



*Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Sociales*

Mg. Alejandro Dulitzky

**LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EN LA POLÍTICA LOCAL
ACTORES, RELACIONES Y ACCIONES POLÍTICAS
(ARGENTINA, 2003-2015)**

Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Sociales

Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de Buenos Aires

Directora: Mariana Laura Heredia

Co-directora: Ana Gabriela Castellani

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Argentina

2018

RESUMEN

A pesar de la importancia económica que tienen las empresas multinacionales para el mundo, y muy especialmente para los países en vías de desarrollo, su participación en la política local de los distintos países donde residen ha sido, en líneas generales, muy poco estudiada.

Parte de esa desatención es atribuible al propio campo académico. Hasta fines de los años noventa la mayoría de los trabajos reprodujo una visión de las multinacionales como agentes “todopoderosos” que barrían con las fronteras nacionales. Los esfuerzos estuvieron en general destinados a señalar las ventajas y desventajas –y en particular esto último- asociadas a su presencia creciente alrededor del mundo y a reconstruir las formas en que organizaron sus negocios a nivel global. Su interacción con la política local fue así relegada a un papel completamente marginal.

Por otro lado, la escasa disponibilidad de recursos para estudiar estas temáticas también cumplió su parte. Esto es particularmente destacable en países como la Argentina, en donde al secreto y confidencialidad que ya de por sí rodean a las actividades políticas de las grandes empresas –sean estas multinacionales o no-, se suma la dificultad para acceder a los datos empíricos –con frecuencia distantes geográficamente- necesarios para reconstruirlas.

En diálogo con la sociología de las organizaciones y de los grupos de interés, la economía política, la sociología de las elites y los estudios sobre la acción política, esta tesis busca contribuir al conocimiento sobre la relación entre las empresas multinacionales y la política local. Sobre la base de fuentes diversas, y a partir de un abordaje que contempla metodologías tanto cualitativas como cuantitativas, nos proponemos analizar *cómo* participan las empresas multinacionales en política local, *cuándo* deciden hacerlo, y *por qué* toman esa decisión.

La Argentina durante los años en los que gobernó el kirchnerismo (2003-2015) es el escenario elegido para encarar el estudio de esta problemática. La decisión se explica por dos razones centrales. En primer término, se trata de un país en donde el capital extranjero ocupó siempre un lugar central en la economía. En segundo lugar, porque los gobiernos kirchneristas del período, enmarcados dentro de un proceso que algunos autores llamaron “el giro a la izquierda” de América Latina, se caracterizaron por una marcada tendencia a la intervención estatal, un bajo compromiso con las relaciones internacionales, y la preferencia por el capital local –nacional o estatal- por sobre el extranjero en ciertos sectores que juzgaron estratégicos.

A pesar de que es posible identificar un leve retroceso de las empresas multinacionales dentro de la estructura económica del país –en particular entre las empresas más grandes-, no se registró a lo largo del período una caída en la Inversión Extranjera Directa (IED) en términos agregados, más bien todo lo contrario. Esto lleva a pensar que ese repliegue estuvo más asociado a las dinámicas internas que a una modificación en los movimientos globales del capital. En este sentido, cabe preguntarse en qué medida las políticas económicas desplegadas por los gobiernos kirchneristas condicionaron las estrategias políticas de las empresas multinacionales en el país y, al revés, qué incidencia tuvieron las empresas extranjeras y sus representantes en las decisiones que tomaron los gobiernos del período.

Si bien el foco de esta tesis son las principales empresas multinacionales del país, se trata de una problemática que involucra una multiplicidad de actores, un entramado abigarrado de relaciones, y un amplio abanico de acciones, tanto públicas como privadas. En este sentido, nos proponemos analizar la relación de estas empresas con la política local a partir del estudio de cuatro ejes principales: su organización colectiva, el perfil de sus dirigencias, la relación que mantuvieron con los gobiernos del período, y las acciones políticas que desplegaron.

Para ello, y sobre la base de fuentes primarias y secundarias (entrevistas en profundidad, documentos públicos, información de las propias organizaciones, notas de prensa y bibliografía especializada, entre otras), construimos diferentes muestras que conforman el núcleo empírico del trabajo: 86 asociaciones empresariales nacionales con participación activa de las empresas multinacionales de la muestra general (compuesta por un total de 73 empresas); 158 trayectorias pertenecientes a los máximos dirigentes de esas mismas firmas entre 2003 y 2015; 78 políticas públicas desplegadas por los gobiernos del período, que incidieron de forma directa en los negocios de las empresas extranjeras; una base de 1667 audiencias entre diversos funcionarios públicos del período 2003-2015 y distintos representantes empresariales ligados a las empresas de la muestra, junto a un archivo de 491 declaraciones en prensa de los máximos directivos de esas mismas multinacionales.

A partir del análisis de estos datos, pudimos comprobar a lo largo de esta tesis algunos puntos interesantes respecto a la relación de las empresas multinacionales con la política local. En primer lugar, fue posible advertir que las firmas extranjeras otorgan a la organización colectiva un lugar central dentro sus estrategias políticas. Segundo, observamos que no eligen a sus máximos directivos en atención a las particularidades del escenario local, sino en función de sus necesidades e intereses globales. Por último, más allá de contar, posiblemente, con un abanico de recursos un poco más amplio, no encontramos indicios que nos permitieran marcar diferencias

importantes con las acciones políticas que despliegan empresas privadas grandes de otro tipo (multinacionales locales, nacionales o mixtas). En este sentido, podemos afirmar que, cuando se trata de asuntos políticos, las empresas multinacionales son, simplemente, empresas grandes.

ABSTRACT

Despite the obvious economic relevance of multinational corporations for the world and especially for developing countries, their involvement in the politics of the countries where they operate has not been studied enough

Some of that lack of interest is due to the academic field itself. Until the late nineties, most work on the subject shared a view of multinational corporations as all-powerful agents that could dissolve national frontiers. The two main focuses of attention were the advantages and - particularly- disadvantages associated with their growing presence around the world, and the way in which they organized their businesses on a global level. The study of their interaction with local politics was relegated to a minor role.

At the same time, the lack of resources for the study of these issues also played a role. This is especially remarkable in countries like Argentina, where on top of the secrecy and confidentiality surrounding the political activities of corporations-whether multinational or not-, empirical data on these activities is difficult to obtain, due to its geographic dispersal.

This thesis aims to contribute to the understanding of the relationship between multinational corporations and local politics. Its approach borrows from the sociology of organizations and interest groups, economics, the sociology of the elites and the studies on political action. Our goal is to study *how* do multinational corporations participate in local politics, *when* they do it and *why* they make those decisions. In order to answer these questions we draw from various sources and we combine qualitative and quantitative analysis.

This work is focused on Argentina during the Kirchner's government (2003-2015). The reason for this is twofold: first, Argentina is a country where foreign capital has always played a central role in its economy. Second, the governments during this period, in the context of what has been called a "left turn" in Latin American politics, had a marked tendency towards state intervention, a low commitment with international relations and a preference for local capital -whether national or state-owned- over its foreign counterpart in sectors considered strategic.

Even though it is possible to identify a small decrease in the role played by multinational corporations in Argentina's economic structure (particularly among the biggest ones), there was no fall, but rather an increase, in aggregate FDI during the period under study. This suggests that the retreat of multinational corporations had more to do with the local political dynamics than

with a shift in global capital movements. The question then becomes to what extent did the economic policies deployed by the Kirchners conditioned the political strategies of multinational corporations in the country and, at the same time, what incidence did foreign corporations and their representatives have in the decisions made by the government.

This thesis is focused on the main multinational corporations from Argentina. The issue involved a multiplicity of players, a complex network of relationships and a wide array of actions, both public and private. We analyse the relationship between these corporations and local politics through four lenses: their collective organization, the makeup of their leaderships, their relationships with the government during the period and their political actions.

With that in mind, we have built a set of samples that make up the empirical core of this work. These samples are based upon primary and secondary sources (in-depth interviews, public documents, information produced by the organizations themselves, newspaper articles and specialized bibliography, among others) and are the following: 86 national business associations with an active participation of the multinational corporations of the general sample (itself composed by 73 companies), 158 track records for the main leaders of those same companies between 2003 and 2015, 78 public policies put in place by the governments during the same period that had a direct impact on the business model of these companies, 1667 public hearings between public officials and business representatives for the companies in the sample during 2003-2015 and 491 statements in the press by the chief managers of these same multinational corporations.

