; y, por otro lado, el alcance, de acuerdo a la amplitud de la presencia en mercados externos. También se consideró el tema generacional, en el sentido de qué generación impulsó y/o sostuvo ese crecimiento (Graves y Thomas 2008: 155).
 5. Barbero y Bisang han elaborado sendas periodizaciones respecto de las oleadas de formación de los grupos en el marco de la política económica de la época. Así, hubo una primera era de formación de grupos durante la etapa agroexportadora, que dio paso a nuevas conglomeraciones en el periodo de la sustitución de importaciones y se renovó hacia el fin del siglo XX, durante la etapa de la apertura del mercado local (Barbero 2010; Bisang 1999).
 6. En economías emergentes, la política estatal de promoción del desarrollo suele tener influencia en la creación de condiciones que restrinjan la competencia de nuevos actores en el mercado local, favoreciendo que algunas firmas acumulen acceso preferencial a recursos intangibles por largos periodos y auspiciando así la constitución de grupos (Guillén 2000: 365). Esta postura respecto de la vinculación de la formación de los grupos con el aprovechamiento de beneficios promocionales de los gobiernos también puede verse en Schvarzer (1978, 1987, 1994).

lidad democrática marcó una característica constante en las décadas de 1960 y 1970, que dio paso al periodo de consolidación del sistema en la de 1980, cuando proliferaron frecuentes fenómenos no económicos que condicionaron la economía y delinearón un complejo escenario para la toma de decisiones empresariales. Las condiciones de inflación y endeudamiento que recibió la democracia en 1983 frustraron los distintos intentos de corrección durante el periodo y en 1989 se produjo la hiperinflación, que condujo a una inesperada política económica promercado, la que cambió totalmente las reglas de juego e introdujo desregulación, privatizaciones y estabilidad de precios, de la mano de la paridad peso-dólar. En esas décadas se constituyeron y expandieron los grupos estudiados.

Desde 1998 en adelante, Argentina inició una etapa de desaceleración económica y en 2002, luego de una crisis bancaria que acorraló los depósitos privados, se desembocó en una crisis del sistema político y social. El gobierno derogó la convertibilidad peso-dólar, devaluó la moneda local, declaró el *default* de la deuda externa soberana y decretó la pesificación asimétrica; todas estas medidas cambiaron radicalmente el rumbo de la economía. La falta de credibilidad de los políticos cundía en la sociedad, mientras los precios de los bienes aumentaban y el poder adquisitivo del dinero se diluía. La crisis había dejado una huella de destrucción en la actividad económica y una pesada carga de deudas privadas pactadas en dólares, que las empresas debieron afrontar con cierres y reestructuración⁷.

El nuevo gobierno instalado en 2003 inició la reconstrucción del sistema político y económico apartándose de las tendencias neoliberales de los años 1990 y aprovechando un escenario mundial de creciente aumento de los precios de los alimentos. Esto favoreció una notable recuperación económica con un crecimiento anual promedio del 8% hasta 2007, basado en el superávit comercial y fiscal, la quita de la deuda externa y la creación de empleo. Sin embargo, a partir de 2008, las condiciones se deterioraron en varios frentes: en el orden mundial, la caída de Lehman Brothers desató la mayor recesión en los últimos setenta años, generándose un escenario de gran incertidumbre entre los inversores. Pero sorprendentemente, esta crisis produjo un desacople de los países en desarrollo, que siguieron creciendo a pesar de la situación desfavorable en los países desarrollados. En el caso de Argentina, su aislamiento de los mercados financieros internacionales tuvo un aspecto positivo al reducir el impacto de la crisis externa, aunque la falta de financiamiento del exterior llevó al gobierno a ampliar las fuentes de recursos para cubrir sus gastos. Al mismo tiempo, el incremento de estos y del consumo familiar estimuló la espiral inflacionaria, lo que perjudicó la competitividad de las exportaciones argentinas, particularmente

7. Un acabado análisis de la época puede verse en el estudio de Roberto Cortés Conde (2003: 762-767). Por su parte, Carrera comparó los cambios sucedidos en esas décadas con una montaña rusa debido a los *shocks* competitivo y anticompetitivo (Carrera *et al.* 2003).

las industriales, debilitando la creación de empleo. El ciclo de bonanza iniciado en 2003 parecía concluir en el segundo semestre de 2009, cuando se registró la primera caída de la inversión del ciclo de gobierno de Kirchner y la merma de los precios de las materias primas en el mercado internacional al año siguiente.

Si observamos las condiciones del sector farmacéutico local, este presentaba rasgos específicos desde la década de 1970. La existencia de altas barreras al ingreso, junto con la falta de una ley de patentes y el alto rendimiento sobre la inversión eran sus principales ventajas y habían favorecido el desarrollo de un mercado de marcas antes que genuinas innovaciones, mercado en el que competían firmas extranjeras y nacionales. La dependencia de principios activos y de equipos importados era su principal desventaja, acrecentada por las habituales devaluaciones del peso, pero esto se compensaba con un conocimiento preciso de los canales de distribución privada y social y con una intensa promoción en el ámbito de hospitales y consultorios médicos. De esta manera, a pesar de los altos costos de producción debidos a la dependencia de los principios activos importados, a fines de la década de 1970, el sector mostraba alto rendimiento sobre la inversión, que se expresaba la mayoría de las veces en reinversión de las ganancias para ampliar instalaciones y adquirir nuevo equipamiento. No era común en Latinoamérica que la industria farmacéutica de capital nacional compitiera con éxito frente a los laboratorios de capital extranjero; esta situación constituía un logro de los pioneros locales que sabían interpretar las condiciones que el ambiente industrial propiciaba⁸.

A continuación, en primer lugar, se recorrerán las trayectorias de las empresas familiares Bagó y Sidus con la intención de hacer evidente la importancia de los aspectos familiares, tecnológicos y organizacionales, así como los del entorno político, en la construcción de ventajas competitivas. Luego, se analizarán las principales estrategias que permitieron la conformación de cada conglomerado y cómo y por qué se gestó el interés y se afianzó el compromiso con la internacionalización. Finalmente, se compararán los dos casos en las últimas décadas, para concluir con una reflexión acerca de las modalidades observadas.

Los datos utilizados se obtuvieron a partir de entrevistas en profundidad y reportajes a empresarios y altos ejecutivos de firmas de cada conglomerado. Para contrastar esta información, se consultó documentación empresarial (publicaciones institucionales y conmemorativas) y pública de los grupos estudiados disponible en la Inspección General de

8. Como expresión de esto, téngase en cuenta que Laboratorios Bagó y Roemmers –ambas firmas de capital nacional– lideraban las ventas del sector farmacéutico desde comienzos de la década de 1970. En ese período aumentaron de siete a diez el número de empresas nacionales que figuraban entre las veinte primeras dentro del mercado local (Campins y Pfeiffer 2002: 45-51).

Justicia (archivos de empresas, memorias y balances), para conocer la mirada de época de los actores tanto sobre la situación económica general y la empresa, así como los resultados obtenidos. Esta información se completó con la vista de expedientes de juicios universales sucesorios disponibles en el Palacio de Tribunales de la Nación y en juzgados comerciales. Debido a que las series de balances no se conservan completas en la Inspección General de Justicia o se extraviaron varios años de la década de 1980, en ambos casos fue necesario completar esta información con la consulta de las revistas especializadas *Prensa Económica*, *Mercado y Fortuna*. Adicionalmente, no se puede dejar de mencionar el invaluable aporte de la información pública subida a internet por los más diversos actores, que fue sustancial para completar la investigación del trabajo.

DE MEDIANA EMPRESA A GRUPO ECONÓMICO

El caso Bagó

A. Aspectos familiares

La primera forma jurídica que adoptó el laboratorio fue Sebastián Bagó y Cía. Sociedad Colectiva, empresa familiar constituida por los hermanos Sebastián y Ana Bagó. En 1953 se transformó en Laboratorios Bagó S. R. L. En 1967 el laboratorio adoptó la denominación de Sociedad Anónima Comercial, Industrial, Financiera, Agropecuaria y de Mandatos y Servicios (Sacifams), integrando diferentes actividades económicas de la familia Bagó. Finalmente, en 1974, se simplificó la denominación a Laboratorios Bagó S. A. y, desde 1994, se autodenomina Organización Bagó.

Mucho antes de esto, la familia Bagó –oriunda de Llers en Alt Empordá (Cataluña, España)– había llegado por primera vez a Buenos Aires en 1907 en busca de mejorar sus condiciones de vida. Su hijo varón, Sebastián, se educó en Buenos Aires, concluyendo sus estudios secundarios en el colegio Carlos Pellegrini. Años después, la familia decidió regresar a España como culminación de un ciclo económico favorable, aunque conservó la residencia familiar porteña (Rocamora 1992: 93).

A pesar de no haber estudiado farmacia o bioquímica en Alemania, como lo deseaba su padre, Sebastián Bagó ingresó al laboratorio de especialidades oftalmológicas Cusí en Figueras (Cataluña) y con el tiempo fue escalando posiciones en el área comercial y de propaganda médica; esta última constituía una novedosa práctica entre los laboratorios españoles, que la habían copiado del modelo alemán (Puig 2006: 176).

En 1930, Sebastián Bagó aceptó el ofrecimiento del señor Cusí para trasladarse a Buenos Aires e instalar una representación del laboratorio. La crisis mundial produjo escasez de

divisas, lo cual afectó las importaciones, generando una demanda insatisfecha en el mercado interno que abrió la oportunidad a nuevos emprendedores para producir localmente. Así, en 1933, Sebastián Bagó renunció a la representación de los productos Cusí, decidido a instalarse de manera independiente para elaborar formas farmacéuticas. Al año siguiente, junto a su hermana Ana, inició la sociedad familiar Laboratorio Sebastián Bagó y Cía., con oficinas en Buenos Aires y planta productora en La Plata. Con los años, esta **sociedad de hermanos** (Gersick *et al.* 1997: 48) se transformaría en el buque insignia del grupo, Laboratorios Bagó S. A. La sociedad inicial formada por los hermanos Sebastián y Ana Bagó incorporaba a otros accionistas –cuyo capital era ínfimo– relacionados por lazos de parentesco o de afinidad con los fundadores. Décadas después, estos accionistas menores fueron desapareciendo y la firma quedó en manos del padre y sus dos hijos. De los socios fundadores, Ana se había retirado a principios de los años 1970 y falleció sin descendencia a fines de esa década. Los dos hijos de Sebastián –Juan Carlos, de profesión farmacéutico, y Sebastián (hijo), licenciado en Administración– ingresaron al directorio en la década de 1970, luego de haber cumplido su proceso de aprendizaje interno en la empresa⁹. Así, desde los primeros años de esa década, los hijos del fundador estuvieron incorporando capacidades empresariales a través de su padre y, cuando este falleció en 1982, la segunda generación ya estaba preparada¹⁰. Desde entonces y hasta la actualidad, los dos hermanos continuaron al frente de la Organización Bagó, que diversificó actividades y se internacionalizó como **conglomerado de hermanos**. Con la muerte de Ana Bagó, desaparecieron las accionistas mujeres de la familia y esta modalidad continúa hasta la actualidad, con la tercera generación. En la década de 2000, el nuevo proceso sucesorio estaba en marcha con la incorporación de dos primos varones –Juan Pablo y Sebastián (nieto)– en cargos directivos del grupo, continuando así con la cultura sucesoria por línea masculina. En 2010 el grupo económico Bagó decidió una reorganización societaria, separando las empresas controladas por la familia Bagó del resto de inversiones vinculadas.

Así, un proceso sucesorio anticipado y sin conflictos, la concentración en una sola línea familiar para evitar la dispersión del capital social y la profesionalización de los herederos en áreas diferenciadas parecen haber fortalecido algunas debilidades características de la firma familiar. El compromiso con la internacionalización parte de la experiencia del fundador en su juventud y siempre fue parte del acervo familiar en el marco de una cultura paternalista. Ello se concretó con la segunda generación al frente del grupo y se continúa en la tercera, fortalecida con la formación de posgrado en el extranjero de los nuevos herederos.

9. Entrevista a Carlos Chávez del Valle (realizada en Buenos Aires el 6 de mayo de 2010); y acta de constitución de la sociedad anónima, informe contable de 1967 y acta de directorio de 1973.

10. Dice Díaz Morlán: «La sucesión no es un momento en el tiempo sino un proceso que es fruto de unas decisiones de tipo empresarial, cuyo objetivo es la continuidad de la obra del empresario a través de las sucesivas generaciones» (2011: 3).

B. Aspectos tecnológicos

La preocupación por expandir el negocio llevó al directorio a la elaboración de una estrategia de inversión en la producción de conocimiento propio, que le permitió construir capacidades tecnoproductivas y alcanzar a comienzos de la década de 1970 el primer lugar entre los laboratorios nacionales. Este proceso resultó una estrategia de largo plazo que se desarrolló en tres etapas.