Through the analysis of these data we are able to establish some interesting points regarding the relationship between multinational corporations and local politics. In the first place, we notice that foreign companies give a central role to their collective organization in their political strategies. Secondly, we observe that the chief managers are chosen with the global needs and interests of the corporation in mind, disregarding the particularities of the local scenario. Lastly, we find no indication that, other than the availability of a larger pool of resources, the political actions of multinational corporations are substantially different than those of other big private corporations (local multinational, national or mixed companies). In this sense, we claim that when it comes to politics, multinational corporations behave just like big corporations.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	13
INTRODUCCIÓN	19
1. Consideraciones teórico-metodológicas	21
2. Empresas multinacionales y política en la literatura reciente.....	25
2.1. Empresas multinacionales y política en la Argentina	26
3. Estructura, contenido y algunas (pocas) conclusiones	28
CAPÍTULO 1. El capital extranjero en la Argentina y los desafíos de un mundo globalizado	31
1. Las empresas multinacionales en la Argentina.....	33
2. Los desafíos de un mundo globalizado.....	38
2.1. La (nueva) internacionalización de los negocios en la Argentina	39
2.2. Un nuevo marco multilateral de protección para las empresas extranjeras: la Organización Mundial del Comercio	42
2.3. El CIADI y la defensa de las inversiones extranjeras	44
3. Conclusiones.....	48
CAPÍTULO 2. La organización colectiva de las empresas multinacionales	51
1. El mar de las organizaciones empresariales y cómo navegarlo	52
1.1. Las cámaras binacionales de comercio	57
1.2. Las cámaras sectoriales	63
1.3. Las asociaciones multisectoriales	68
2. Los movimientos en la representación durante el kirchnerismo.....	71
2.1. Movimientos comerciales.....	76
2.2. Los movimientos políticos (o la política detrás de los movimientos).....	77

3. Conclusiones.....	81
CAPÍTULO 3. Dirigentes de Empresas multinacionales y asuntos públicos en Argentina	83
1. El problema de la “dualidad institucional”: la caballería de dirigentes locales entre el estandarte y el campo de batalla.....	87
1.1. La confianza en los directivos locales: el arraigo a la multinacional como garantía	88
1.2. El enraizamiento político local y la atención al capital político	91
2. Hacia una tipología de perfiles políticos	92
3. El perfil político de los CEOs de subsidiarias locales en Argentina entre 2003 y 2015	105
3.1. La intervención pública de los CEOs de empresas multinacionales durante el kirchnerismo	109
4. Conclusiones	113
CAPÍTULO 4. Del consenso a la discordia: Estado y empresas multinacionales en la era kirchnerista	115
1. El consenso (2003-2006).....	119
1.1. Las primeras gotas empiezan a caer.....	122
2. El disenso (2006-2011).....	125
2.1. La articulación fallida: el sector automotriz	128
2.2. Los límites de la tolerancia	130
3. La discordia (2011-2015).....	137
3.1. La reestatización de YPF.....	140
3.2. Menos charla y más acción.....	143
4. Conclusiones.....	146
CAPÍTULO 5. Acciones políticas, empresas multinacionales y política local	151
1. La acción política empresarial: desafíos teóricos y limitaciones empíricas	152
1.1. Dimensiones, categorías e indicadores de la acción política empresarial.....	153

1.2. Fuentes, datos y limitaciones empíricas para el estudio de la acción política en Argentina	158
2. Los condicionantes de la acción política empresarial	165
2.1. El <i>repertorio de recursos políticos</i> (RRP) de una empresa.....	165
2.2. La atención a las oportunidades políticas	170
3. Entre el pasillo y la tribuna. la acción política de las empresas multinacionales durante el kirchnerismo.....	172
3.1. Los condicionantes del sistema político: los tiempos electorales y el humor del gobierno	173
3.2. El sector de actividad y los condicionantes institucionales del sistema político	184
4. Conclusiones.....	187
CONCLUSIONES GENERALES	189
Consideraciones generales sobre la participación política de las empresas multinacionales	191
¿Cómo organizaron las empresas multinacionales sus estrategias políticas durante la Argentina de los años kirchneristas?	193
¿Qué tipo de acciones políticas desplegaron las empresas multinacionales a lo largo del período?.....	195
Limitaciones, fortalezas y desafíos de cara al futuro.....	196
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	199
FUENTES	216
NOTAS PERIODÍSTICAS	217
GLOSARIO	225
ANEXO METODOLÓGICO	229
ANEXO ESTADÍSTICO	233
ANEXO DOCUMENTAL	247

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 1. Distribución de las empresas multinacionales de la muestra por sector de actividad ...	24
Cuadro 1.1. Evolución de la cantidad de empresas extranjeras sobre las 500 más grandes del país (2004-2015)	36
Gráfico 1.1. Flujos de IED según composición, 2005-2015 (en millones de dólares)	36
Cuadro 1.2. Demandas antes el CIADI presentadas por las empresas multinacionales de la muestra	47
Cuadro 2.1. Cantidad de socios de las cámaras binacionales y stock de IED por país de origen (en millones de dólares). Año 2015.....	58
Cuadro 2.2. Perfil de las principales asociaciones empresarias por sector de actividad (variables seleccionadas). Año 2015.....	64
Cuadro 2.3. Perfil de las principales asociaciones multisectoriales. Año 2015	68
Gráfico 2.1. Mapa de la organización colectiva (red corporativa) de las principales empresas extranjeras, año 2003 (panel de empresas estables)	73
Gráfico 2.2. Mapa de la organización colectiva (red corporativa) de las principales empresas extranjeras, año 2015 (panel de empresas estables)	75
Gráfico 3.1. Esquema para el análisis de la autonomía en la gestión de los Asuntos Públicos de los CEOs de las subsidiarias locales	94
Gráfico 3.2. Perfiles políticos de CEOs locales.....	95
Cuadro 3.1. Operacionalización de las variables seleccionadas para la construcción de los perfiles políticos de los directivos locales.....	103
Gráfico 3.3. Esquema de puntuación para la determinación <i>arraigo a la multinacional</i> y el <i>enraizamiento político</i> de los dirigentes locales	104
Cuadro 3.2. Perfiles políticos de dirigentes locales en Argentina entre 2003 y 2015 (estadísticos descriptivos seleccionados).....	105
Gráfico 3.4. Promedio de intervenciones públicas por perfil político	110

Gráfico 3.5. Distribución de perfiles políticos por sector de actividad (en %)	111
Gráfico 3.6. Distribución temporal y porcentual de las intervenciones públicas según perfil político (2003-2015)	112
Cuadro 5.1. Operacionalización de la acción política empresarial: dimensiones, categorías e indicadores	155
Gráfico 5.1. Distribución de audiencias por dependencias estatal (en %)	163
Gráfico 5.2. Distribución temporal de las intervenciones públicas y los pedidos de audiencia de las empresas multinacionales, 2004-2015 (en %)	173
Gráfico 5.3. Distribución temporal de las intervenciones públicas de las empresas multinacionales según su finalidad (presión/cooperación), 2003-2015 (en %)	175
Gráfico 5.4. Distribución temporal de las intervenciones públicas de las empresas multinacionales, de AEA y de AMCHAM (2003-2015)	180
Gráfico 5.5. Distribución temporal de las audiencias públicas de empresas multinacionales, asociaciones empresariales y embajadas (2003-2015)	182
Gráfico 5.6. Distribución sectorial de las intervenciones públicas y los pedidos de audiencia (en %)	184
M.1. Listado de entrevistas: representantes de empresas multinacionales	229
M.2. Listado de entrevistas: representantes de asociaciones empresariales	229
M.3. Listado de entrevistas: otros	230
M.4. Guía de entrevistas semi-estructuradas	230
Cuadro E.1. Perfil de las empresas extranjeras de la muestra	233
Cuadro E.2. Cámaras empresariales que varían sus membresías entre 2003 y 2015	236
Cuadro E.3. Los CEOs de las empresas multinacionales y sus perfiles políticos	237
Cuadro E.4. Medidas económicas desplegadas entre 2003 y 2015 según sector de actividad	241
Fuente: elaboración propia en base a datos de prensa (<i>La Nación</i>)	244
Gráfico E.1. Evolución de los salarios reales del sector privado y público, 2001-2007 (base oct-01=100)	244

Gráfico E.2. Variación interanual de precios, 2003-2015 (promedio anual, en porcentaje)	244
Gráfico E.3. Evolución de las reservas internacionales del BCRA, 2003-2015 (montos en millones de dólares)	245
Gráfico E.4. Evolución de las intervenciones públicas de presión y cooperación de la AEA, 2003-2015 (promedio anual)	245
Gráfico E.5. Red corporativa de segundo, tercer y cuarto grado (federaciones, confederaciones y frentes empresariales), año 2015	246

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación es, ante todo, el resultado de un trabajo colectivo del que participaron, de una forma u otra, diferentes personas e instituciones. Quisiera expresarles, a continuación, mis más sinceros agradecimientos, desligándolos, por supuesto, de toda responsabilidad por los errores y omisiones que la misma pudiera contener.

En primer término, agradezco el apoyo económico, académico y edilicio concedido por la Universidad de Buenos Aires, el Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín, y del CONICET. Sin el soporte y la contención que me brindaron en diferentes etapas del proceso, esta tesis no hubiese sido posible.

A mis directoras, Mariana Heredia y Ana Castellani. Se necesita mucho más que un simple párrafo para expresar, con alguna precisión, lo mucho que significaron (y significan), no ya en el desarrollo de esta tesis, sino en mi formación general, tanto a nivel académico, como profesional y humano. Por el momento, me limito a agradecerles por todas las charlas y reuniones mantenidas en el marco de este estudio y de otros pasados, por sus lecturas atentas y minuciosas, y por sus valiosos comentarios y sugerencias. Nada de esto hubiese sido posible sin la confianza que me transmitieron desde el primer momento en que comenzamos a trabajar juntos. La paciencia, dedicación y cariño que pusieron en cada uno de nuestros intercambios, y muy particularmente en el tramo final de la tesis, hicieron posible que yo esté sentado hoy escribiendo estas líneas.

La investigación que aquí se presenta fue nutrida, además, con los valiosísimos intercambios que mensualmente se gestaron en el marco del grupo “Gajes”. Con el paso de los años, este hermoso equipo de gente fue dejando de ser un simple espacio en el cual compartir avances de investigación, para convertirse en un grupo de pertenencia, donde no sólo nos juntamos a discutir trabajos, sino también nos brindarnos apoyo y nos estimularnos mutuamente a seguir creciendo en nuestras profesiones. A todos los que forman y formaron parte de este grupo, mis más sinceros agradecimientos.

Esta tesis contó, también, con la ayuda inestimable de Mónica Mesz. Además de haberme brindado una de las primeras y más estimulantes entrevistas, con su enorme generosidad y su reputación intachable me abrió no sólo las puertas, sino también las ventanas, el portón y la cerca

del mundo de los negocios de las empresas multinacionales y sus representantes. Por ello, y por su gigantesca amabilidad, le estoy enormemente agradecido.

Asimismo, quisiera agradecer especialmente a las personas que, de diferentes maneras, contribuyeron a enriquecer este trabajo en distintos momentos: Alfredo Pucciarelli, Martín Schorr, Michel Offerlé, Julia Gentile, Verónica Maceira, Marina Dossi, Mariana Gené, Elsa Pereyra, Vilma Paura, Micaela Casacchia.

Tengo la suerte, además, de haber contado con el afecto y el soporte incondicional de familiares y amigos que me acompañaron a lo largo de este camino. En especial mis padres, Giselle y Eduardo, me ayudaron de todas las formas posibles. Una mención especial merece mi tía Norma, que fue una compañía inmejorable durante este último mes de trabajo, con toda la angustia, el estrés y el cansancio que ello implicó.

Por último, a Sole y a Renata, por todo el amor y el cariño que me brindan día a día. Con gestos tan simples y dulces como un beso, un abrazo o una sonrisa me recuerdan, cuando yo más lo necesito, que los logros y reveses del trabajo son tan solo una parte pequeña de la vida feliz y hermosa que tengo. Es a ellas a quienes dedico muy especialmente esta tesis.

LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EN LA POLÍTICA LOCAL
ACTORES, RELACIONES Y ACCIONES POLÍTICAS
(ARGENTINA, 2003-2015)

“La política es demasiado importante como para dejarla sólo en manos de los políticos”

Viktor Klima, CEO de Volkswagen Argentina
(*La Nación* 2003)

INTRODUCCIÓN

Las empresas multinacionales también hacen política. No hace falta una tesis doctoral para poder afirmarlo. Basta con abrir cualquier diario y ver las incontables declaraciones de CEOs y gerentes, mirar el listado de asistentes a los eventos presidenciales, repasar la nómina de expositores en los más destacados congresos nacionales e internacionales, observar los comensales que se sientan junto a un político en un almuerzo para recaudar fondos de campaña, o bucear por el registro de lobbistas que frecuentan la casa de gobierno en busca de una audiencia con algún funcionario de turno.

A pesar de la importancia económica que tienen las empresas multinacionales para el mundo, y muy especialmente para los países en vías de desarrollo,¹ su participación en la política local de los distintos países donde residen ha sido, en líneas generales, muy poco estudiada.

Parte de esa desatención es atribuible al propio campo académico. Hasta fines de los años noventa la mayoría de los trabajos reprodujo una visión de las empresas multinacionales como agentes “todopoderosos” que barrían con las fronteras nacionales. Los esfuerzos estuvieron en general depositados en señalar las ventajas y desventajas –y en particular esto último- asociadas a su presencia creciente alrededor del mundo y a reconstruir las formas en que organizaron sus negocios a nivel global. Su interacción con la política local fue así relegada a un papel completamente marginal.

Por otro lado, la escasa disponibilidad de recursos para estudiar las relaciones entre las empresas extranjeras y la política de los países que las acogen también cumplió su parte. Esto es particularmente destacable en países como la Argentina, en donde al secreto y confidencialidad que ya de por sí rodean a las actividades políticas de las grandes empresas –sean estas multinacionales o no-, se suma la dificultad para acceder a los datos empíricos –con frecuencia distantes geográficamente- necesarios para reconstruirlas.

En diálogo con la sociología de las organizaciones y de los grupos de interés, la economía política, la sociología de las elites y los estudios sobre la acción política, esta tesis busca contribuir al conocimiento sobre la relación entre las empresas multinacionales y la política local. Sobre la base de fuentes diversas, y a partir de un abordaje que contempla metodologías tanto cualitativas como

¹ En el año 2015 la Inversión Extranjera Directa (IED) en América Latina alcanzó un máximo histórico de 765.000 millones de dólares (UNCTAD 2016).

cuantitativas, nos proponemos analizar *cómo* participan las empresas multinacionales en política local, *cuándo* deciden hacerlo, y *por qué* toman esa decisión.

La Argentina durante los años en los que gobernó el kirchnerismo (2003-2015) es el escenario elegido para estudiar estas temáticas. Esta decisión se explica por dos razones centrales. En primer término, se trata de un país en donde el capital extranjero ocupó siempre un lugar central en la economía. A modo de ejemplo, para el año 2015, 311 de las 500 empresas más grandes del país eran extranjeras. En segundo lugar, porque los gobiernos kirchneristas del período, enmarcados dentro de un proceso que algunos autores llamaron “el giro a la izquierda” de América Latina (Levitsky y Roberts 2011; Grugel y Ruggirozzi 2009; Flores-Macías 2010), se caracterizaron por una marcada tendencia a la intervención estatal, un bajo compromiso con las relaciones internacionales, y la preferencia por el capital local –nacional o estatal- por sobre el extranjero en ciertos sectores que juzgaron estratégicos.

A pesar de que es posible identificar un leve retroceso de las empresas multinacionales dentro de la estructura económica del país –en particular entre las empresas más grandes del país-, no se registró a lo largo del período una caída en la Inversión Extranjera Directa (IED) en términos agregados, más bien todo lo contrario.² Esto lleva a pensar que ese repliegue estuvo asociado en mayor medida a las dinámicas internas que a los movimientos globales del capital extranjero. En este sentido, cabe preguntarse en qué medida las políticas económicas desplegadas por los gobiernos kirchneristas condicionaron las estrategias políticas de las empresas multinacionales en el país y, al revés, qué incidencia tuvieron las empresas extranjeras y sus representantes en las decisiones que tomaron los gobiernos del período. Vale decir que si bien el objeto de este análisis se concentra en la etapa delimitada por las presidencias kirchneristas, la tesis aspira a identificar, en la medida de lo posible, prácticas políticas de las empresas multinacionales que anteceden y perviven a esta experiencia.

En resumen, en esta tesis nos proponemos analizar la relación de las empresas multinacionales con la política local en Argentina entre 2003 y 2015 a partir del estudio de cuatro ejes principales: la organización colectiva, el perfil de sus dirigencias, la relación que mantuvieron con los gobiernos del período, y las acciones políticas que desplegaron.

² Entre 2005 y 2015, la IED promedió los 10.466 millones de dólares, casi el doble del promedio 1992-1998 (INDEC 2003; BCRA 2015)

1. CONSIDERACIONES TEÓRICO-METODOLÓGICAS

Si bien la metodología específica utilizada para abordar cada uno de los ejes mencionados, así como el marco teórico en el que se inserta cada uno de ellos, se encuentran desarrollados en detalle en los diferentes capítulos de este estudio, nos interesa adelantar algunas cuestiones en torno a la estrategia metodológica general de la tesis y los conceptos más relevantes.

La política es un término ambiguo y, como muestran los incontables trabajos que se refirieron a ella de alguna u otra manera, puede significar cosas muy distintas según desde dónde se la mire. En este trabajo la política nos interesa únicamente en relación a las empresas multinacionales, y cuando hablamos de ella nos referimos a toda actividad que realizan estas firmas para influir sobre las decisiones que toma un gobierno determinado. Esas actividades pueden referirse a prácticas más estables o perdurables en el tiempo, orientadas a la construcción de un *repertorio de recursos políticos* pasibles de ser movilizados ante una coyuntura determinada, o pueden significar también acciones puntuales, destinadas a influir de forma directa o indirecta, individual o colectivamente, sobre las decisiones concretas de los funcionarios públicos.

Por *repertorio de recursos políticos* nos referimos al conjunto de capacidades que tiene una empresa para intentar influir sobre las decisiones de los funcionarios públicos. Es un *repertorio* ya que se compone de diferentes elementos, son *recursos* en tanto una empresa puede decidir utilizarlos o no, y son *políticos* en la medida en que tienen como destinatario final a los funcionarios públicos y las decisiones que estos toman. En esta tesis nos centramos en tres recursos específicos: las posibilidades que derivan de la participación en asociaciones empresariales, aquellas asociadas al capital político de sus CEOs en el país, y las que se desprenden de los vínculos internacionales con actores o instituciones extranjeras. En este sentido, entendemos que como miembro de una asociación empresarial determinada, una empresa puede elegir recurrir a los servicios de esta última –que, aclaramos, varían según las características de cada asociación- a la hora de gestionar sus intereses ante las autoridades estatales. De la misma forma, una empresa podría apelar a las conexiones de su CEO para acercarse al gobierno y plantearle sus demandas o intereses. Por último, también podría intentar ejercer influencia sobre los funcionarios públicos a través de la movilización de sus vínculos con organizaciones internacionales, con embajadas y/o con funcionarios públicos, políticos o representantes empresariales de otros países. Está claro que estas estrategias no son excluyentes –de hecho suelen ser complementarias- y que no son las únicas posibles.

Que una empresa decida o no usar los recursos políticos que tiene a disposición dentro de su repertorio dependerá fundamentalmente de las oportunidades que se presenten para hacerlo. Si

bien entendemos que las oportunidades no se restringen únicamente al escenario doméstico, en esta tesis focalizamos fundamentalmente en aquellas que surgen más claramente de este último, y en particular en relación a la política: la sanción de una política pública determinada, los tiempos electorales, los cambios en los alineamientos del gobierno, la apertura o clausura del diálogo con este último, entre otras. De esta forma, entendemos que la decisión de utilizar o no recurso, así como la elección de cuál utilizar, estarán condicionadas principalmente por “oportunidades políticas” que se presenten en el país.

Para la realización de este estudio fueron realizadas 27 entrevistas semi-estructuradas³ a diferentes representantes actores clave del mundo de los negocios de las empresas multinacionales en la Argentina: dirigentes de empresas multinacionales de diversos sectores de actividad (11), dirigentes de asociaciones empresariales (10), y actores vinculados a diversos espacios relacionados con sus negocios (sector público, embajadas, consultoras) (6).