La primera se dio a partir de 1947, cuando se decidió la creación del Instituto Bagó de Investigaciones (IBI) dedicado a la investigación científica y al desarrollo de novedades terapéuticas a partir de drogas adquiridas a terceros. Para mediados de los años 1950, el laboratorio producía antibióticos y vitaminas en una zona estéril dedicada especialmente a su preparación y fraccionamiento¹¹; se puede decir que estos medicamentos fueron los responsables del crecimiento de los primeros años y permitieron la acumulación inicial de ganancias y capacidades tecnoproductivas.

Las décadas posteriores a 1953 fueron de gran crecimiento para la empresa, que año a año acumulaba utilidades y las reinvertía aumentando el capital (Laboratorios Bagó 1953-1967). Los datos son contundentes: la empresa pasó del puesto 46 en 1964 al primero en el *ranking* nacional del sector en 1972 y su participación en el mercado local pasó del 1,1% en el año 1966 al 5,63% en 1979, para mantenerse alrededor de este porcentaje desde entonces. Tampoco fue ajena a este crecimiento la obtención de un crédito muy favorable del Banco Nacional de Desarrollo y la incorporación al directorio de la firma de Luis Baliarda, vinculado a las antiguas redes sociales catalanas existentes en esta industria (Campins y Pfeiffer 2011) y prestigioso profesional del sector, que compartía con los Bagó ideas acerca del papel estratégico de la inversión en investigación y desarrollo (I+D)¹².

En el marco de la maduración del modelo sustitutivo, e impulsada por la acumulación de capacidades forjadas en la década anterior, la empresa inició en los años 1970 la segunda etapa de su trayectoria tecnológica. Por un lado, impulsó la integración vertical, ingresando

-
11. Por esa época, en Argentina había otros dos laboratorios (Instituto Massone y Laboratorios Roux-Ocefa) que experimentaban con el procedimiento de fermentación en superficie para la producción de penicilina. En 1947 llegó al país Squibb & Sons con la nueva tecnología de fermentación en profundidad, aprovechando los beneficios que el Estado otorgaba a las industrias declaradas «de interés nacional».
 12. Luis Baliarda representó los intereses del empresariado farmacéutico local en las comisiones asesoras del gobierno nacional para la redacción de la Ley 17.189 en 1967, que benefició al sector autorizando el aumento de precios de medicamentos luego de un largo periodo de congelamiento de los mismos. Su defensa del sector no solo tuvo un interés corporativo, sino que alentó el desarrollo de la investigación científica estatal como proyecto estratégico de país, contemplando un aporte financiero del sector privado proveniente de un porcentaje de las ventas de productos farmacéuticos (Baliarda 1972: 41-45).

en la producción de insumos farmoquímicos por síntesis química, para lo cual construyó una planta de producción de materias primas en City Bell¹³; por otro, avanzó en la producción de conocimiento hacia economías de alcance con la creación de dos divisiones dentro del laboratorio madre: una dedicada a la sanidad animal para producir una vacuna antiaftosa y otra especializada en tecnología industrial farmacéutica, Tecnobagó, que utilizaba conocimientos y recursos propios en tecnología industrial para incursionar en el área de proyectar, construir y exportar plantas «llave en mano».

La tercera etapa en esta construcción de capacidades productivas se inició en 1974 cuando Laboratorios Bagó ingresó por primera vez en la búsqueda de moléculas originales, de las cuales se seleccionaron tres: el talniflumato, la talmetasina y el talosalato, principios activos con propiedades antiinflamatorias para la producción de medicamentos de amplia demanda¹⁴. A partir de esta etapa, la empresa incrementó de manera notable el registro de patentes, que alcanzó en 2010 la cifra de 71¹⁵. Como resultado de estas decisiones, en las últimas décadas la planta de City Bell elabora antibióticos semisintéticos a granel, vitaminas de la serie B e inhibidores enzimáticos y sintetiza distintos ácidos biliares para abastecer a empresas dentro y fuera del grupo.

A mediados de la década de 2000, Bagó abrió su División Especial en Oncología y Biotecnología y firmó acuerdos con firmas transnacionales para la distribución local de productos oncológicos que no elaboraba en el país. En tanto, desde la aparición de tres empresas vinculadas, –Promofarma, Biogénesis–Bagó y Sinergium–Biotech– el grupo se inició en el desarrollo y elaboración de vacunas y productos oncológicos a partir de plataformas biotecnológicas.

Este recorrido nos muestra la importancia que puede tener la pertenencia a un sector tan exigente cuando existe compromiso familiar a largo plazo para el desarrollo de competencias técnicas en un marco de cultura empresarial que pondera la calidad y la innovación. Otra cuestión que remarca esta trayectoria, contrariamente a lo que se afirma en Fuentes *et al.* (2007: 82), es que las empresas familiares son capaces de generar aportes técnicos en sectores altamente competitivos, innovaciones que pueden ser la base de ventajas en nuevos mercados.

13. En 1971, Laboratorios Bagó produjo por primera vez en Latinoamérica penicilinas semisintéticas: ampicilina y gentamicina, desarrolladas en su Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas.

14. El aumento de la expectativa de vida hizo crecer la demanda en este submercado y aumentó notablemente la inversión en I+D de antiinflamatorios en los países más desarrollados.

15. En años anteriores la empresa desarrolló también patentes al siguiente ritmo: dos en 1950; cinco en 1982; 52 en 2002.

C. Aspectos organizacionales

La acumulación de utilidades, conocimientos, patentes y capacidades productivas y de gestión durante tres décadas rindió sus frutos, permitiendo a Laboratorios Bagó iniciar un proceso de diversificación relacionada y no relacionada al campo farmacéutico, que constituyó el momento fundacional del grupo. Fue en la década de 1970 cuando comenzó este proceso con la creación de la división Tecnobagó y la de sanidad animal. Al mismo tiempo, se diversificó mediante la estrategia de integración horizontal, adquiriendo empresas farmacéuticas prestigiosas del mercado local que le permitían ampliar su cuota de mercado. La creación de Disprofarma en los años 1970 avanzó por primera vez en la integración vertical hacia adelante, incursionando en el sistema de comercialización y almacenamiento de medicamentos¹⁶. Más tarde se orientó a otros negocios complementarios, como el área de seguros y de servicios informáticos, con la creación de Llers y la compra de Seguros Victoria y de Data. Adicionalmente, a fines de la década de 1970, Laboratorios Bagó amplió su negocio en la rama veterinaria con la adquisición del conocido Laboratorio San Jorge, que absorbió personal y capacidades de la anterior división de sanidad animal (ver el gráfico 1).

A mediados de los años 1990, el grupo creó la empresa Promofarma S. A. dedicada a servicios de financiación y actividades financieras relacionadas con actividades medicinales y botánicas¹⁷; después, a fines de la misma década, Laboratorios Bagó y Promofarma incursionaron en el negocio de la distribución de medicamentos biosimilares¹⁸ con la adquisición del laboratorio uruguayo Gautier, que el grupo renombró como laboratorio Biopofarma en 2003.

Desde principios del siglo XXI, la Organización Bagó participó del nuevo avance de los laboratorios hacia la comercialización farmacéutica propiciada desde la sanción del decreto de desregulación del sector, cuando se asoció con la Mandataria Farmalink, con una participación minoritaria en este negocio crucial de intermediación entre el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI) y los laboratorios.

16. Disprofarma se creó como una sociedad anónima que llegó a detentar el 25% del almacenamiento y distribución del mercado de fármacos en las décadas de 1970 y 1980. En 2007, Disprofarma incorporó capital de las familias Sielecki y Gold, empresarios farmacéuticos con quienes los hermanos Bagó ya estaban asociados en Biogénesis Bagó.

17. Las actividades financieras mencionadas excluyen el otorgamiento de créditos a empresas.

18. Medicamentos biosimilares son los medicamentos genéricos biotecnológicos; son similares pero no exactamente idénticos a los productos de referencia y hasta hace poco se les nombraba también con el término biogénicos, por analogía a los fármacos de síntesis tradicional.

Desde el año 2000, la familia Bagó decidió asociarse con otras empresas líderes, como fue el caso con Nutricia de Holanda, Biogénesis de la familia Sielicki-Gold, Elea de la familia Sigman y Novartis Argentina, filial de la prestigiosa farmacéutica suiza (ver el gráfico 1). Con la productora de alimentos para bebés Nutricia, la Organización Bagó concretó una *joint venture* que más tarde dio origen a una nueva firma del grupo: Nutricia-Bagó S. A., con planta productora en Garín, provincia de Buenos Aires. Con la firma líder en sanidad animal Biogénesis, Bagó se asoció para la producción de vacunas y medicamentos biotecnológicos, dando origen a Biogénesis-Bagó S. A. en la localidad de Escobar. Por último, en 2009 se creó el consorcio Sinergium Biotech, destinado a la producción de vacunas para la gripe A (H1N1), que asoció a tres expertos en el tema: Biogénesis-Bagó, Elea y Novartis de Argentina. La figura del consorcio permitía la cooperación de empresas del mismo sector para desarrollar una actividad conjunta al mismo tiempo que preservaba la independencia jurídica de cada una. Con este proyecto, la Organización Bagó y sus socios lograban sinergias al aprovechar las economías de escala en la producción de vacunas para atender situaciones de pandemia global, como la que amenazaba al mundo en ese momento. A esto se sumaba que la nueva organización aumentaría la eficiencia al combinar recursos complementarios de cada una de las empresas.

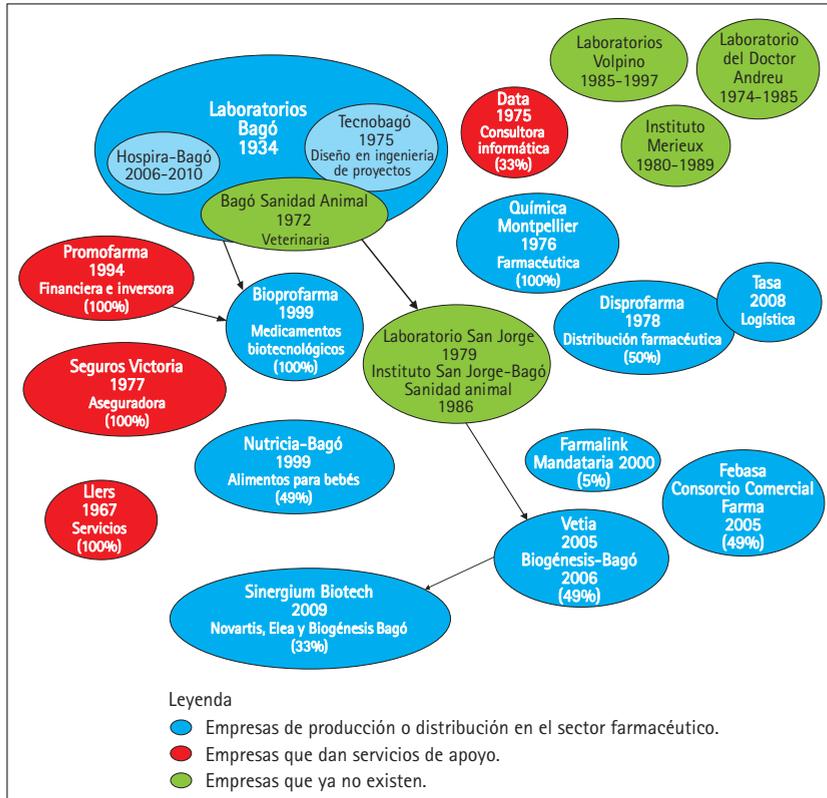
Si bien el grupo Bagó no incluye ningún banco o entidad financiera, las empresas Llers¹⁹ y Seguros Victoria –dedicadas al negocio de los seguros– y Promofarma –orientada a servicios financieros para productos medicinales y botánicos– podrían considerarse los casos del grupo vinculados a esa actividad que, por su disponibilidad de capital líquido, sirvieron para financiar nuevos emprendimientos (ver el gráfico 1).

A lo largo del periodo estudiado, y a medida que crecía la organización y se hacía más compleja, el grupo estableció una coordinación entre las funciones de I+D, producción, distribución y actividades financieras que llevan a cabo las distintas empresas con el propósito de aprovechar al máximo los recursos y evitar su duplicación. Ligado a ello, los directivos de la familia supieron gestionar internamente o adquirir capacidades disponibles para integrar y coordinar recursos que se convertirían en valiosos activos intangibles. A pesar de la complejidad de la organización, se mantuvo la toma de decisiones centralizada y nunca se incorporó capital externo a la familia en el núcleo duro de la organización, aunque, desde la década de 1980 y muy activamente desde la de 2000, se fueron estableciendo alianzas estratégicas para nuevos proyectos con socios expertos que aseguraban mantener el compromiso familiar.