Como expusimos más arriba, estudiar la relación de las empresas multinacionales con la política local implica el análisis de prácticas que no suelen expresarse con claridad ante los ojos de quien las mire.

Por un lado, es común ver que los propios protagonistas prefieren mantener cierta reserva respecto a las mismas. Como pudimos apreciar en la mayoría de las entrevistas, hay ciertos temas sensibles a los que prefirieron no referirse, o exigían para hacerlo que apagáramos el grabador. No es que se tratara de asuntos ilegales. Como afirmaron Schmitter y Streek (1985), aún persiste en la sociedad cierta tendencia a ver en la defensa de los intereses empresarios una causa menos legítima y, ciertamente, menos heroica que en el caso de otros grupos (los trabajadores, los movimientos sociales). Si bien las razones concretas habría que buscarlas en cada caso particular, resultó evidente que esa resistencia tenía sus raíces en cuestiones que trascendían el mero ejercicio de esas prácticas políticas, y se relacionaban en mayor medida con las percepciones que los actores tenían sobre esas actividades, y sobre lo que otros pensaban sobre las mismas.

Por otro lado, como veremos en detalle en el capítulo correspondiente, las fuentes empíricas para reconstruir esas prácticas presentan diversas limitaciones que dificultan la construcción de conocimiento. Respecto a las acciones políticas de las empresas multinacionales, consideramos para este estudio dos fuentes centrales.

En primer lugar, el Registro de Audiencias Públicas creado en el año 2003 a partir del Decreto 1172/03. Allí aparecen consignados nombre y cargo de la persona que solicita la audiencia,

³ En el Anexo Metodológico ubicado al final de esta tesis se adjunta un cuadro con el detalle de las entrevistas y la guía utilizada para la realización de las mismas.

nombre y cargo del funcionario al que visita, qué clase de interés invoca, y en representación de quién solicita la reunión. Esta fuente representa un insumo fundamental para encarar el análisis del *lobby* que realizan las empresas multinacionales por intermedio de sus representantes. Sin embargo, el registro presenta ciertos problemas asociados a su confección que limita el alcance de las conclusiones y los hallazgos que puedan producirse en torno al mismo: ausencia parcial o total de dependencias estatales, gran cantidad de *missing cases* en el formulario y registros poco claros (nombres cortados por la mitad, abreviaturas, apellidos mal escritos, etc.).

En segundo lugar, el archivo periodístico digital del diario *La Nación*. A partir de esta fuente pudimos reconstruir las intervenciones públicas de las empresas multinacionales y sus representantes (CEOs y directivos de las propias empresas, miembros de las asociaciones empresariales), así como identificar –en diálogo con la bibliografía especializada– las medidas económicas del período que incidieron de forma directa o indirecta en los negocios de las empresas multinacionales. Por un lado, se trata de uno de los diarios más masivos del país, al tiempo que presenta una marcada orientación “empresarial”, que se traduce en una particular propensión a exponer las novedades más importantes referidas al mundo de los negocios y sus vínculos con la política (Sidicaro 1993). Por otro lado, el diario cuenta con un buscador digital que admite una gran versatilidad y permite aplicar varios criterios de filtro a las búsquedas, facilitando así el relevamiento. La principal limitación que se asocia a esta fuente es que *La Nación*, además de ser un diario, es una gran empresa que estuvo enfrentada con el gobierno kirchnerista durante una buena parte del período. Ello quedó plasmado en los editoriales del diario y en las columnas de opinión, pero también, muy posiblemente, en la elección del contenido que publicaban en relación al gobierno. Este sesgo fue particularmente tenido en cuenta en la elaboración de los criterios utilizados para identificar las intervenciones públicas, los cuales se detallan a continuación: a) citas textuales de los protagonistas y no reproducciones indirectas que pudieran tergiversar el contenido de las mismas; b) manifestaciones en relación al gobierno, al rumbo económico y/o al rumbo político del país; y c) haber sido emitidas durante su estancia al frente del cargo como presidente de la subsidiaria local, no antes ni después.

A fin de minimizar los posibles efectos que pudieran derivarse de las dificultades señaladas procuramos, por un lado, explicitar y reflexionar a lo largo de la tesis sobre las ventajas y limitaciones de cada fuente utilizada y, por otro, otorgarle el mismo peso analítico a cada una de ellas a fin de equilibrarlas y evitar que los sesgos de una condicione el desarrollo de la investigación.

La muestra general de empresas multinacionales que contempla este estudio fue conformada en base a los siguientes criterios. (1) A partir de los *rankings* de ventas que publica anualmente la revista *Mercado*, se identificaron y listaron por orden de ventas las primeras 100 empresas privadas, públicas y mixtas que operaron en el país entre los años 2003 y 2015 (inclusive); (2) se listaron aquellas empresas extranjeras que hayan permanecido por al menos 3 años (no necesariamente consecutivos) dentro del ranking de las 100 primeras. En total, quedó conformada una base de 73 empresas multinacionales, distribuidas según su actividad de la siguiente manera:

Cuadro 1. Distribución de las empresas multinacionales de la muestra por sector de actividad

Sector de actividad	Cantidad de empresas	
	(abs.)	(%)
Alimentos y bebidas	11	15,07
Bancos y finanzas	6	8,22
Comercio mayorista de granos	4	5,48
Comercio minorista	4	5,48
Industria automotriz	9	12,33
Petróleo y minería	13	17,81
Productos químicos	10	13,70
Servicios*	13	17,81
Otras**	3	4,11
Total	73	100

*Energía eléctrica, distribución de gas, telecomunicaciones, trasportes, seguros, informática y consultoría.

**Fabricación de metales comunes y construcción.

Cabe aclarar que en esta tesis empleamos de forma indistinta los términos *empresa multinacional*, *empresa transnacional* o *empresa extranjera* para referirnos a las firmas de la muestra.⁴ En todos los casos, se trata de empresas de gran tamaño que son propiedad de capitales extranjeros dueños de al menos el 50% del paquete accionario de las mismas. Además, son todas ellas organizaciones que cuentan con filiales en diversos países. Cabe aclarar, además, que las empresas multinacionales de origen local no entran dentro de la consideración de este estudio.

En síntesis, a partir de las fuentes presentadas en esta sección, construimos diferentes submuestras, una para el análisis de cada uno de los ejes que componen el trabajo (organización colectiva, perfiles de los CEOs, relación de las empresas con el gobierno, y acciones políticas): 86 asociaciones empresariales nacionales con participación activa de las empresas multinacionales de la muestra general; 158 trayectorias pertenecientes a los máximos dirigentes de esas mismas

⁴ Algunos autores marcan diferencias importantes respecto a estos términos. A modo de ejemplo, Porter (1986) sostiene que las *empresas multinacionales* son aquellas que producen bienes para consumo local en diferentes países y sus estrategias se planifican de forma autónoma, con escasa coordinación por parte de la casa matriz; mientras que las *empresas transnacionales* son aquellas que tienen una producción dispersa entre distintos países, que mantienen un equilibrio entre las estrategias globales diagramadas por la casa central, y aquellas que surgen de los espacios domésticos.

empresas entre 2003 y 2015; 78 políticas públicas desplegadas por los gobiernos del período, que incidieron de forma directa en los negocios de las firmas extranjeras; una base de 1667 audiencias entre diversos funcionarios públicos del período 2003-2015 y distintos representantes empresariales ligados a las empresas multinacionales de la muestra, junto a un archivo de 491 declaraciones en prensa de esos mismos representantes.

2. EMPRESAS MULTINACIONALES Y POLÍTICA EN LA LITERATURA RECIENTE

Empezando por los estudios de Marx y Weber, y siguiendo con los aportes de otros clásicos como Gramsci, Poulantzas y Schumpeter, el estudio de la relación entre las empresas y la política ha estado siempre presente en las ciencias sociales como una preocupación central. Los estudios, en la mayoría de los casos, estuvieron motivados por dos interrogantes principales. ¿De qué manera las empresas condicionan a la política? Y más característico de las últimas décadas, ¿cómo condiciona la política las estrategias de esas empresas?

El interés por las firmas multinacionales y su relación con la política estuvo en general determinado por las distintas oleadas de inversión extranjera que se sucedieron a lo largo de la historia, en particular desde los países centrales hacia los periféricos.

Así, entre mediados del siglo XIX y principios del XX, con el predominio de las estrategias de inversión vinculadas a la explotación de los recursos naturales, los primeros estudios sobre empresas multinacionales y política estuvieron directamente vinculados a la noción de imperialismo (Arrighi 1994; Robinson 2007; Schumpeter 1957).

La segunda oleada de inversión extranjera estuvo asociada a los procesos de industrialización tardía de muchos países periféricos –en particular de América Latina y Asia–, y en este marco fueron los estudios sobre desarrollo los que se encargaron de puntualizar cómo y en qué medida podían generarse articulaciones virtuosas entre los Estados y el capital extranjero (Amsden 1992, 2001; Evans 1995; B. R. Schneider 1995)

A partir de los años 1970, el interés por la relación entre la política y las empresas multinacionales se trasladó de forma creciente al ámbito de la sociología de las organizaciones, el *management*, y los análisis más políticos del nuevo institucionalismo. La preocupación central era la de establecer en qué medida los escenarios locales y las variedades que presentaban los distintos sistemas políticos (Hall y Soskice 2001) determinaban las estructuras organizacionales de las empresas multinacionales.