19. Actualmente inactiva.

Gráfico 1

Estrategia de diversificación del grupo Bagó en Argentina, 1975-2010



D. Estrategia de internacionalización

Simultáneamente a la estrategia de conglomeración desarrollada en el mercado interno, Laboratorios Bagó inició un proceso de internacionalización desde la década de 1950, exportando antibióticos y materias primas en América Latina (*Revista Bagó* 1950). Esta iniciativa se fortaleció a partir de la inauguración de la planta farmoquímica de City Bell en 1971, que le permitió autoabastecerse en insumos antes importados y proyectar crecientes exportaciones en la región (Laboratorios Bagó 1971). La política económica de Martínez de Hoz, «orientada a la búsqueda de una rápida y mayor eficiencia en los sectores industriales» (Laboratorios Bagó 1980), impulsó la renovación tecnológica a través del control de cambios y la apertura del mercado interno a la competencia internacional, aunque no favoreció las exportaciones, que demandaron políticas agresivas de Laboratorios Bagó y llevaron a su participación en representación del sector en las reuniones preparatorias de la Asociación

Latinoamericana de Integración (Aladi)²⁰. Los primeros resultados de estas decisiones se observaron a comienzos de la década de 1980 con el incremento de las exportaciones de productos y de tecnología industrial a través de la instalación de plantas «llave en mano» producidas por la División TecnoBagó²¹. El notable crecimiento de las ventas exteriores en la década de 1990 y desde mediados de la década siguiente refleja la expansión alcanzada en Latinoamérica, primero, y en mercados lejanos de Asia y Europa del Este, después. Las exportaciones de Laboratorios Bagó respecto de las ventas totales pasaron de 2,8% en 1980 a 15,4% en 2010.

Desde hace más de veinte años, el proceso de internacionalización sumó otra empresa del grupo: esta vez fue Biogénesis-Bagó, compañía que exporta medicamentos veterinarios a diversos países ganaderos de la región y el mundo²². Debido a la calidad de sus productos, en 2006 Biogénesis Bagó resultó adjudicataria –con garantía del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa)– de la licitación internacional para proveer antígenos al banco norteamericano responsable de la provisión de vacuna antiaftosa en Estados Unidos, Canadá y México²³. Por otra parte, desde 2008, Química Montpellier –que forma parte de la Organización Bagó desde 1976– también incursiona en mercados exteriores, anunciando que el proceso de búsqueda de nuevos mercados en esta etapa incluirá a nuevos competidores del grupo²⁴.

Otra vía de internacionalización se desarrolló con la creación de filiales en Latinoamérica desde 1972, lo que permitió posicionar no solo a la marca Bagó sino también a la industria farmacéutica nacional como proveedora intermedia de productos farmacéuticos, principios activos y tecnología entre los países más desarrollados y los de menor desarrollo relativo de esta industria (Campins y Pfeiffer 2002: 57-64). Desde 1972 hasta el fin del siglo XX, Laboratorios Bagó expandió sus inversiones directas externas en once países latinoamerica-

20. En 1979, directivos del laboratorio participaron en forma directa de las negociaciones empresariales en ocasión de la creación de Aladi (ex Alalc [Asociación Latinoamericana de Libre Comercio]) y ese mismo año recibieron visitas de representantes de la FDA (Food and Drugs Administration) de Estados Unidos y de una comisión de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi) interesada en promover la transferencia tecnológica industrial en países en desarrollo (Laboratorios Bagó 1980).

21. Una de las primeras medidas del gobierno democrático fue incentivar las exportaciones con la «Ley de fomento de las exportaciones» (N° 23101/83), que en su art. 14 establecía un reembolso especial para las exportaciones de servicios de ingeniería, tales como la instalación de nuevas plantas industriales en países extranjeros.

22. En 2010, Argentina exportó productos veterinarios por un total de 99 millones de dólares, de los cuales 27,5 millones correspondieron a esta firma (*Revista Veterinaria Argentina* 2009, 2010).

23. *Revista Veterinaria Argentina* (2011).

24. Con ese fin, Química Montpellier del Grupo Bagó anunció en 2013 que aumentaría sus áreas de producción a través de la participación en el Polo Farmacéutico de Buenos Aires. Sin embargo, al año 2015 el proyecto Polo Farmacéutico de Buenos Aires no termina de concretarse.

nos, instalando plantas productivas en siete de ellos y una planta productora de principios activos en México (ver el cuadro 1). Esa estrategia de «plantas Bagó, marca Bagó y registro Bagó» los llevó a construir un activo intangible de calidad, seriedad y compromiso en cinco décadas y posicionó al laboratorio en el décimo lugar dentro del mercado de la región a fines de 2000, compitiendo con los grandes laboratorios mundiales y haciendo valer las ventajas competitivas que la empresa poseía en el mercado local.

Cuadro 1
Inversión directa en el extranjero, organización Bagó

Año	América Latina
1972	México ⁽¹⁾
1978	Bolivia ⁽²⁾
1981	Honduras ⁽²⁾ y seis países de América Central
1992	Uruguay ⁽²⁾ , Paraguay
1992	Ecuador
1993	Chile ⁽²⁾
1994	Perú
1997	Colombia ⁽²⁾
1999	Brasil ⁽²⁾
2000	Cuba
Año	Asia, Europa Oriental, África
2003	Rusia, Ucrania
2003	Sri Lanka
2006	Pakistán ^{(1) (3)}

Notas

⁽¹⁾ Planta de principios activos

⁽²⁾ Planta farmacéutica

⁽³⁾ Planta biotecnológica

Teniendo en cuenta los ajustes de fin de siglo en Latinoamérica, el estancamiento de ese mercado, la crisis argentina de 2001–2002 y las dificultades por costos y regulaciones para ingresar en los mercados farmacéuticos de Estados Unidos y Europa, los directivos reorientaron sus intereses externos hacia nuevos mercados emergentes, esta vez «distantes psicológicamente» de Argentina. Desde entonces, haciendo uso de las capacidades adquiridas en el mercado nacional primero y regional después, sus inversiones crecieron año a año en Europa del Este, Asia²⁵ y África. Para 2009, la Organización Bagó había sumado

25. China se ha transformado en el principal mercado exterior para Trifamox IBL, el más reconocido anti-biótico combinado con un inhibidor enzimático, que es un desarrollo propio de Laboratorios Bagó para mejorar la eficacia con menos contraindicaciones.

una planta en Pakistán en sociedad con Ferozons Laboratories de ese país para el tratamiento de patologías oncológicas y de hepatitis C y se asociaba con el Grupo Chemo de la familia Sigman para ingresar en el mercado ruso, donde obtuvo patente para fabricar²⁶. Mediante la estratégica ubicación regional de la planta de Pakistán en la ciudad de Lahore, espera poder abastecer al mercado farmacéutico local y, desde allí, exportar a los distintos mercados de Asia, Europa, África y al resto de los países de la región (*Consultor de Salud* 2009), reafirmando que «es imposible crecer afuera sin una planta productora»²⁷. En 2010, la Organización Bagó tenía ocho plantas fuera de Argentina y veintidós filiales y estaba presente en más de cuarenta países.

La internacionalización del grupo fue un proceso de aprendizaje favorecido por las nuevas vinculaciones interempresariales iniciadas en la década de 1980, la apertura económica de la década de 1990 y la entrada en vigencia de la ley de patentes en el año 2000, que permitieron al grupo Bagó constituirse en referente y socio estratégico para varias de las compañías farmacéuticas más importantes del mundo. En 1995, ya poseía quince acuerdos de licenciamiento con empresas internacionales para elaborar, importar y comercializar productos y, en 2010, el número de acuerdos se había incrementado a veinticinco, incluyendo alianzas comerciales y *joint ventures* tanto para el mercado local como para entrar en nuevos mercados. En este sentido, la internacionalización más reciente de Bagó en Pakistán y Rusia confirma las ideas de Gallo acerca de la importancia de las alianzas estratégicas como paso inicial para superar la incertidumbre de ingresar en mercados externos (Gallo *et al.* 2004: 12-14; *Consultor de Salud* 2009).

En síntesis, la internacionalización en todas las modalidades antes mencionadas –exportación de productos y de tecnología, inversión directa en el extranjero, vinculación interempresarial y registro de patentes– permitió al grupo Bagó lograr mayor eficiencia aprovechando las economías de escala al mismo tiempo que construía activos estratégicos. En 2009 el informe de ProsperAr publicó un *ranking* de multinacionales argentinas que ubicaba al grupo Bagó en cuarto lugar, teniendo en cuenta sus activos externos, y el quinto lugar por índice de transnacionalidad²⁸. Las ventas totales del grupo alcanzaban 713 millones de dólares (ProsperAr y VCC 2009: 11), de los cuales 329 millones correspondían a intercambios internacionales, incluyendo desarrollos propios de principios activos de sus plantas farmoquímicas, vacunas veterinarias, medicamentos terminados, tecnología de plantas llave en mano y alimentos para bebés.

26. En ese país constituyeron la firma Bagó Pharma.

27. Entrevista a Carlos Chávez del Valle.

28. Para la elaboración de este índice, ProsperAr tuvo en cuenta las principales variables en el exterior: activos, ventas y empleados.

Por otra parte, se observa que la propiedad accionaria de las filiales en el extranjero fue variando a lo largo de esta última década, siempre asociada con licenciarios locales a cargo del gerenciamiento. Ellas reciben visitas profesionales de la casa matriz que coordinan y controlan la calidad de los productos y en ellas la influencia de la tecnología, los valores compartidos y la marca Bagó refuerzan el control familiar.

Se debe señalar también que, desde 1996, Laboratorios Bagó llevó adelante un planeamiento estratégico hemisférico en reuniones de gerentes y técnicos de la división Farma Internacional. A través de estos intercambios, el conjunto de empresas y filiales del grupo reafirma los valores comunes compartidos que refuerzan el control familiar en todas ellas.

La reorganización societaria de 2010 separó el conglomerado en dos subgrupos de empresas, lo que refleja el impacto de la estrategia internacional en la estructura organizacional del grupo: un subgrupo más tradicional, que nucleó a las empresas familiares, donde se concentra propiedad, control de la gestión y autoridad centralizada; y un subgrupo más moderno, con participación de socios muy profesionales, en el que se combinan distintas cuotas de propiedad y gestión, con control más compartido. Este subgrupo lo integran firmas surgidas en su mayoría a partir de la internacionalización²⁹.

El compromiso con la internacionalización se había iniciado con el fundador de la empresa, quien supo transferir esta motivación a sus hijos y estos, a su vez, a los dirigentes de la tercera generación³⁰. De esta manera, consiguieron alimentar el crecimiento del conglomerado y evolucionar exitosamente en el contexto internacional superando las limitaciones más frecuentes en la empresa familiar, como son la escasez de recursos, la aversión al riesgo y la resistencia a delegar funciones; y en ese camino mantuvieron cuotas constantes de reinversión de ganancias y construyeron alianzas con socios externos a la familia en variados ambientes culturales (Gallo *et al.* 2004; Puig y Fernández 2009). A su vez, instalar filiales y construir plantas propias en el exterior requirió crear una estructura organizacional y normas de procedimiento que necesitaron relaciones de confianza con los socios y gerentes extranjeros en quienes delegaron el saber-hacer y las operaciones cotidianas, mientras resguardaban para la casa matriz las funciones de control. Este proceso gradual, «lento pero seguro» (Gallo *et al.* 2004), de más de sesenta años, supuso un aprendizaje de prácticas y adaptaciones en ambientes nuevos en el que no debió ser ajena la experiencia inmigratoria del fundador.

29. En este subgrupo se encuentran las firmas en las que la Organización Bagó participa con otros grupos dando lugar a filiales locales controladas por esos socios (con Nutricia-Danone y Ferrer) o estableciendo nuevas firmas en el sector, como Biogénesis y Sinergium, donde comparte la propiedad y la gestión está profesionalizada.

30. Gallo *et al.* (2004) sostienen que el grado de compromiso empresarial con la internacionalización explicaría el éxito o fracaso de esta estrategia y definiría el ritmo de la misma.

El caso Sidus

A. Aspectos familiares

La empresa tuvo origen en 1938, cuando los hermanos Antonio y Miguel Gusano Argüelles, junto con Esteban Grau Carrió, fundaron el Instituto Sidus en la ciudad de Buenos Aires. Se trataba de una pequeña empresa ubicada en el centro de la ciudad destinada a la producción de medicamentos de uso difundido con escaso valor agregado, tales como calcio, jarabes expectorantes y laxantes. Se puede suponer que durante la primera década la producción fue reducida y se realizaba en salas contiguas a las oficinas administrativas, hasta que en la década de 1950 la empresa compró un terreno para la construcción de una planta de producción propia en Bernal (Provincia de Buenos Aires).