Las nuevas estrategias que comienzan a implementar muchas firmas a partir de las últimas décadas del siglo XX supusieron una transformación radical en la organización global de sus negocios. Con mayor o menor intensidad según la actividad, las multinacionales empezaron a operar con filiales mucho más interconectadas entre sí, cada una ocupándose de una parte pequeña del proceso productivo, conformando de esa forma una red que atravesaba diversas geografías (Dunning 1997; Gereffi y Fernández-Stark 2011). En este marco, la política empezó a ser estudiada no sólo en relación al exterior de la compañía, como era la tendencia hasta el momento, sino como un problema con ramificaciones que se extendían al interior de las propias organizaciones. ¿Cómo controlan las casas centrales que las filiales cumplan adecuadamente la función que les toca al interior de la red? (Bartlett y Ghoshal 1989) ¿Cómo reducen la incertidumbre respecto al rol desempeñado por los directivos locales? (Vora, Kostova, y Roth 2007) ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas asociadas a la expatriación de personal? (Edström y Galbraith 1977) ¿En qué medida las características institucionales de los países donde operan las filiales condicionan los negocios globales de la compañía multinacional? (Muller-Camen et al. 2001; Ferner, Quintanilla, y Varul 2001).

Los procesos de toma de decisión al interior de las multinacionales empezaron a ser contemplados, como nunca antes, en el estudio de la relación que las mismas entablaban con la política local del país que las acogía. Los trabajos enmarcados en estas tradiciones contribuyeron en gran medida a que las empresas multinacionales dejaran de ser vistas como agentes unificados, cuyas decisiones son el producto de cálculos racionales, y empezar a verlas como organizaciones compuestas por actores diversos, con intereses encontrados, y enraizadas en mayor o menor medida en redes de relaciones globales y locales. Según nuestro punto de vista, todos estos elementos resultan fundamentales para pensar la relación que establecen las empresas multinacionales con la política local, y tratamos de contemplarlos, en la medida de nuestras posibilidades, a lo largo de este trabajo.

2.1. Empresas multinacionales y política en la Argentina

En el caso argentino, el estudio de la relación entre las empresas multinacionales con la política local tiene antecedentes muy escasos. A pesar de ello, es posible identificar dos vertientes clásicas de trabajos que brindaron diferentes claves para pensarla. Por un lado, los estudios que pusieron el acento en el análisis de la relación entre las empresas y el Estado de forma general, muchos de los cuales contemplaron en sus argumentos a las empresas extranjeras. Por otro lado, las investigaciones que abordaron el estudio de las empresas multinacionales del país desde la perspectiva de la economía política.

Dentro del primer grupo es posible identificar corrientes diversas. En primer término, se encuentran los estudios que analizaron en qué medida el comportamiento económico de las empresas, entre ellas las multinacionales, operó como un condicionante para la acción política estatal (O'Donnell 1977, 1982; Braun 1970; Sábato y Schvarzer 1985; Portantiero 1977). Estos trabajos contribuyeron en gran medida a dimensionar la importancia de estudiar al Estado y la formulación de políticas públicas en relación a la estructura económica del país y las prácticas económicas de las empresas. En segundo lugar, se encuentran los estudios que pusieron el foco en los vínculos y conexiones que establecen las empresas con el Estado, y en las consecuencias que derivan de ellos (Schvarzer 1998; Notcheff 1994; Castellani 2009, 2012). Los mismos brindaron algunas claves fundamentales para pensar la forma en que intervinieron las empresas en la formulación de ciertas políticas públicas. Por último están los estudios encarados desde la sociología de las elites, que indagaron sobre las redes de relaciones que vinculaban a las empresas y sus representantes con los funcionarios públicos (De Imaz 1964; Niosi 1974; Beltrán y Castellani 2013; Castellani 2016; Heredia 2003; Dulitzky 2016b; Castellani y Dulitzky 2015). Estos trabajos permitieron dar cuenta que la relación entre el Estado y las empresas se extendía en muchos casos a la existencia de vínculos personales entre los funcionarios públicos y los representantes de estas últimas, ya sea por compartir los mismos espacios de socialización, o por haber desempeñado cargos de relevancia en el Estado (en el caso de los empresarios) o en el sector privado (en el caso de los funcionarios).

En lo que refiere estrictamente a las empresas multinacionales, la mayoría de los estudios reciente se concentraron en torno a dos escuelas. La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Si bien durante los años 1980 no se registran diferencias sustanciales en términos de abordaje entre una y otra corriente, durante los años 1990, y particularmente en los años 2000, las perspectivas desarrolladas por estas escuelas comienzan a transitar por diferentes andariveles.

Por un FLACSO, continuando la tradición teórica iniciada a finales de los años 1980 por autores como Azpiazu, Basualdo y Khavisse (1986), la preocupación pasa a estar centrada en el estudio de la *cúpula empresarial*, es decir, el conjunto formado por las empresas que se ubican en los primeros puestos del *ranking* de ventas de la Argentina (generalmente, las 200 primeras empresas). El supuesto que subyace a este enfoque es que estas unidades productivas, en virtud del poder económico que detentan, inciden de forma determinante en el modo de acumulación predominante de cada momento histórico. En este sentido, el objetivo principal de las investigaciones enmarcadas dentro de esta corriente es detallar la composición de dicha cúpula a

lo largo del tiempo, sus transformaciones, y la relación que la misma establece con el Estado a partir del comportamiento desplegado por los diferentes agentes que la componen.

Los estudios recientes de la CEPAL, por su parte, abordaron el comportamiento de las empresas transnacionales a partir de una óptica más centrada en los aspectos vinculados al negocio de las firmas, y menos en la relación entablada con el Estado. El foco de estos estudios se concentra más en indagar sobre las estrategias de inversión de las empresas, sus distintas formas de organización en el país, la evolución de los flujos de inversión, entre otras.

Estos estudios resultaron antecedentes fundamentales para este trabajo por dos razones. En primer término, los estudios sobre la *cúpula empresarial* nos advierten sobre la importancia de estudiar a las empresas más grandes del país, cuyo peso en la estructura económica resulta determinante. El criterio que utilizamos para identificar las empresas multinacionales que conforman la muestra de este estudio es tributario directo de estos trabajos. Por otro lado, los estudios de la CEPAL resultan esenciales para pensar el comportamiento político de las empresas multinacionales en directa relación con sus estrategias de inversión y sus formas predominantes de organización.

En los últimos años, es posible observar un interés creciente por el estudio de las empresas multinacionales del país en relación a aspectos diversos: el perfil de sus dirigentes (Dulitzky 2016a; Luci 2016; Szlechter 2013), su relación con el mercado laboral (Palomino y Gurrera 2011; Senén González, Trajtemberg, y Medwid 2011; Rojo Brizuela, Tumini, y Yoguel 2011), la vinculación con las cadenas globales de valor (Novick, Rotondo, y Yoguel 2009; Santarcángelo y Pinazo 2009; Pinazo, Delfini, y Drolas 2017), y su relación con el movimiento obrero y los sindicatos (Delfini 2014; Soul 2017)

3. ESTRUCTURA, CONTENIDO Y ALGUNAS (POCAS) CONCLUSIONES

Además de esta introducción, la tesis se compone de cinco capítulos, unas conclusiones generales, y tres anexos (uno metodológico, uno estadístico y otro documental).

El *capítulo 1* focaliza en las empresas multinacionales como objeto de estudio, prestando especial atención a su evolución histórica en el país y, en particular, a las transformaciones que experimentaron a partir de los años 1990. Estas transformaciones, sostenemos, representan un cúmulo nuevo de desafíos y condicionantes para los gobiernos del período 2003-2015 en dos sentidos distintos. Por un lado, a nivel estructural, puesto que muchas de esas empresas se encuentran hoy, más que nunca antes, desarraigadas de los mercados locales en los que operan. Por otro lado, a nivel institucional, puesto que muchos de los cambios regulatorios heredados de

la época neoliberal siguen vigentes y generan serios condicionantes a la implementación de ciertas medidas económicas concretas.

En el *capítulo 2* analizamos la organización colectiva de las empresas multinacionales en el país entre 2003 y 2015. Tras construir, sobre la base de fuentes diversas y según su función predominante, una tipología de organizaciones empresariales, analizamos los movimientos que realizaron las empresas de la muestra entre las distintas asociaciones empresariales del país a lo largo del período. Esto nos permitió arribar a dos hallazgos fundamentales. En primer lugar, la mayoría de los movimientos se registraron en las asociaciones multisectoriales y las binacionales, mientras que las sectoriales no presentaron grandes modificaciones en sus membresías. En segundo lugar, las empresas priorizaron la vinculación con aquellas asociaciones que les brindaron cierto anonimato en la relación con el gobierno, ya sea por poseer una plantilla numerosa, o por la moderación de sus intervenciones públicas.

En el *capítulo 3* nos centramos en los CEOs de las filiales de empresas multinacionales. Tras realizar una descripción estadística de la muestra, construimos una tipología de perfiles políticos y encontramos que la mayoría de las empresas prioriza en sus directivos cualidades como las *competencias globales* (experiencia en cargos privados en el extranjero, formación en gestión empresarial, entre otras) por sobre otras vinculadas a la posesión de capital político.

En el *capítulo 4* analizamos la relación que mantuvieron las empresas multinacionales de la muestra con los diferentes gobiernos kirchneristas del período. Al evaluar el contenido de las medidas económicas de la etapa, el contexto en el que fueron implementadas, y las reacciones que suscitaron en las empresas extranjeras y sus representantes, pudimos advertir tres momentos en la relación de éstas últimas con el gobierno. Una primera etapa, que se extendió desde los inicios del mandato de Néstor Kirchner hasta la salida del gobierno de Roberto Lavagna –Ministro de Economía- a fines de 2005, caracterizada por un diálogo abierto y un auge en las negociaciones entre empresas y gobierno. Un segundo período, desde 2006 hasta 2011, signado por el crecimiento de las tensiones y la clausura progresiva del diálogo entre empresas y gobierno. Finalmente, una última etapa que se extendió desde 2011 hasta el final del segundo mandato de Cristina Fernández de Kirchner, caracterizada por la centralización de las decisiones en un grupo reducido de actores estatales y una marcada distancia entre las empresas multinacionales y el gobierno.

Por último, en el *capítulo 5*, analizamos las acciones políticas desplegadas por las empresas multinacionales entre 2003 y 2015, presentando especial atención a las *oportunidades políticas* que se presentaron a lo largo del período, y en cómo éstas últimas condicionaron la elección y

realización de esas acciones. En concreto, focalizamos en dos tipos de acciones: el *lobby* empresarial a los funcionarios del Poder Ejecutivo Nacional, y la intervención pública de las empresas en la prensa. A modo de síntesis, podemos mencionar tres hallazgos principales. En primer lugar, los mayores niveles de *lobby* e intervenciones públicas se registraron durante la primera etapa descrita en el capítulo anterior, cuando la apertura al diálogo por parte del gobierno era mayor. En segundo término, vimos que a partir de 2008 las empresas disminuyen considerablemente su actuación a nivel individual y delegan en las asociaciones empresariales la gestión de sus intereses ante el gobierno. Por último, advertimos que a lo largo de todo el período, y en particular a partir de 2008, la apelación a los vínculos internacionales por parte de las empresas multinacionales como las embajadas y los funcionarios públicos de otros países como posibilidad para destrabar conflictos no fue una estrategia que augurara buenos resultados. Esto fue así porque los gobiernos kirchneristas fueron, en general, muy poco receptivos a las presiones ejercidas por actores extranjeros, y eso hizo que las empresas multinacionales buscaran fuentes más locales de influencia.

Consideramos que esta investigación contribuye en gran medida al conocimiento tanto global como local respecto a la relación que entablan las empresas multinacionales con la política de los países que las hospedan, en particular en lo que respecta a tres dimensiones principales: las redes en las que participan, los actores con los que interactúan, y las acciones que despliegan.

CAPÍTULO 1

EL CAPITAL EXTRANJERO EN LA ARGENTINA Y LOS DESAFÍOS DE UN MUNDO GLOBALIZADO

Las empresas multinacionales no son todas iguales. Más allá de su tamaño relativamente grande – de lo contrario no podrían internacionalizarse-, las multinacionales pueden instalarse en unos pocos mercados o expandirse a lo largo del mundo entero, comprometer mayores o menores montos de inversión, tener negocios altamente integrados o contar con filiales autónomas y relativamente independientes de su casa matriz, dedicarse a actividades más y menos reguladas por los gobiernos locales.

La importancia del capital extranjero en el mundo contemporáneo no puede ser subestimada. En el año 2015, la entrada de Inversiones Extranjeras Directas (IED)⁵ en las economías de los países en desarrollo alcanzó los 765.000 millones de dólares, cifra más alta de la historia, muy por encima de los 645.000 que se registró en 2016.⁶ En Argentina, entre 2005 y 2015, la IED promedió los 10.466 millones, casi el doble del promedio 1992-1998.⁷

Ahora bien, poner el foco en las actuales empresas multinacionales de la Argentina como objeto de estudio nos obliga a clarificar algunas cuestiones centrales: ¿cuáles son sus características principales? ¿En qué medida son diferentes a las empresas multinacionales de antaño? ¿Qué buscan al llevar sus negocios más allá de sus fronteras de origen? ¿Cómo organizan sus actividades en los mercados locales y qué relación mantienen con sus casas matrices? A partir de un análisis exploratorio de la bibliografía existente, presentamos en este capítulo una caracterización general de las empresas multinacionales que sirvieron de base para la realización de este estudio. Como expusimos en la introducción, se trata de las 73 empresas extranjeras más importantes del país en términos de ventas –tomadas en conjunto, representaban para el año

⁵ Según la *Definición Marco de Inversión Extranjera Directa* de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2011), la inversión extranjera directa es una categoría de inversión transfronteriza que realiza un residente de una economía determinada (puede ser tanto una persona física como jurídica) con el objetivo de establecer un interés duradero dentro de una economía diferente de la suya, tanto a través de la instalación de una nueva empresa, o por medio de la compra de acciones o participaciones de una empresa ya establecida.

⁶ Datos extraídos de UNCTAD (2017, 2016)

⁷ Datos extraídos de INDEC (2003) y BCRA (2015).

2015 casi el 10% de las ventas totales del país-, y todas ellas son filiales de grandes empresas multinacionales que operan en simultáneo en diferentes mercados del planeta.⁸

Pero no todas las empresas de la muestra nacieron como grandes compañías transnacionales. Si bien, como dijimos, todas ellas son subsidiarias de grandes grupos multinacionales, algunas de ellas eran empresas locales y se integraron a la compañía extranjera después de ser adquirida por esta última en algún momento de la historia. Tal es el caso de Acindar, comprada en el año 2004 por el grupo ArcelorMittal, o el Banco Patagonia, adquirido en 2011 por el Banco do Brasil. Así, en ocasiones, las inversiones extranjeras directas permiten desarrollar actividades inexistentes o expandir las ya establecidas, y en otras, simplemente, perpetúan la posición ocupada por otra compañía a través de fusiones o adquisiciones.

Un recorrido por la historia de la IED en el país permite observar grandes cambios en la forma en que las empresas extranjeras fueron incorporándose al país. Con anterioridad a los años noventa era común encontrarse como multinacionales que trasladaban al país la mayor parte de su producción y focalizaban sus esfuerzos en explotar las ventajas asociadas a la localización. En la actualidad, muchas empresas extranjeras se encuentran articuladas a redes globales de producción y sus actividades están fragmentadas entre distintos mercados. Como expondremos a modo de introducción a lo largo de este capítulo, y desarrollaremos en profundidad a lo largo de esta tesis, ello representa un mundo nuevo de desafíos en la relación que entabla el Estado con las empresas multinacionales. Hoy, mucho más que antes, esa relación se encuentra enmarcada en un conjunto amplio de conexiones que trascienden el ámbito local y condicionan seriamente las posibilidades de articular intereses y proyectos. Las estrategias globales de negocios que delinean las casas matrices para sus filiales, las complejas estructuras de jerarquías que tienen las empresas multinacionales, los marcos regulatorios internacionales que limitan las decisiones de los países sobre política económica, son sólo algunos de los desafíos que atraviesan la relación entre el Estado y las empresas multinacionales que residen en el país.

Este capítulo se divide en tres secciones. En la primera de ellas proponemos, en primer término, un breve recorrido por la historia del capital extranjero en el país, a fin de establecer las diferencias principales de la última oleada de IED con las anteriores. Por otro lado, hacemos un repaso de las transformaciones institucionales (marcos regulatorios, regímenes de incentivos, tratados internacionales, etc.) que contribuyeron a promover la llegada de empresas multinacionales al país en años recientes (en particular, durante la década de 1990), y explicamos

⁸ En el Anexo Estadístico se adjunta un cuadro donde se detallan las características más importantes de estas 73 empresas (sector de actividad, origen del capital, ventas totales para 2015, ranking 2003 y 2015) (Cuadro E.1).

en qué medida estas condiciones se mantuvieron vigentes tras la crisis del modelo neoliberal a principio de los años 2000. En la segunda sección, reconstruimos los principales debates en torno a las tendencias recientes de comportamiento de las empresas multinacionales a nivel global (estrategias de inversión, preferencias de localización, modelos de integración global), a fin de caracterizar el entramado de relaciones globales –en particular desde una mirada organizacional– donde se inscriben las actuales empresas extranjeras del país. Por último, reflexionamos sobre los posibles efectos de los factores descriptos en las secciones anteriores sobre la relación entre el Estado y las empresas multinacionales durante el período 2003-2015.

1. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EN LA ARGENTINA

Aunque con diferentes ciclos de auge y retroceso, el capital extranjero –en sus distintas formas– ocupó siempre un lugar central en la economía del país. Según reflejan las tendencias históricas de la Inversión Extranjera Directa (IED), se observa una primera oleada entre los años 1880 y 1930, y un segundo período de auge que se inicia a fines de los años 1950 y se extiende hasta comienzos de los años 1970 (Basualdo 2006; Lanciotti y Lluch 2014). A partir de los años 1990, en un contexto de importantes cambios en las condiciones internacionales y bajo el paraguas de las reformas económicas implementadas por los gobiernos de Menem (1989-1999), se produce una tercera oleada de inversiones que, a diferencia de las anteriores, se caracterizó por el libre acceso del capital extranjero a la totalidad de las actividades económicas del país, incluso aquellas en las que existían fuertes restricciones, tales como los servicios públicos y las actividades extractivas (Kulfas, Porta, y Ramos 2002).

Durante la primera oleada (1880-1930), las protagonistas fueron principalmente las empresas extranjeras de origen británico, atraídas por la disponibilidad de recursos naturales y las perspectivas de expansión en un contexto político favorable al ingreso de capitales extranjeros y la ausencia de regulaciones. En líneas generales, se orientaron hacia el tendido de vías férreas, la instalación de frigoríficos y los servicios públicos. El objetivo era desarrollar la infraestructura necesaria para facilitar y hacer más eficiente la producción y exportación de la enorme riqueza agropecuaria del país (Belini y Korol 2012; Rapoport 2000).

Más allá de la importancia que adquirió el capital extranjero durante el modelo agro-exportador, es importante aclarar que, en líneas generales, los resortes más importantes de la actividad económica del período (la tierra) quedaron predominantemente en manos de capitales locales (grandes terratenientes) (Hora 2000, 2001)

Tras el estallido de la Segunda Guerra Mundial y la consolidación de un proceso de sustitución de importaciones de la mano de una mayor intervención estatal orientada a promover el desarrollo industrial en el país, se produjo el retiro de las empresas que se habían radicado durante la primera oleada de inversiones, al tiempo que el Estado avanzaba como productor en áreas específicas de actividad (en particular en la industria siderúrgica y la fabricación de productos químicos) (Belini y Rougier 2011). Fue recién a partir del segundo mandato de Perón (1952-1955), cuando se gestó una reformulación de la posición política respecto a las inversiones externas, que el capital extranjero volvió a ocupar el centro de la escena dando paso a la segunda oleada de inversiones, que se extendería hasta los inicios de la década del setenta (Lanciotti y Lluh 2014; Rougier 2012; Ferrer 1971). En este caso, se trató de empresas que habían desarrollado ventajas competitivas en las industrias petroquímicas, metalúrgicas y en la fabricación de automóviles, maquinarias y motores.