Los hermanos Miguel y Antonio Gusano Argüelles habían emigrado en 1927 desde Barcelona integrando una cadena familiar iniciada por su padre un año antes, al arribar como gerente del laboratorio Andrómaco a Buenos Aires. Oriundos de León, los Gusano Argüelles eran «catalanes por adopción», puesto que primero se habían instalado en Barcelona en busca de mejores condiciones de vida. No se trataba de una familia típica de inmigrantes pobres y sin instrucción, sino de gente con ciertos recursos propios, como indica la posición laboral del jefe de familia y la de sus hijos en las planillas de la aduana de Buenos Aires³¹. Miguel y Antonio completaron sus estudios secundarios en Buenos Aires y más tarde ingresaron también a trabajar junto a su padre en el Laboratorio Andrómaco. Eran, respectivamente, visitador médico y viajante en el año 1938 cuando decidieron formar su propia empresa junto con su compañero de trabajo Esteban Grau. Andrómaco era una temprana multinacional farmacéutica catalana famosa en España a comienzos del siglo XX, con presencia en más de veinte países de América Latina. Fue en el marco de la expansión internacional de Andrómaco que los Gusano Argüelles aprendieron las especificidades del quehacer y el negocio farmacéutico.

A lo largo de su historia, el laboratorio Sidus adoptó distintas formas jurídicas y modificó la estructura de la propiedad del capital. Al principio, fue Instituto Sidus de Grau, Gusano Argüelles y Cía., una sociedad de hecho creada con idéntico aporte de capital de sus tres socios fundadores, los que once años más tarde transformaron a la firma en Instituto Sidus S. R. L. con el aporte de un nuevo inversor –Fernando Rubió i Tuduri– perteneciente a las redes farmacéuticas catalanas presentes en Argentina, de las que formaban parte los socios (Campins y Pfeiffer 2011). En 1959 la firma se transformó en Instituto Sidus ICESA, manteniendo los mismos accionistas, aunque ampliando nuevamente el capital. Luego, en la

31. Archivos de los registros de la Dirección Nacional de Migraciones, entradas al puerto de Buenos Aires (Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos [Cemla]).

década de 1970 se alejaron de la sociedad los dos integrantes ajenos a la familia Argüelles: Fernando Rubió i Tuduri y Esteban Grau³², adquiriendo la firma el carácter familiar de una **sociedad de hermanos y sobrinos** (Gersick *et al.* 1997: 18) en la que el capital accionario se concentró en miembros de la familia Argüelles (se dejó de usar el primer apellido Gusano), con seis de sus miembros en el directorio, incluyendo la primera y segunda generación completas³³. En 1977 se visibilizó el pasaje de la primera a la segunda generación con la llegada al directorio de Marcelo Argüelles, único descendiente varón de Antonio Argüelles y licenciado en *marketing*, cuyo acceso a posiciones ejecutivas coincidió con el comienzo del proyecto renovador de la firma³⁴. Cuando a mediados de la década de 1980 fallecieron los miembros de la primera generación, sus viudas heredaron la mitad de las acciones y ocuparon su lugar en el directorio, hasta el año 1999 en que la viuda de Miguel Argüelles donó en vida su parte a sus dos hijas.

Si bien el grupo Sidus se autodenominó «Grupo de Empresas Farmacéuticas Sidus» hacia fines de la década de 1990, ya se percibía desde la década anterior la existencia de una estrategia de diversificación hacia nuevos negocios empleando fondos excedentes de la firma familiar, lo que la convirtió entonces en un **conglomerado de tíos y primos** (Gersick *et al.* 1997: 48). Las mujeres de la familia –esposas e hijas– solo han figurado como accionistas en distintas firmas del grupo, aunque no participaron de los directorios, cuyos cargos fueron desempeñados por miembros varones de la familia tanto consanguíneos como políticos. El proceso de sucesión de los herederos se iniciaba desde puestos de asistente para ascender luego a jefaturas de acuerdo a la formación de los candidatos, que podían rotar por distintas firmas del conglomerado, alcanzando posiciones en el directorio de las empresas más pequeñas hasta llegar a formar parte de la conducción del grupo. Como cada rama familiar tenía varios hijos, desde 1990 se reguló el ingreso al conglomerado a través de un protocolo familiar elaborado ese año que hizo más difícil el ingreso a partir de la tercera generación (Hatum 2007: 65–66). Finalmente, a fines de 2010 el grupo se dividió en dos subgrupos, siguiendo las dos ramas familiares fundadoras: los descendientes de Antonio por un lado y los de Miguel por el otro.

Así, si bien los fundadores habían aportado tanto el esfuerzo inicial como las invaluable redes sociales de pertenencia y la decisión de construir una organización sólida que los

32. Registro de Juicios Universales, legajo 56760, Palacio de Tribunales de la Nación, República Argentina.

33. El capital social total se repartió por partes iguales entre las dos ramas familiares de Antonio y Miguel; a los fundadores les correspondió 25% a cada uno y, como cada cual tenía dos hijos, todos estos recibieron 12,5% respectivamente.

34. Cuando Marcelo Argüelles ingresó al directorio de Sidus, el laboratorio ocupaba el puesto 38° en el mercado farmacéutico nacional; en 1988 había llegado al puesto 22° y, desde la firma del acuerdo con Merck hasta su finalización en 2000, ascendió al 3° puesto de ese *ranking*.

trascendiera, fue la visión estratégica de la segunda generación la que condujo a la etapa más exitosa de la firma. El traspaso de la primera a la segunda generación de primos y cuñados fue un proceso sucesorio anticipado y seguro que no se repitió de la misma manera en la transición hacia la tercera, ya que la necesidad de la firma de un acuerdo familiar permite inferir algunas discrepancias internas frente a la existencia de muchos aspirantes entre primos y sobrinos. Finalmente, este conflicto continuó y se clausuró con la escisión del grupo en dos ramas. Pero ello no influyó en el compromiso inicial con la internacionalización del grupo, en tanto esta comenzó bajo el firme liderazgo de la primera y de la segunda generación, afectando la evolución de una de las ramas en la actualidad.

B. Aspectos tecnológicos

Según relatan sus memorias, durante la década de 1970 el Instituto Sidus estaba sembrando condiciones para un futuro crecimiento. En ese sentido se había proyectado en 1974 la instalación de una planta de síntesis orgánica en Gualeguaychú (Entre Ríos) aprovechando las ventajas de la promoción industrial de 1973. Aunque el proyecto no se concretó, destacamos que en él ya se afirmaba la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento apostando a una estrategia de inversión en la producción de conocimiento propio e incorporando personal universitario y técnico para avanzar hacia una integración vertical que redujera el peso de los insumos importados (Instituto Sidus 1973-1980).

Si bien hasta 1976 la empresa atravesaba una difícil situación debido a las fuertes devaluaciones y congelamientos de precios que afectaron el costo de sus insumos, desde entonces las ventas del laboratorio calculadas en dólares comenzaron a crecer, fue entonces cuando, en 1980, se anunció el lanzamiento al mercado de una «primicia mundial»: el InterA11. Según afirma la memoria de ese año, se trataba de un fármaco absolutamente original colocado en el mercado mundial por el Instituto Sidus³⁵. A partir de ese momento la posibilidad de entrar en el nicho biotecnológico despertó el interés de Marcelo Argüelles, quien creó en 1980, con recursos propios, el Área de Biotecnología en la planta existente en Bernal y la firma Plenaria S. A.³⁶ con el propósito de registrar y explotar las patentes de invención de los futuros hallazgos de sus empresas. El procedimiento utilizado para la puesta en marcha de la nueva área fue la cooptación de recursos humanos altamente calificados

35. El InterA11 había sido desarrollado por la empresa Inmunoquemia y se trataba de una variedad de interferón, novedoso principio activo biológico con propiedades potencialmente anticancerígenas que despertaba grandes expectativas tanto en el mundo científico como en el industrial, donde se avizoraba un nuevo «fármaco-estrella» (Aguar 2011: 9-12).

36. La creación de esta firma implicaba un reconocimiento de la importancia de las patentes como motor de la actividad farmacéutica, un tema conflictivo para el empresariado local habituado a desarrollos a partir de ingeniería inversa, lo que explicaría la tensión entre Argüelles y la Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos de Argentina (Cilfa), tensión que años más tarde produjo su salida de esa organización, a pesar de que el empresario fue uno de sus fundadores.

provenientes de la empresa Inmunoquemia (Aguar 2011: 18) formados en la UBA y en institutos de investigación del sistema científico nacional, quienes poseían el *know-how* necesario para la producción de interferón³⁷. En 1983, el Área de Biotecnología se transformó en BioSidus S. A., empresa individual relacionada con el Instituto Sidus, que era su fuente de inversiones y se ocuparía oportunamente de la comercialización de los productos a obtener. La estrategia de crecimiento para el área biotecnológica fue una inversión a largo plazo en la que se recurrió a recursos propios y préstamos bancarios, que inyectaron durante quince años veinticinco millones de dólares, con los que se obtuvo a mediados de los años 1990 cuatro proteínas recombinantes para uso en salud humana (Jeppesen 1996: 320). Tres años después de su creación, BioSidus lanzó al mercado su primer producto: el interferón leucocitario, y en 1991 puso a punto una innovadora versión del interferón por metodología recombinante, con el que se posicionó como líder en el mercado local y regional de medicamentos biotecnológicos³⁸.

Como resultado de este proceso, en la primera década del siglo XXI BioSidus S. A. producía siete proteínas humanas por recombinación de ADN y contaba con cinco proyectos novedosos en desarrollo: el tampo farmacéutico³⁹, la hormona teriparatide (PTH)⁴⁰, la investigación aplicada en terapia génica⁴¹, el genoma blanco⁴² y la vacuna para el virus del papiloma humano (HPV)⁴³. La política de construir conocimiento propio era novedosa dentro del universo tecnoproductivo argentino, que se caracterizaba por la producción y exportación de bienes con escaso valor agregado. Este proceso se llevó a cabo en varias etapas: la

-
37. Entrevista al doctor Marcelo Criscuolo (realizada en Buenos Aires, el 5 de mayo de 1997): «La gente de Sidus entendió esto y dio apoyo al desarrollo interno en biología porque pensaron que por ahí iba el futuro».
 38. Las ventas reflejaron una explosión a partir de 1993, cuando BioSidus introdujo la eritropoyetina en el mercado brasileño, logrando un crecimiento de las ventas externas de 3.161% y llegando a controlar el 75% del mercado biotecnológico local. Se trataba de la única empresa a nivel mundial que elaboraba este producto en presentación liofilizada, lo que eliminaba el problema de la ineficiencia en la cadena de frío en los países en desarrollo (BioSidus 1994).
 39. Desde 2002, BioSidus 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.
 40. Molécula idéntica a la hormona humana natural diseñada íntegramente por BioSidus para aumentar la masa ósea en personas con osteoporosis.
 41. BioSidus obtuvo la aprobación para realizar los ensayos clínicos de terapia génica de revascularización –factor de crecimiento endotelial vascular (VEGF)– para pacientes isquémicos sin opción terapéutica disponible; por este proyecto obtuvo el premio Innovar 2009.
 42. Un microorganismo de la Antártida capaz de vivir en las aguas congeladas antárticas. El proyecto, íntegramente argentino, fue una iniciativa conjunta entre BioSidus, 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 con prometedoras aplicaciones industriales.
 43. BioSidus firmó un acuerdo con la Universidad de Denver, Colorado (Estados Unidos) y obtuvo subsidio de la Fundación Melinda y Bill Gates para desarrollar una vacuna que prevenga el contagio del virus.

primera se caracterizó por la producción de medicamentos tradicionales a partir de drogas importadas; luego, desde mediados de la década de 1970, BioSidus cooptó capacidades para la producción y desarrollo de un principio activo de relevancia mundial –el interferón–; a partir de allí se posicionó como pionera local en biotecnología con el desarrollo de varios proyectos biotecnológicos innovadores. La biotecnología vegetal, por último, abrió el camino de notables aplicaciones para el desarrollo de fitofármacos y vegetales transgénicos. Así la decisión de invertir en biotecnología que se había tomado a fines de los años 1970 fue la base del edificio de capacidades desarrollado en las décadas posteriores.

C. Aspectos organizacionales

La llegada al directorio en 1977 de Marcelo Argüelles, licenciado en *marketing*, coincidió con el comienzo del proyecto renovador que adaptó la empresa a las nuevas tecnologías de procesamiento de la materia viva y a una nueva vinculación con las grandes empresas transnacionales del sector.