Desde los inicios de la década de 1940 hasta mediados de los años 1970, el Estado tuvo una presencia decisiva en la actividad económica del país, fundamentalmente a través de tres mecanismos (López 2006). En primer término, a partir de la estatización de los servicios públicos y la creación de empresas estatales el sector industrial (siderurgia, petroquímica, etc.). Segundo, con el surgimiento un conjunto importante de organismos reguladores, de fomento, y/o de control de ciertas actividades (BCRA, Banco Industrial, IAPI, el Banco Nacional de Desarrollo, etc.). Por último, a través de la creación de regímenes de promoción industrial y política arancelaria orientada a estimular la participación de las empresas extranjeras en la expansión de ciertos sectores industriales (hasta principios de la década de 1960, en la producción de bienes de consumo final, y desde ese entonces hasta los inicios de los años 1970, de bienes intermedios e industria metalmecánica).

En líneas generales, tal como afirma Ferrer (1971, 305), la IED del período es realizada principalmente por grandes multinacionales que residen en diversos países al mismo tiempo. Su estrategia más frecuente –en particular dentro de los países menos desarrollados– es la de instalar unidades productivas aisladas que destinan su producción al mercado interno de cada país en el que operan.

Finalmente, en los años 1990, en sintonía con los cambios en las condiciones internacionales y en las políticas económicas adoptadas por los gobiernos de Carlos Menem (1989-1999), se produjo la tercera oleada de inversiones. En este caso la inversión extranjera se concentró fuertemente en la compra de empresas públicas prestadoras de servicios o de actividades extractivas, fundamentalmente la petrolera. Otro aspecto destacable fueron las transferencias accionarias, que

se verificaron tanto en la privatización de empresas públicas como en la venta de empresas privadas a inversores extranjeros, de mayor intensidad durante la segunda mitad de la década del noventa (Azpiazu y Schorr 2010; Bezchinsky et al. 2007; Kulfas, Porta, y Ramos 2002).

La expansión del capital extranjero en el país durante los años 1990, proceso al que algunos autores han descripto como *extranjerización* (Azpiazu y Schorr 2010; Basualdo 2006) o *transnacionalización* (Chudnovsky y López 2001; Kosacoff 2007) de la economía, vino acompañada por un conjunto de factores que trastocaron la relación estructural entre el Estado y las empresas extranjeras. En particular nos referimos a la flexibilización de los marcos institucionales que regularon la presencia del capital extranjero durante décadas pasadas, y a la firma de una serie de acuerdos y tratados internacionales de protección a esas mismas inversiones. Este último factor tuvo, como veremos, enormes implicancias en la relación del Estado con las empresas multinacionales ya que significó el traspaso de un número importante de funciones esenciales en materia de regulación a organismos supranacionales creados especialmente para tal fin. De esta forma, los Estados se comprometieron, entre otras cosas, a evitar sancionar una serie de medidas específicas en materia de regulación del comercio exterior, así como a la posibilidad de obrar sede para los tribunales sobre potenciales disputas que surgieran con los accionistas extranjeros.

La adaptación de las condiciones institucionales locales para atraer un mayor número de inversiones fue, en el caso argentino, mucho más extrema que en otros países de la región. Una comparación por los regímenes regulatorios al capital extranjero que comenzaron a regir a partir de los años 1990 (y que se extienden hasta hoy en la mayoría de sus postulados) en distintos países de América Latina permite apreciar que el marco jurídico argentino resulta, a simple vista, el más laxo en materia regulatoria: los capitales extranjeros pueden operar libremente en todos los sectores y actividades de la economía. Esta situación contrasta con lo establecido por otros países tales como Brasil, México, Colombia y Perú, en donde existen distintos tipos de protecciones para las actividades consideradas “estratégicas” para el desarrollo nacional.⁹

La evolución de la IED durante el período que se abre tras la crisis de la convertibilidad¹⁰, a partir del año 2002, muestra un comportamiento menos encasillable que el que exhibe durante las otras etapas. Si bien desde el 2005 los montos totales de IED crecieron de forma sostenida (con una caída considerable en el año 2009 por efecto de la crisis internacional), en general los mismos se explicaban en mayor medida por la reinversión de utilidades por parte de las empresas residentes

⁹ Para un desarrollo en detalle sobre las similitudes y diferencias entre los marcos regulatorios de los países mencionados, ver Dulitzky (2014).

¹⁰ Sancionado en abril del año 1991, el “Plan de convertibilidad” establecía la garantía legal de que las reservas internacionales de libre disponibilidad en poder del Banco Central respaldarían el total de la base monetaria en pesos a un tipo de cambio fijo de un dólar por cada peso.

que por la llegada de nuevos aportes, a diferencias de los que sucedió en las etapas anteriores (Cepal 1989; Basualdo 2006)

Al observar la evolución de la cantidad de empresas extranjeras sobre las 500 empresas más grandes del país se puede apreciar una leve caída a lo largo del período: mientras en el año 2004 eran 338, en el 2015 había 311 (cuadro 1.1).

Cuadro 1.1. Evolución de la cantidad de empresas extranjeras sobre las 500 más grandes del país (2004-2015)

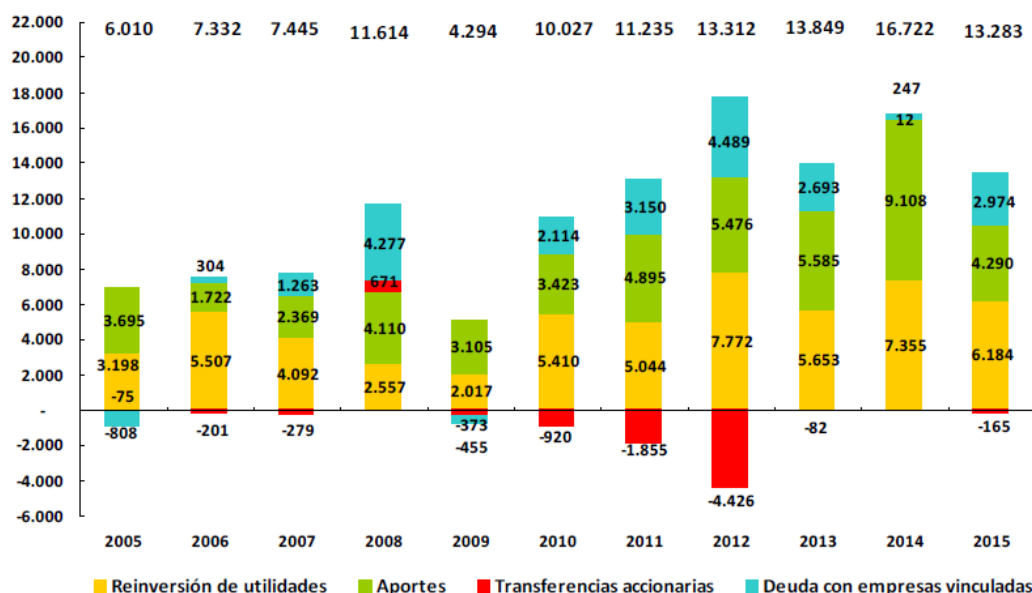
Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Empresas extranjeras	338	341	341	330	338	324	324	322	322	319	320	311

Fuente: elaboración propia en base a datos de la ENGE-INDEC.

Más sugerente aún resulta la evolución de las empresas extranjeras entre las 100 compañías con mayores ventas del país a lo largo del período: 69 en 2005, 58 en 2011, y 44 en 2015.¹¹

Como reflejan los datos, las razones de estas fluctuaciones parecen asociarse más a dinámicas internas que a una merma de las inversiones. Como muestra el gráfico 1.1, la disminución en la participación de las empresas multinacionales entre las más grandes del país no puede atribuirse a una caída abrupta en los flujos de IED. De hecho, entre 2005 y 2015 hay un incremento considerable en los montos, que pasan de 6.010 millones a 13.283 millones.

Gráfico 1.1. Flujos de IED según composición, 2005-2015 (en millones de dólares)



Fuente: BCRA – Las Inversiones Directas en Empresas Residentes (Diciembre 2015).

¹¹ Datos propios, en base al ranking “Las 1000 que más venden” que publica anualmente la Revista Mercado.

Entre las razones que mejor explican la pérdida de participación de las empresas extranjeras entre las más grandes del país –y en particular entre las 100 de mayor peso económico- se encuentran los cambios de mano a favor del capital nacional que se produjeron entre 2003 y 2015. En primer término, destacan las estatizaciones de Aguas Argentinas SA en 2006, de las AFJP en 2008, y de Repsol-YPF en 2012. Esta última significó, además, el cambio de manos de Metrogas, que estaba hasta ese entonces controlada por el grupo español a cargo de YPF.

A estas estatizaciones hay que sumar el ingreso de capitales nacionales a empresas que eran propiedad de accionistas extranjeros, en particular en el sector de los servicios públicos. Entre los ingresos más destacados están los casos de France Telecom, que le vendió su participación en Telecom al grupo argentino Wertheim; el de Electricité de France, que hizo lo propio con Edenor al grupo Pampa Energía, del argentino Marcelo Mindlin, quien también ingresó como accionista a empresas como Transener (hasta ese entonces británica); y el de la francesa Total y la norteamericana CMS Energy que le vendieron sus participaciones en centrales eléctricas al grupo local Sadesa.