Durante la década de 1980, en un marco de ventas que evolucionaban de manera irregular entre devaluaciones y controles, la empresa se sostenía gracias a las líneas tradicionales y al impulso de los recientes antivirales, cuando se produjo el salto comercial de Sidus. En 1988, firmó el acuerdo técnico-comercial con Merck, Sharp & Dohme (MSD de Estados Unidos), que había decidido abandonar el país. La firma de este acuerdo con Merck incluyó la planta de producción de medicamentos que tenía en el Parque Industrial de Pilar. Esta alianza le permitió a Sidus aprovechar las oportunidades derivadas de la brecha tecnológica, pues la moderna planta adaptada a las normas de buenas prácticas de manufactura (GMP, por sus siglas en inglés) resultó en la temprana internalización de esas normas en el laboratorio nacional. Las ventajas de esta operación se vieron en peligro cuando la hiperinflación de 1989 puso a Sidus al borde de la quiebra, que logró superar gracias a la renegociación de la deuda financiera con Merck⁴⁴. Si bien el mencionado contrato con Merck significó un salto cualitativo y cuantitativo, que le permitió a Sidus pasar del puesto 22° al 3° en el *ranking* nacional, quedaba claro que una vez vencido el acuerdo por doce años Sidus quedaría en una posición muy frágil (Hatun 2007: 54) si no aprovechaba esos años para transformarse en una firma con valor propio.

El ingreso en el nicho biotecnológico-farmacéutico con BioSidus sería la clave del éxito y condicionó la estructura futura de la organización, tal como lo plantea Chandler (1962: 13-14). Esta estrategia condujo poco después a la creación de Bio Arg S. A. y Tecnoplant

44. Entrevistas a los gerentes, doctores Juan Carlos Iglesias y Marcelo Criscuolo, y a Carlos Melo (realizadas en Buenos Aires, el 8 y el 5 de mayo de 1997 y el 21 de noviembre de 2003, respectivamente).

S. A. en 1986. A partir de entonces, el grupo Sidus desarrolló una subespecialización en biotecnología vegetal⁴⁵, agronegocios y desarrollo de métodos analíticos originales para medir actividad biológica de proteínas recombinantes. Para ello creó en 1996 el Centro de Diagnóstico Molecular S. A., en 1998 las firmas Biopork S. A. y Biovacs S. A. (luego BioSidus AG)⁴⁶, en 1999 Tecnovital S. A.⁴⁷ y, completando la integración en agronegocios, creó en 2002 Vitalpack S. A. y Berries de Argentina S. A.⁴⁸ al año siguiente.

Por otra parte, el grupo Sidus abarcó también el negocio de los medicamentos de venta libre con la creación de Lasifarma S. A. en 1995 y con la adquisición de la marca Medex. Lasifarma funcionó como un laboratorio de genéricos y suplementos dietarios, además de producir varias líneas licenciadas. Sin embargo, el proyecto no tuvo el éxito esperado, pues Lasifarma no crecía (Hatun 2007: 51-52) y en 2000, en un contexto económico difícil, agravado por la finalización del acuerdo de licenciamiento con Merck, el grupo Argüelles decidió la primera reorganización societaria para hacer más eficiente el gasto y reducir costos. En ese intento, Lasifarma, cuyo principal activo era la planta de Bernal, fue absorbida por BioSidus (BioSidus 2000, 2001)⁴⁹.

La desregulación económica de la década de 1990 transformó la estructura del sector farmacéutico argentino y esfumó las funciones diferenciadas entre laboratorio, droguería y farmacia; en este contexto el grupo decidió una integración hacia adelante, que se realizó en dos etapas: primero avanzó hacia la distribución en 1990 con la creación de la firma SD; después, en 1998, hizo una jugada muy agresiva en el mercado farmacéutico con la adquisición de siete farmacias, la firma Better Pharm S. A.⁵⁰ y el 30% de acciones de otra cadena de farmacias con el propósito de aprender desde adentro las nuevas formas de

45. Para la producción y multiplicación de plantas transgénicas, producción de biomoléculas de alto valor utilitario y recuperación de especies nativas de interés económico en vías de extinción.

46. Biovacs fue creada para comprar, fraccionar, vender, importar y distribuir vacunas contra el sida y todos aquellos productos que desarrollara en el futuro la firma francesa Neovacs S. A., una *spin-off* de la universidad Pierre y Marie Curie de París, que desde 2010 cotiza en la Bolsa de esa ciudad. En 2004 Biovacs cambió su denominación por BioSidus AG S. A., cuya actividad principal declarada eran los servicios financieros y de inversión.

47. Dedicada a la producción de arándanos, destina el 99% de la producción al exterior y compete en contraestación con Chile, Australia y Nueva Zelanda.

48. En esa oportunidad se modificó el estatuto de la sociedad Biopork S. A., que pasó a llamarse Berries de Argentina.

49. Durante la década de 2000, la planta –uno de los activos más antiguos del grupo– fue transferida dos veces más entre Sidus y BioSidus en el marco de la segunda reorganización societaria del grupo en 2010.

50. Better Pharm había traído a Argentina el sistema de franquicias farmacéuticas europeo Vantage a principios de la década de 1990 y después, en 2005, se dedicaría también a brindar servicios a las farmacias de la franquicia. Desde la reorganización societaria de 2011, posee la propiedad intelectual del proyecto del tambo farmacéutico, la hormona de crecimiento bovino, el proyecto VEGF y el genoma blanco, que le transfirió BioSidus.

gestión de las farmacias-autoservicio (Hatun 2007: 65). Culminando esta etapa, se creó la firma Negocios Farmacéuticos, dedicada a la distribución y servicios a las farmacias⁵¹.

La estrategia de diversificación hacia la distribución fue una jugada ambiciosa y riesgosa de Sidus, con la que se aventuraba en un terreno no explorado por otra compañía local (Hatun 2007: 59, 60) en medio de los clivajes de la política económica nacional, que dificultaron aun más el camino. Hacia el año 2000 –cuando concluía su acuerdo con Merck y por el cercano vencimiento de varias patentes biotecnológicas–, el grupo se venía preparando para enfrentar esta situación mediante la expansión de las actividades de distribución, como ya se explicó, y la incursión en el nuevo mercado de «biosimilares». Para ello, en 2008 adquirió la firma Delta Farma S. A.⁵²

El grupo Sidus no incluía empresas consideradas en la ley de entidades financieras ni realizó alianzas estratégicas con instituciones bancarias. Sin embargo, contó con tres empresas pertenecientes al grupo dedicadas a actividades inversoras y de ayuda financiera desde 1998 –Negocios Farmacéuticos, HIAM y BioSidus AG–, que ayudaron a las empresas del grupo en la provisión de fondos a lo largo de la década siguiente.

En 2001, nuevamente la firma fue afectada por otra crisis económica, esta vez debido a su fuerte endeudamiento bancario. La crisis de este año no terminó de saldarse a lo largo de la década, y en 2007 hubo importantes anuncios respecto de la vocación del grupo Sidus por cotizar en la bolsa e incorporar un socio latinoamericano para concretar proyectos en el mercado internacional, pero las ofertas no convencieron a los Argüelles. Finalmente, en 2010 se decidió la reorganización societaria, separando los negocios entre las dos ramas familiares descendientes de los fundadores: los de Antonio, por un lado, y los de Miguel, por el otro⁵³.

La escisión dejó a la mayoría de las empresas del lado de Marcelo y su hermana Silvia Argüelles –hijos del fundador Antonio– con escasos proyectos en biotecnología para el que fue el alma máter del grupo. Por su parte, sus primas Estela e Irma –hijas del otro fundador, Miguel–, junto con Santiago García Belmonte –nieto de Miguel–, se concentraron en el

51. En 2005 la firma Negocios Farmacéuticos recibió la marca Vantage de parte de Better Pharm (Better Pharm 2005).

52. En 2008, Sidus adquirió también el 100% de las empresas ABG S. A. y Bossarg S. A., que renombró como Delta Farma.

53. También hay que tener en cuenta que, cuando las empresas de familia aumentan la cantidad de sus miembros, van apareciendo conflictos internos. En estos casos es muy frecuente la utilización del recurso denominado reorganización societaria por escisión, que contempla la neutralidad tributaria si se declara un fin comercial (AFIP 2008).

segmento más innovador al quedarse con BioSidus, además de los tres emprendimientos en I+D biotecnológicos en Estados Unidos, lo que les permitió conservar la mayor parte de los activos intangibles del grupo y la primacía internacional junto con el negocio de distribución y servicios a las farmacias.

Sidus era una constelación de firmas en las que la cultura organizacional estuvo marcada por un estilo de liderazgo paternal, creativo, asociativo y ambicioso capaz de generar altos niveles de confianza y adhesión. Los avances obtenidos en biotecnología acrecentaron la imagen innovadora de la empresa, que se consideraba la «NASA de Argentina»⁵⁴ y convocó a un núcleo de profesionales expertos atraídos por esa reputación. A medida que la organización se complejizaba, se avanzó en la coordinación de funciones de I+D, producción y distribución entre las firmas del grupo, pero la necesidad de fortalecer el control familiar, incorporar nuevos parientes y evitar el ingreso de socios externos orientó a la organización hacia la creación de empresas para iniciar nuevos negocios que tuvieron éxito dispar. Junto con los aspectos organizacionales y la imagen de Argüelles, la marca y la reputación de Sidus-BioSidus se convirtieron en activos intangibles fundamentales en el proceso de internacionalización (ver el gráfico 2).

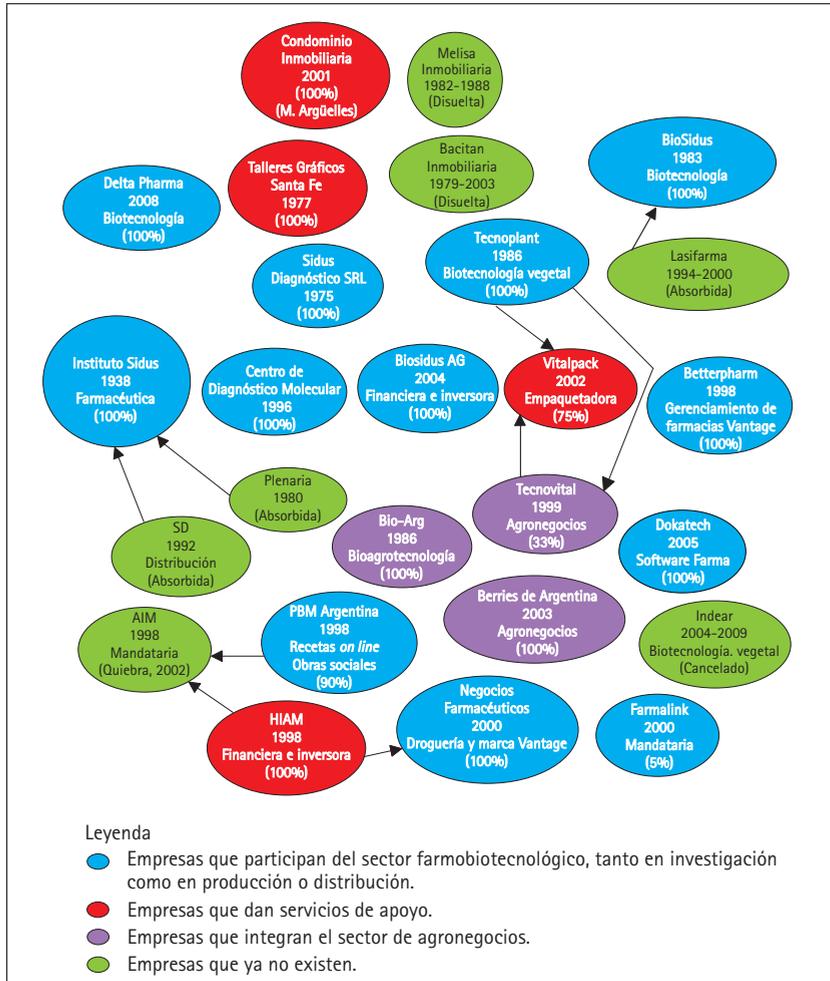
D. Estrategia de internacionalización

La presencia de Sidus en los mercados externos se iniciaba tíbiamente en 1980 a partir del lanzamiento del InterA11, el primer producto innovador del laboratorio, como se ha visto. En ese entonces, Sidus realizó algunas operaciones de exportación a Uruguay y Paraguay. La falta de mención de las mismas en las memorias siguientes, hasta la del año 1992, hace suponer que esta iniciativa tuvo carácter discontinuo. Desde 1993, el crecimiento de las exportaciones se debió especialmente a la distribución de los medicamentos biotecnológicos de BioSidus, que había creado su propio Departamento de Comercio Internacional. El primer objetivo fue el ingreso al mercado brasileño y se logró por medio de una *joint venture* con Biosintética de Brasil. Desde 1994 las exportaciones continuaron tanto a través de Sidus como de BioSidus, llegando a los nuevos mercados de Rusia, Corea, Pakistán, Turquía, India, Tailandia y China.

Combinando experiencia e innovación, el Instituto Sidus colocaba en mercados cercanos productos tradicionales existentes en el mercado local y distribuía en países limítrofes las primeras innovaciones biotecnológicas de BioSidus con marca propia. Se empezaba entonces a construir una red de laboratorios licenciarios de BioSidus, primero en Latinoamérica y más tarde en mercados emergentes de África y Asia. Un reducido grupo manejaba el

54. Con esta expresión evaluó el gerente de desarrollo el desempeño de la empresa en nuestra entrevista.

Gráfico 2
Estrategia de diversificación del grupo de empresas farmacéuticas Sidus en Argentina, 1977-2010



comercio internacional: el gerente comercial, el director ejecutivo y el presidente, que viajaban constantemente con el propósito de darle agilidad total al proceso⁵⁵. En ocasiones, Sidus firmaba un acuerdo de licenciamiento con empresas multinacionales extranjeras para producir localmente y como contrapartida esa empresa firmaba un acuerdo con BioSidus

55. Entrevista mencionada con el doctor Marcelo Criscuolo de BioSidus.

para ingresar a nuevos mercados; tal el caso de Laboratorios Schwartz de Alemania con Sidus en 1998, lo que le permitió a BioSidus entrar en el complejo mercado de China⁵⁶. Este fenómeno *quid pro quo* fue clave para sortear las dificultades por desconocimiento de los mecanismos de registro y distribución local de los medicamentos en nuevos mercados y así, a fines del siglo XX, BioSidus se transformaba en la locomotora de la expansión externa del grupo, agregando año a año nuevos contratos y licencias con laboratorios locales y multinacionales. En tanto las exportaciones del Instituto Sidus oscilaron entre 1,7% y 2% del total de las ventas en la década de 1990 y toda la siguiente, las de BioSidus crecieron espectacularmente en todo ese tiempo y pasaron de 4,7% respecto del total en 1994 a 71% en 2010⁵⁷.

Fuera de la rama farmacéutica pero en relación al proyecto biotecnológico, a partir de Tecnoplant, el grupo constituyó un núcleo de firmas integradas que se dedican al tema relativo a los arándanos y se internacionalizaron aceleradamente (Tecnoplant S. A., Tecnovital S. A. y BDA S. A.). Con este núcleo de empresas biotecnológicas-agrícolas, que exportan más del 90% de su producción total al Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, el grupo Sidus se posicionó en un nicho muy prometedor de frutas de elite y ha logrado en los últimos años liderar dicho submercado, alcanzando en 2010 el 27% de participación en esas exportaciones (Trade.Nosis.Com s. f.).

Otra modalidad de internacionalización del grupo se concretó a través de la inversión directa en el extranjero por medio de filiales: el Instituto Sidus estuvo presente en Uruguay y en Paraguay con representación comercial desde 1993 y creó filiales propias en 1999⁵⁸; estableció una oficina comercial BioSidus en Asia para las operaciones regionales ese mismo año; y proyectaba construir plantas en Brasil y Canadá (*Revista InfoSidus* 1999). Para ello había firmado una *joint venture* con Biosintética de Brasil y fundó Biolatina, pero el proyecto se frustró como consecuencia de la crisis económica y política producida en Argentina en los años 2001 y 2002. En cuanto al proyecto de expansión hacia América del Norte, se inició en 1999 con la creación de tres sociedades controladas dedicadas a la I+D en biotecnología: Sterrenbeld Biotechnologie NA Inc., Biovacs Inc. y BioSidus NA Inc., que fueron radicadas en Delaware (Estados Unidos). Este estado norteamericano se constituiría en un centro de alta tecnología a partir de que sus autoridades no gravaban los beneficios

56. En la entrevista, Criscuolo ofreció varios ejemplos de esta metodología que permitía negociar en condiciones de igualdad frente a socios poderosos. Hatum sostiene que el grupo había creado un fenómeno de toma y daca (*tit for tat*) (2007: 58).

57. Con una facturación total de 33,4 millones de dólares, las exportaciones alcanzaban 23,5 millones (a cotización histórica de junio de 2010).

58. Sidus Uruguay S. A. y Sidus S. A. Paraguay fueron el resultado de la adquisición de parte del paquete accionario en esa fecha y en 2008 fueron incorporadas en su totalidad al grupo.

obtenidos por las empresas fuera del estado ni obligaban a operar físicamente en territorio de los Estados Unidos (Pico 2010). Esta localización se explicaba dentro de la estrategia de BioSidus, que proyectaba instalar una planta en Canadá basado en las oportunidades que brindaba la ley de patentes canadienses para la investigación y manufactura biotecnológica. La certificación de producto canadiense y la localización de una filial en Estados Unidos serían la puerta de entrada a los difíciles mercados de ese país y de Europa⁵⁹.

Las relaciones interempresariales fueron otra modalidad que facilitó la internacionalización del grupo. Ellas adquirieron un rol relevante luego del acuerdo con MSD en 1988, el cual introdujo las GMP en el equipo argentino. Esta modalidad fue tomando cada vez más impulso para incursionar tanto en mercados externos como en el local, de tal manera que en 2008 Sidus y BioSidus generaban ventas totales por 88 millones de dólares, estaban presentes en treinta países y poseían veintinueve acuerdos internacionales, muchos de los cuales constituían licencias a otras firmas en el mundo para la elaboración y distribución de sus productos farmacéuticos. En el caso de los siguientes productos biotecnológicos: HHT, Neutromax, Hemax y Bioferon, las licencias solo permitían registrar y distribuir bajo diferentes nombres comerciales, ya que BioSidus exportaba únicamente el producto terminado para garantizar su calidad (*Revista InfoSidus* 2000). En 2009, el grupo Sidus ocupaba el puesto 19° en el *ranking* de ProsperAr, que solo mencionaba a BioSidus entre las firmas del grupo y no registraba la presencia de sus filiales en Estados Unidos.

Por último, otra vía de internacionalización desarrollada por el grupo han sido los convenios de I+D y aplicación firmados con fundaciones, institutos y universidades extranjeras. Estos proyectos no constituyeron en sus orígenes una ganancia monetaria inmediata, aunque construyeron activos intangibles a través de la producción de conocimiento. Con ellos se generaron redes de solidaridad internacional entre científicos, empresarios y gerenciadores de la ciencia que permitieron al grupo permanecer conectado a la frontera del conocimiento biotecnológico y le facilitaron el acceso a recursos humanos de altísima calificación en cualquier parte del mundo.

Los logros y aprendizajes alcanzados por la organización hicieron despegar tibiamente la internacionalización del Instituto Sidus en 1980, en un proceso gradual que se inició vía exportaciones, centrándose al inicio en países cercanos psicológicamente y vendiendo productos existentes. Este derrotero tradicional de internacionalización, siguiendo el modelo de Uppsala, se alteraría a partir del momento en que BioSidus obtuvo la eritropoyetina por liofilización en 1993, lo que le permitió posicionarse en el mercado brasilero a

59. Entrevista mencionada con el doctor Marcelo Criscuolo; ver también Hatum (2007: 59).

través de una *joint venture* con BioSintética y desde allí saltar al mundo. Se podría decir que fue el «incidente crítico» que hizo «renacer global» al Instituto Sidus (Bell *et al.* 2003: 174) y desarrollar su proyecto a «máxima velocidad» a partir de la década de 1990, a medida que incorporaba las distintas innovaciones que obtenía (Gallo *et al.* 2004: 10-11). La aceleración del proceso condujo a que BioSidus también comenzara a exportar al año siguiente y en la década se lanzó en pos de mercados lejanos geográfica y culturalmente hablando. Luego, Tecnovital y BDA se incorporarían desde mediados de la década de 2000 como proveedores del mercado de arándanos en los países anglosajones, al que abastecen con el 90% de su producción.

Esto fue posible gracias al fuerte compromiso con la internacionalización de la familia Argüelles en el momento del relevo entre la primera y la segunda generación. Si la generación joven aportó su visión renovadora para enfocarse hacia la biotecnología, podemos suponer que los fundadores no fueron reacios en afrontar los desafíos de iniciar negocios en mercados externos gracias a su experiencia migratoria anterior. Este consenso familiar debió facilitar el éxito de la segunda etapa de la internacionalización, cuando el grupo pasó de exportar productos esporádicamente al establecimiento de alianzas estratégicas y a la creación de filiales con socios externos para la exportación de medicamentos tradicionales y bienes biotecnológicos. La originalidad del caso es que la expansión sostenida en mercados externos la hizo a través de la empresa más joven, que avanzó rápidamente a medida que obtenía productos innovadores. En este sentido, el grupo Sidus fue solidario con BioSidus, que se vio favorecida con los recursos financieros y la reputación local del instituto. Así, se pudo superar las limitaciones que se le adjudican a la empresa familiar en la literatura académica cuando se trata de enfrentar procesos de crecimiento, como es el caso de la internacionalización. El grupo Sidus actúa reinvertiendo constantemente y delegando funciones de elaboración, registro, licenciamiento y distribución a través de alianzas y asociaciones con empresas dentro y fuera del grupo familiar, todo lo cual es favorecido por la provisión de liderazgo emprendedor y gerenciamiento experto en un fenómeno de *quid pro quo*.

Hasta el momento de la escisión del conglomerado, la internacionalización se había centrado en exportaciones de productos, establecimiento de filiales comerciales, firma de acuerdos de *co-marketing* y convenios de I+D, pero no se habían concretado inversiones directas en plantas productivas en el extranjero, lo que simplificaba la estructura de funcionamiento entre la casa matriz y las filiales, que se reducía a la gerencia de Desarrollo Comercial y Proyectos Especiales y a la de Asuntos Regulatorios, que ejercían las funciones de control sobre las filiales y representaciones.

ESTRATEGIAS COMUNES DE LOS CASOS ESTUDIADOS

En el análisis de los casos se observó que ambos grupos económicos se formaron a partir de estrategias semejantes que se focalizaron en la construcción de activos intangibles. La capacidad de acumular experiencia y liderazgo familiar junto con el compromiso para el desarrollo tecnoproductivo en ambos casos generaron competencias organizacionales en el ámbito de la empresa original y promovieron la reputación de calidad. Esta combinación de recursos y capacidades favoreció el diseño de estrategias de crecimiento a mediano y largo plazo, entre ellas la internacionalización.

Para la formación de empresas, se observaron dos modalidades dentro de los grupos. En primer lugar, las nuevas actividades comenzaron como áreas internas de una firma existente y, en determinado momento, al alcanzar cierta capacidad de funcionamiento autónomo, se separaron de la empresa madre para conformar una empresa-hija del grupo⁶⁰. En segundo lugar, se crearon empresas con socios locales o extranjeros o se adquirieron empresas en actividad con marcas reconocidas. Mientras que en la primera modalidad se trató de empresas controladas desde el comienzo, en la segunda se observaron cambios en el grado de control de acuerdo a los objetivos estratégicos del grupo (que podía variar entre cooperación, participación y control).

La apertura hacia mercados externos se inició como una estrategia temprana de ambos grupos, desde que obtuvieron desarrollos propios, porque necesitaron aprovechar economías de escala o detectaron la oportunidad en mercados insatisfechos que podían ser atendidos. Así, cuando se dieron las condiciones políticas locales para promover las exportaciones, estuvieron listos para aprovechar esas políticas. Bagó exportaba sus antibióticos a la región desde la década de 1950, principios activos desde 1971 y tecnología industrial desde 1981; Sidus hizo lo mismo con el InterA11 desde 1980, para seguir con la eritropoyetina, la hormona de crecimiento humano, el interferón recombinante en la década de 1990 y, en la de 2000, con la variedad de productos obtenidos de animales transgénicos, como la hormona de crecimiento y la insulina humana, entre otros.

Sin duda, las condiciones del sector en el mercado local donde competían con empresas transnacionales debió haber sido una plataforma de aprendizaje para estos laboratorios,

60. Tecnobagó es una excepción que permaneció como división interna al estilo de la empresa multidivisional chandleriana. Tecnobagó tiene una identificación confusa por parte del grupo, ya que en varias de sus publicaciones suele aparecer como sociedad anónima o como empresa del grupo Bagó, cuando no lo es. Otra excepción es Hospira-Bagó, una filial de la experta firma estadounidense dedicada a tecnología médica, que funcionó como una división interna de Laboratorios Bagó hasta 2010, cuando se constituyó en la firma independiente Hospira Argentina S. R. L.

que en un segundo paso avanzaron para establecer filiales y distintos contratos de manufactura y abastecimiento en el exterior. La internacionalización buscó primero mercados culturalmente conocidos y por eso se hicieron fuertes en la región latinoamericana. Después llegaron a mercados emergentes, donde gracias a sus socios locales pueden competir en condiciones de paridad frente a los grandes jugadores mundiales. Es cierto que Bagó fue uno de los pioneros de la industria local en la exploración de otros mercados y ha desplegado mayor complejidad de actividades, entre las que se destacan sus inversiones directas en el extranjero a través de filiales comerciales y plantas productoras, en tanto Sidus tiene poca presencia en este sentido. Sin embargo, la diferencia más notable entre los casos presentados radica en las modalidades de internacionalización, que pueden vincularse con las relaciones de autoridad y liderazgo familiar que cada grupo construyó previamente en el mercado local. En el grupo Bagó existió una jerarquía entre el laboratorio homónimo y el resto de las empresas propiedad de la familia y fue esa firma la que concentró toda la actividad en I+D del grupo hasta 2006 y tuvo prioridad en la expansión internacional durante décadas. En el caso de Sidus ha habido mayor horizontalidad en esa relación, y si bien el instituto inició primero la internacionalización vía exportaciones y creación de filiales comerciales en mercados cercanos, al mismo tiempo fue el sostén en la financiación del proyecto biotecnológico de BioSidus y respaldó, con su liderazgo y reputación, la expansión comercial posterior de sus productos biotecnológicos tanto en mercados cercanos como en otros lejanos y complejos. Así, mientras Laboratorios Bagó era la única que registraba actividades externas hasta mediados de la década de 2000, el Instituto Sidus había cedido su lugar como nave insignia del grupo a BioSidus en esos mercados. Como resultado, en 2010 las empresas líderes en exportación de cada grupo –la planta de semisintéticos de Bagó y el laboratorio BioSidus– exportaban el 70% de su producción⁶¹.

Los tres determinantes reconocidos por Graves y Thomas (2008) que explican la consistencia de la estrategia de internacionalización –compromiso familiar, dotación de recursos financieros y capacidad para generar la organización necesaria para esos fines– también fueron observados en ambos casos.

En primer lugar, el compromiso familiar con el crecimiento a largo plazo está presente en ambos casos, implicando inversiones durante décadas para desarrollar proyectos de I+D, infraestructura y cambios organizacionales que se volcaron más tarde a la internacionalización. Estas inversiones se expresaron en aumento de mercados y exportaciones crecientes para ambos grupos. En cuanto a la fuente de esos recursos, el grupo Sidus

61. En el caso de Bagó, las exportaciones incluían operaciones intragrupo para la elaboración de sus productos finales.

recurrió en varias ocasiones al endeudamiento bancario y privado en el mercado local, con los consiguientes riesgos, de manera que la hiperinflación de 1989 y el fin de la convertibilidad jaquearon al grupo. Por su parte, Bagó recurrió decididamente a la reinversión de utilidades y fue menos proclive a endeudarse en Argentina, pero sí aprovechó el crédito en varias ocasiones en el mercado externo para la instalación de plantas productoras allí donde resultaba más accesible y seguro. Por último, ninguno de los dos grupos incorporó socios externos en el núcleo duro de empresas del conglomerado, pero ambos fueron muy eficientes a la hora de establecer alianzas por proyectos con socios expertos o para ingresar en nuevos mercados o emprendimientos y estuvieron dispuestos a incorporar desde fuera de la familia las capacidades gerenciales necesarias para mejorar las condiciones de producción y distribución.

En cuanto a la generación que impulsó la internacionalización, en ambos casos se transitaba el pasaje de la primera a la segunda, y fue esta la que la consolidó, aunque es posible suponer que el apoyo del o de los fundadores ayudó en la formación del consenso familiar necesario para sostener la inversión a largo plazo que demanda esta estrategia. La estructura familiar le dio una ventaja a Bagó, por cuanto la segunda generación era de composición escueta (dos hermanos, frente a cuatro primos en el otro caso). Así se forjó tanto una sociedad como un **conglomerado de hermanos**, donde la autoridad centralizada y vertical sirvió para sostener los compromisos alcanzados. El pasaje de la segunda a la tercera generación aumentó la descendencia en ambos casos, pero, por un lado, los Bagó no modificaron la estructura de propiedad de las empresas, que mantuvo la composición anterior con dos únicos socios hermanos que se alternaban cada año en el ejercicio de la presidencia, y asignaron a los sucesores cierto grado de control en el directorio y en las gerencias de las empresas del grupo; por otro lado, en el caso Sidus, aquella horizontalidad mencionada anteriormente se replicó en la constitución de la sociedad como un **conglomerado de tíos y sobrinos** y podemos suponer que esto habrá hecho más difícil sostener el consenso sobre estrategias e inversión.

Como ya se dijo, esta investigación concluyó en 2010, cuando ambos grupos ya habían concretado sendas reorganizaciones, por escisión que fue justificada en la mejora de la eficiencia de las inversiones, en el caso de Bagó, y en la reasignación de activos para preservar la continuidad de las empresas involucradas, en el caso de Sidus.

CONCLUSIONES

La internacionalización no es una decisión sencilla o inmediata, sino una estrategia compleja, como se ha visto en los casos estudiados, y su análisis justifica la combinación de los dos abordajes emprendidos.

En primer lugar, nos preguntamos cómo consiguen las empresas familiares superar los escollos derivados de su condición y decidir la apertura hacia mercados externos. El estudio de casos demostró que fue necesario disponer de un núcleo de recursos intangibles difíciles de imitar por otros competidores, tal como señalara la *resource based view*. Esos recursos se transformaron en fuente de ventajas competitivas sostenibles en distintos mercados según cómo se combinaron con otros factores descritos en la literatura como fortalezas y debilidades de la firma familiar (Fuentes *et al.* 2007). Los casos estudiados mostraron habilidad para transformar las debilidades en fortalezas, como sucedió con la escasez de recursos financieros y la resistencia al cambio y a la delegación de funciones. La reinversión permanente de utilidades, la incorporación de profesionales externos a la familia y la disposición a establecer alianzas con socios expertos son prueba de ello. Por otra parte, se aprovecharon al máximo las fortalezas de la imagen de la empresa, la estructura organizacional centralizada, la experiencia y el liderazgo paternalista para promover la toma de decisiones rápida y personal hacia nuevos mercados. Así, el compromiso familiar con la internacionalización –ayudado por un proceso sucesorio anticipado y sin conflictos– fue el principal activo intangible, combinado con la disponibilidad de recursos y la capacidad para construir capacidades organizacionales (Graves y Thomas 2008).

En este punto es satisfactorio reconocer que los grupos económicos estudiados –siendo conglomerados familiares– no se ajustaron a la idea de organizaciones que actúan en sectores tradicionales con escaso uso de alta tecnología⁶². En ambos casos, las firmas madre se constituyeron como empresas medianas familiares, que por actuar en un sector de conocimiento intensivo como el farmacéutico, en el que competían con laboratorios internacionales, para crecer necesitaron desarrollar una estrategia de producto y esto implicó por lo menos investigación adaptativa y desarrollo tecnológico y en planta piloto, factores muy positivos para la evolución industrial de países en desarrollo. La ayuda del Estado –vía leyes de promoción a las exportaciones, premios, garantías y fondos para desarrollos– se pudo aprovechar en la medida en que ambas firmas tenían proyectos propios ya encaminados y estaban preparadas para afrontar la estrategia de apertura externa. Si bien las dos avanzaron en el proceso de diversificación e internacionalización, el caso de Sidus incluyó mayores cuotas de I+D innovativos que Bagó. Ambos grupos, cuando descubrieron que estos recursos tecnológicos podían ser fuente de ventaja en nuevos mercados, se dispusieron a realizar la prueba en un terreno incierto por la falta de información en las primeras décadas y para ello avanzaron con modalidades idiosincráticas derivadas de su cultura organizacional. Así, los hallazgos de este trabajo demuestran una vez más la

62. Los grupos estudiados se alejarían de la caracterización realizada por Schvarzer, que contrastaba la preferencia por inversiones rentistas de los grupos locales frente a las inversiones en tecnología que se observaban en los nuevos países industriales del sudeste de Asia (1994).

importancia de la construcción de activos intangibles intrafirma, pero también revelan, como sostuvo Michael Porter, la importancia del sector y sus exigentes competidores, proveedores y clientes para estimular la construcción de ventajas competitivas que fortalecen el desarrollo (1991).

En segundo lugar, para responder a la pregunta sobre cómo avanzaron estos grupos hacia nuevos mercados, resultó pertinente utilizar el modelo secuencial de Uppsala. El grupo Bagó, que inició su proceso en la década de 1950, se ajustaría a la idea de una **vía tradicional** de internacionalización de empresas familiares que se aventuran **paso a paso**, como señalara Gallo, en mercados exteriores siguiendo los métodos de entrada convencionales (exportaciones, representantes, filiales, plantas propias). Por lo general su expansión se debió a la aparición de oportunidades en otros mercados o a la necesidad de prolongar el ciclo de vida útil de un producto. Luego, siguió una evolución desde mercados cercanos donde aprovechar la experiencia de mercado hacia otros lejanos, y en esto también se ajusta al modelo. Quedan pendientes nuevos estudios de casos en empresas de diferente tamaño y organización y nacidas recientemente, en tiempos de globalización de la información, para confirmar si el uso del modelo de Uppsala sigue siendo útil o si en esos casos la secuencia se altera.

Por su parte, el grupo Sidus es más difícil de encuadrar. Si bien el Instituto Sidus comenzó también con una estrategia esporádica y gradual de incursión en el mercado exterior, esto cambió radicalmente a partir de 1994, cuando BioSidus se sumó a la internacionalización a partir del que podríamos considerar su «incidente crítico»: el exitoso lanzamiento de la eritropoyetina en el mercado brasileño, lo que la habría hecho **renacer global**, como afirman Bell *et al.* (2003). Desde entonces, BioSidus mantuvo la asistencia financiera, la distribución y la promoción en el mercado interno y en países limítrofes en manos de Sidus y creó una estructura propia que pasó a concentrarse en la expansión internacional de sus productos en varios mercados a la vez, aprovechando las redes comerciales existentes en el conglomerado y construyendo otras desde los acuerdos científicos y empresariales con representantes del área biotecnológica a nivel mundial. Así, tradición y renacimiento convivieron en el mismo grupo hasta 2010, cuando el conglomerado familiar se disoció separando aquellos activos esenciales que habían construido en conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

AFIP, ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS

2008 «Resolución general 2513/2008». Administración Federal de Ingresos Públicos, 31 de octubre. Fecha de consulta: 13/9/2013. <<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=146751>>.

AGUIAR, Diego

2011 «Análisis de procesos socio-técnicos de construcción de tecnologías intensivas en conocimiento en la Argentina. Un abordaje desde la sociología de la tecnología sobre una empresa de biotecnología en el sector salud. El caso Bio Sidus S. A. (1975-2005)». Tesis de doctorado, Flacso Argentina.

AGUIAR, Diego y Hernán THOMAS

2009 «Historia de los antecedentes a la creación de una empresa de biotecnología orientada a la salud en la Argentina: el Área de Biotecnología de Sidus (1980-1983)». En: *Revista de Humanidades Médicas & Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología*, vol. 1, N° 2. Fecha de consulta: 10/11/2010. <<http://www.ea-journal.com/es/numeros-antiores/58-vol-1-n-2/163-historia-de-los-antecedentes-a-la-creacion-de-una-empresa-de-biotecnologia-orientada-a-la-salud-en-la-argentina-el-area-de-biotecnologia-de-sidus-1980-1983>>.

ALONSO, José Antonio y Vicente DONOSO

1998 *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Editorial ICEX.

BALIARDA, Luis

1972 *La industria farmacéutica Argentina*. México: Editorial Médica Panamericana.

BARBERO, María Inés

2010 «Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo. Siglos XIX y XX». En: JONES, Geoffrey y Andrea LLUCH (eds.). *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*. Buenos Aires: Temas, pp. 1-37.

BARNEY, Jay B.

1991 «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». En: *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

BELL, Jim; Rod MCNAUGHTON; Stephen YOUNG y Dave CRICK

2003 «Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation». En: *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, N° 4, pp. 339-362.

BETTER PHARM

2005 «Memoria y balance». Montevideo: Better Pharm.

BIOSIDUS

1984-2010 «Memoria y balance». Buenos Aires: BioSidus.

BISANG, Roberto

1999 «La estructura y dinámica de los conglomerados económicos en la Argentina». En: PERES, Wilson (coord.). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. México: Siglo XXI / Cepal, pp. 81-151.

BLANCO, Alfredo Félix

2005 «Economía de Argentina. Inflación: una mirada al pasado». En: *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 42. Fecha de consulta: 5/6/2012. <<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ar/2005/afb-infla.htm>>.

CAMPINS, Mónica y Ana PFEIFFER

2011 «Las redes sociales en los orígenes de la industria farmacéutica Argentina». En *Revista de Historia Industrial*, año XX, N° 47, pp. 17-51.

2006 «Business Strategies, Abilities and Paths of Two Argentinian Family Laboratories». Presentación en: XIV International Economic History Congress, Helsinki, 21-25 de agosto. Fecha de consulta: 7/6/2012. <<http://www.helsinki.fi/iehc2006/papers1/Campins.pdf>>.

2005 «Historia de la industria farmacéutica en la Argentina». En: *Anales Americanistas*, año 1, N° 1, pp. 43-67.

2002 *Cien años de industria farmacéutica en la Argentina (1900-2000)*. Buenos Aires: Secretaría de Investigación Ciclo Básico Común-UBA.

CARRERA, Alejandro; Luiz MESQUITA; Guillermo PERKINS y Roberto VASSOLO

2003 «Business Group and their Corporate Strategies in the Argentinean Roller Coaster of Competitive Shocks and Anticompetitive Shocks». En: *Academy of Management Review Executive*, vol. 17, N° 2, pp. 32-44.

CHANDLER, Alfred

2005 *Shaping the Industrial Century. The Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*. Massachusetts y Londres: Harvard University Press.

1962 *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

CODNER, Darío y Alberto DÍAZ

2008 «Innovación y biotecnología en el sector salud de Argentina». Presentación en: 8° Congreso Nacional y 4° Internacional de la Red de Investigación y Docencia sobre Innovación Tecnológica, Culiacán, abril.

COLLI, Andrea; Paloma FERNÁNDEZ PÉREZ y Mary ROSE

2003 «National Determinants of Family Firm Development Family Firms in Britain, Spain, and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries». En: *Enterprise & Society*, vol. 4, N° 1, pp. 28-64.

COLLI, Andrea y Mary ROSE

- 1999 «Families and Firms: The Culture and Evolution of Family Firms in Britain and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries». En: *Scandinavian Economic History Review*, N° 47, pp. 24-47.

CONSULTOR DE SALUD

- 2009 «Bagó profundiza su presencia internacional. Inauguró la primera planta farmacéutica y biotecnológica en Pakistán». En: *Consultor de Salud*, año 4, N° 5, p. 6. Fecha de consulta: 4/6/2015. <http://www.consultordesalud.com.ar/admin/ediciones/pdfs/PDF_2009112710249437.pdf>.

CORTÉS CONDE, Roberto

- 2003 «La crisis argentina de 2001-2002». En: *Cuadernos de Economía*, año 40, N° 121, pp. 762-767. Fecha de consulta: 15/7/2012. <<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-68212003012100049>>.

DÍAZ MORLÁN, Pablo

- 2011 «La sucesión en las empresas familiares británicas y españolas (c. 1820-c. 1950). El papel del mérito, la formación y el aprendizaje». Presentación en: X Congreso Internacional de la AEHE, Sevilla. Fecha de consulta: 25/7/2012. <<http://www.aehe.net/xcongreso/ingles/pdf/sesiones/modernizacion/la%20sucesion%20en%20las%20empresas%20familiares%20britanicas%20y%20espanolas.pdf>>.

FERNÁNDEZ, Zulima y María NIETO

- 2005 «La estrategia de internacionalización de la pequeña y mediana empresa familiar». En: *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, N° 22, pp. 107-126.

FUENTES, Guadalupe; Manuel Carlos VALLEJOS y Rocío MARTÍNEZ

- 2007 «Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar». En: *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, N° 2, pp.75-96.

GALAMBOS, Louis y Jane Eliot SEWELL

- 1995 *Networks of Innovation. Vaccine Development at Merck, Sharp y Dohme, and Mulford, 1895-1995*. Cambridge: Cambridge University Press.

GALLO, Miguel Ángel; África ARIÑO; Isabel MANIEZ y Kristin CAPPUYINS

- 2004 «Internationalization Via Strategic Alliances in Family Businesses». Documento de trabajo. Navarra: IESE-Business School.

GERSTICK, Kelin; John DAVIS; Marion McCOLLUM-HAMPTON e Ivan LANSBERG

- 1997 *Generation to Generation. Lifecycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.

GRANOVETTER, Mark

- 2001a «Coase Revisited: Business Groups in Modern Economy». En: GRANOVETTER, Mark y Richard SWEDBERG. *The Sociology of Economic Life*. Oxford: Westview Press, pp. 305-327.

2001b «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness». En: GRANOVETTER, Mark y Richard SWEDBERG. *The Sociology of Economic Life*. Oxford: Westview Press, pp. 51-77.

GRANT, Robert M.

1996 «Toward a Knowledge-based Theory of the Firm». En: *Strategic Management Journal*, vol. 17, número especial, pp. 109-122. <<http://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/TOWARD%20A%20KNOWLEDGE-BASED%20THEORY%20OF%20THE.pdf>>.

1991 «The Knowledge-Based View of the Firm». En: CHOO, C. W. y N. BONTIS (eds.). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, pp. 133-148.

GRAVES, Chris y Jill THOMAS

2008 «Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence». En: *Family Business Review*, N° 21, pp. 151-167. Fecha de consulta: 22/8/2012. <<http://fbr.sagepub.com/content/21/2/151>>.

GUILLÉN, Mauro

2000 «Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View». En: *The Academy of Management Journal*, vol. 43, N° 3, pp. 362-380.

GUILLÉN, Mauro y Esteban GARCÍA-CANAL

2010 *The New Multinationals: Spanish Firms in a Global Context*. Cambridge: Cambridge University Press.

HATUM, Andrés

2007 *Adaptation or Expiration in Family Firms. Organizational Flexibility in Emerging Economies*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

INSTITUTO SIDUS

1973-2010 «Memorias y balances». Buenos Aires: Instituto Sidus.

JEPPESEN, Cynthia

1996 «Apéndice 1». En: CORREA, Carlos; Alberto DIAZ; Moisés BURACHIK; Cynthia JEPPESEN; L. GIL; F. MORENO POSADA; B. SORJ y Judith SUTZ. *Biotechnología: innovación y producción en América Latina. Universidad. Empresa. Propiedad intelectual. Bioseguridad*. Buenos Aires: Colección CEA-CBC.

JOHANSON, Jan y Jan-Erik VAHLNE

2009 «The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership». En: *Journal of International Business Studies*, N° 40, pp. 1411-1431.

1990 «The Mechanism of Internationalization». En: *International Marketing Review*, vol. 7, N° 4, pp. 11-24.

1977 «The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments». En: *Journal of International Business Studies*, vol. 8, N° 1, pp. 23-31.

JOHANSON, Jan y Paul WIEDERSHEIM

1975 «The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases». En: *Journal of Management Studies*, vol. 12, pp. 305-323.

JONES, Geoffrey y Mary ROSE

1993 «Family Capitalism». En: *Business History*, vol. XXXV, N° 4, pp. 1-16.

KATZ, Jorge

1981 «Estudios de desarrollo e industria químico-farmacéutica». En: *Cuadernos Médico Sociales*, N° 18, pp. 1-17.

KHANNA, Tarun

2000 «Business Groups and Social Welfare in Emerging Markets: Existing Evidence and Unanswered Questions». En: *European Economic Review*, vol. 44, N° 4-6, pp. 748-761.

KHANNA, Tarun y Yishay YAFEH

2007 «Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?». En: *Journal of Economic Literature*, vol. XLV, pp. 331-372.

KNIGHT, Gary y Tamar CAVUSGIL

2004 «Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-global Firm». En: *Journal of International Business Studies*, vol. 35, N° 2, pp. 124-141.

LABORATORIOS BAGÓ

1953-2010 «Memoria y balance». Buenos Aires: Laboratorios Bagó.

LEFF, Nathaniel H.

1978 «Los grupos económicos: organización industrial y espíritu empresarial en los países en desarrollo». En: *Economic Development and Cultural Change*, vol. 26, N° 4, pp. 661-675.

NIETO, María y Zulima FERNÁNDEZ

2008 «Auge y desarrollo de las empresas nacidas globales» En: *Entorno Empresarial*, vol. 8, pp. 80-87.

NONAKA, Ikujiro e Hirotaka TAKEUCHI

1995 *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.

PICO, Raquel C.

2010 «Delaware, paraíso tecnológico... y fiscal». En: *Silicon News*, 23 de marzo. Fecha de consulta: 2/8/2013. <www.siliconnews.es/2010/03/23/delaware-paraíso-tecnológico-fiscal/>.

PORTER, Michael

1991 *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.

PROSPERAR y VCC, CENTRO VALE DE INVERSIÓN INTERNACIONAL SUSTENTABLE DE LA UNIVERSIDAD DE COLUMBIA

- 2009 «Primer ranking de multinacionales argentinas muestra un patrón diversificado de empresas exitosas en la internacionalización». Nueva York: ProsperAr / Vale Columbia Center. Fecha de consulta: 4/6/2015. <http://ccsi.columbia.edu/files/2013/10/Argentina_2009_Spanish.pdf>.

PUIG, Nuria

- 2006 «Salvador Andreu-Grau (1841-1928)». En: CABANA, Francesc. *Cien empresarios catalanes*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

PUIG RAPOSO, Nuria y Paloma FERNÁNDEZ PÉREZ

- 2009 «La internacionalización de la gran empresa familiar española. Una perspectiva histórica». En: *ICE. Revista de Economía*, N° 849, pp. 27-38. Fecha de consulta: 10/2/2012. <http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE_849_27-38__C4B13369DF18F1B57E82298E946633DA.pdf>.

REVISTA BAGÓ

- 1950 *Revista Bagó*, año 1, N° 3.

REVISTA INFOSIDUS

- 2000 *Revista Infosidus*, N° 5.

- 1999 *Revista Infosidus*, N° 4.

REVISTA VETERINARIA ARGENTINA

- 2011 «Biogénesis Bagó autorizada a vender vacuna antiaftosa en Estados Unidos». En: *Revista Veterinaria Argentina*, septiembre. Fecha de consulta: 6/11/2013. <<http://www.veterinariargentina.com/revista/2011/09/biogenesis-bago-autorizada-a-vender-vacuna-antiaftosa-en-estados-unidos/>>.
- 2010 «Biogénesis-Bagó: premio al mayor exportador veterinario de Argentina». En: *Revista Veterinaria Argentina*, diciembre. Fecha de consulta: 6/11/2013. <<http://www.veterinariargentina.com/revista/2010/12/biogenesis-bago-premio-al-mayor-exportador-veterinario-de-argentina/>>.
- 2009 «Biogénesis Bagó». En: *Revista Veterinaria Argentina*, junio. Fecha de consulta: 6/11/2013. <<http://www.veterinariargentina.com/revista/2009/06/biogenesis-bago-exporta-antigenos-al-banco-norteamericano-de-antigeno-y-vacunas-contra-la-fiebre-aftosa/>>.

ROCAMORA, Juan

- 1992 *Catalanes en la Argentina. Centenario del Casal de Catalunya*. Buenos Aires: Artes Gráficas El Fénix.

SCHVARZER, Jorge

- 1994 «Grandes grupos económicos en la Argentina. Formas de propiedad y lógicas de expansión». Fecha de consulta: 9/6/2015. <http://www.jorgeschvarzer.com.ar/info/pdf_web/1994/grandes-grupos-economicos-en-la-argentina.-formas-de-propiedad-y-logicas-de-expansion.pdf>.

- 1987 «Promoción industrial en Argentina. Características, evolución y resultados». Documentos del Cisea N° 90. Buenos Aires: Cisea. Fecha de consulta: 9/6/2015. <<http://www.econ.uba.ar/www/institutos/cisea/catalogo/archivos/90.pdf>>.

1978 «Estrategia industrial y grandes empresas. El caso argentino». En: *Desarrollo Económico*, vol. 18, N° 71, pp. 307-351.

TALLMAN, Stephen y Karin FLADMÖE-LINDQUIST

2002 «Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy». En: *California Management Review*, vol. 45, pp. 116-135.

TRADE.NOSIS.COM

s. f. «Tecnovital SA. Importación-exportación. Informes estadísticos. Exportación anual FOB USD». Trade.Nosis.Com. Fecha de consulta: 8/8/2013. <<http://trade.nosis.com/es/TECNOVITAL-SA/Comex/30702297385/1/p/i/0#.Upe12dI2YZA>>.

Archivos

Cemla, Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos, Dirección Nacional de Migraciones, Argentina.

Inspección General de Justicia de la República Argentina.

Palacio de Tribunales de la Nación, Registro de Juicios Universales, Argentina.