Estas transformaciones en la estructura económica local refuerzan la necesidad de explorar las dinámicas políticas que condicionaron la relación entre las empresas multinacionales y el Estado durante el período 2003-2015. Como veremos en el capítulo 4, los gobiernos kirchneristas mostraron en repetidas oportunidades su preferencia por los capitales locales y por el control estatal, en particular en los sectores de los servicios públicos y de las fuentes de energía. Sin lugar a dudas eso contribuyó a que las empresas multinacionales redujeran su participación entre las empresas más grandes del país, tal como expusimos líneas arriba.

Sin embargo, vale decir que esa “preferencia” que exhibió por momentos el kirchnerismo por promover el crecimiento de una “burguesía nacional” y la presencia del Estado en ciertos sectores de la economía en detrimento del capital extranjero¹² se vio seriamente condicionada por los marcos regulatorios internacionales heredados del período menemista. Lo mismo puede decirse respecto a la voluntad que mostró en algunos momentos específicos por incentivar, a través de la sustitución de importaciones, el desarrollo de algunas pequeñas y medianas empresas nacionales mediante la articulación con grandes empresas multinacionales. En este caso no fueron únicamente los organismos internacionales los que operaron como un claro condicionante a las estrategias económicas del gobierno (Arceo 2011; Chorev y Babb 2009), sino que fueron las propias empresas multinacionales, en su carácter globalizado, las que pusieron

¹² Esta orientación no fue específica de la Argentina sino que fue compartida por varios países de América Latina (Etchemendy y Garay 2011; Grugel y Riggirozzi 2009; Levitsky y Roberts 2011).

límites muy precisos a cualquier intento de constituir un proyecto “desarrollista” basado en la sustitución de importaciones (Pinazo, Delfini, y Drolas 2017). Como veremos, esto fue particularmente evidente en el sector automotriz, pero también es extensible a otras actividades: muchas empresas multinacionales modificaron durante las últimas décadas sus estrategias de negocios afianzando su integración con unidades productivas ubicadas en distintas partes del planeta, sean o no de su propiedad. Ello trajo consecuencias directas en las posibilidades de los países para generar articulaciones virtuosas entre esas firmas, organizadas a nivel global, y las empresas más pequeñas, con escalas y estándares locales (Gereffi y Lee 2012; Schteingart, Santarcángelo, y Porta 2017).

2. LOS DESAFÍOS DE UN MUNDO GLOBALIZADO

Durante las últimas décadas del siglo XX puede observarse una tendencia paulatina a la internacionalización y la fragmentación de los procesos productivos. En particular las empresas multinacionales de los países desarrollados comenzaron a implementar nuevas estrategias de negocios que contemplaban una transferencia creciente de ciertas actividades y procesos productivos a otras empresas –en general de menor tamaño- ubicadas en países diversos –en especial de la periferia-. Este fenómeno, que refiere al proceso por el cual se producen los bienes y servicios desde el diseño hasta su uso final, se conoce en la literatura como *cadena globales de valor*¹³ (Schteingart, Santarcángelo, y Porta 2017; Milberg y Winkler 2013; Gereffi y Ferández-Stark 2011).

En la práctica, los cambios en esta dirección observados en las estrategias de muchas multinacionales (en particular en las empresas del sector automotriz, la electrónica y la industria del petróleo y sus derivados) modificaron los parámetros bajo las cuales se insertaron dentro de las tramas productivas locales,¹⁴ condicionando de esta forma las posibilidades de los países para integrarlas en proyectos que tengan como eje la promoción del capital local bajo el paraguas de la sustitución de importaciones, tal como refleja el caso argentino (Pinazo, Delfini, y Drolas 2017; Schteingart 2016).

A estos desafíos que presentó el capital extranjero a los gobiernos de la denominada “nueva izquierda” latinoamericana (Levitsky y Roberts 2011; Flores-Macías 2010; Grugel y Riggiozzi 2009) se sumaron otros vinculados a las estructuras normativas internacionales heredados de la

¹³ Son “globales” en tanto los eslabonamientos productivos atraviesan distintos países, y son de “valor” dado que cada empresa agrega cierta cuota de valor al producto final (Schteingart, Santarcángelo, y Porta 2017, 91)

¹⁴ Por “tramas productivas locales” se entiende al conjunto de relaciones estables y de largo plazo que establece una o varias empresas con proveedores locales, clientes, otras empresas y con el sistema institucional local –en particular con el Estado- (Novick, Rotondo, y Yoguel 2009).

década anterior. Como advirtieron Chorev y Babb (2009), la ruptura con muchas de las tendencias que fueron impulsadas por el Consenso de Washington durante los años 1990, no significó la desaparición completa de las instituciones que surgieron en el auge del neoliberalismo. No sólo eso, sino que algunas de ellas fueron el eje de importantes disputas con el capital extranjero durante estos últimos años. En el caso argentino nos referimos en particular a las denuncias radicadas por diferentes empresas multinacionales en el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), y la denuncia conjunta de varios países a la Argentina ante la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 2012 por sus políticas comerciales.

Sobre la base de bibliografía específica y datos de las propias organizaciones, presentamos a continuación una reseña de los principales condicionantes que se derivan, para la Argentina, de la nueva internacionalización y fragmentación de la producción que exhibieron muchas empresas multinacionales a lo largo de las últimas décadas (condicionantes estructurales), y la persistencia de los marcos regulatorios internacionales vinculados a organizaciones como la OMC y el CIADI (condicionantes institucionales).

2.1. La (nueva) internacionalización de los negocios en la Argentina

Como afirmaron algunos autores (Ferrer 1971; O'Donnell 1977, 1978; Pinazo, Delfini, y Drolas 2017), durante el período “desarrollista” existió en la Argentina una parcial coincidencia de intereses entre los planes económicos del Estado, las estrategias de las empresas multinacionales, y el rol desempeñado por el capital local como proveedor de estas últimas. Como expusimos en la sección anterior, las empresas trasladaban la mayor parte de su producción al país, destinando una buena proporción de la misma al mercado interno. La necesidad de proveedores locales en el marco de una estrategia guiada por el Estado orientada a la sustitución de importaciones posibilitó la configuración de ciertos encadenamientos productivos virtuosos, la generación de empleo, y el crecimiento de un grupo específico de pequeñas y medianas empresas vinculadas a esos encadenamientos. Como analizaron diferentes autores (Braun 1970; O'Donnell 1977; Portantiero 1977), esta estrategia se vio seriamente limitada por la restricción externa que generaba el crecimiento de la actividad industrial (que demandaba un mayor nivel de importaciones) y la “fuga” de divisas originada principalmente en la remisión de utilidades de las empresas extranjeras (Braun 1970).

Más allá de estas limitaciones, se podía observar en esta etapa –aunque fuera por momentos- una articulación parcial entre los intereses del gobierno, las empresas extranjeras y el capital local. Esto era posible, en primer término, por la presencia de un Estado fuertemente interventor que

se intentó –no siempre con éxito– “dirigir” los flujos de inversión privada hacia sectores con altos beneficios sociales (en términos de generación de empleo y valor agregado) y alejarlos de aquellos cuyos retornos podrían haber traído enormes ganancias al sector privado pero tenían menos relevancia para el desarrollo (Chibber 2005). En segundo lugar, también contribuyeron las estrategias de inserción de las empresas multinacionales en el país. Como refieren Finkman y Montenegro (1995), las firmas extranjeras solían establecer filiales “aisladas” en el país, que operaban replicando a menor escala la organización de la casa matriz. Estas filiales se dedicaban en la mayoría de los casos a satisfacer el mercado doméstico. El vínculo que establecían con la casa central estaba dado mayormente por la relación de propiedad, aunque podían encontrarse otras formas de articulación que incluían la transferencia de tecnologías y la provisión de capital de largo plazo, pero no mucho más. Esta forma de inserción –propiciada, claro está, por las limitaciones asociadas a las comunicaciones y la tecnología– determinaba que las subsidiarias locales se integraran en gran medida a los mercados domésticos en que residían, favoreciendo la articulación con otros actores de lugar (clientes, proveedores, otras empresas, etc.).

Las estrategias que comenzaron a implementar muchas empresas multinacionales a partir de los años 1990 dificultaron en gran medida las posibilidades de repetir las experiencias “desarrollistas” de las décadas de 1950 y 1960.¹⁵ Los cambios operados en la organización global de los negocios de muchas multinacionales hicieron que las filiales locales se vieran cada vez menos integradas al mercado doméstico. Esto fue particularmente notorio en sectores de alto contenido tecnológico, como la industria automotriz, o la electrónica. Las subsidiarias se encontraron, ahora, mucho más integradas a las operaciones de su casa matriz. En algunos casos, éstas transferían sólo algunas actividades de la cadena de valor a las subsidiarias, y centralizaban el resto del proceso productivo. En otros, las filiales representaron un eslabón más en la cadena global de producción de la compañía, que incluía un gran número subsidiarias dedicadas a actividades diferentes en distintas partes del planeta. Esta última estrategia implica la conformación de lazos multidireccionales y flujos de información entre matrices y filiales de la misma empresa (*intrafirma*), o con otras (*interfirma*), dando lugar a una red donde las corrientes de información y recursos, así como los controles, son tanto jerárquicos como horizontales. En el sistema de la corporación, las decisiones se encuentran centralizadas, pero no necesariamente en la casa matriz (Finkman y Montenegro 1995; Kosacoff y Porta 1997).

¹⁵ No es nuestra intención hacer una reivindicación del Estado “desarrollista” del período de entreguerras. Simplemente pretendemos mostrar que durante aquel período pudo entablarse, aunque fuere por momento, una articulación entre capital local y extranjero bajo la guía del Estado. Para un desarrollo de los problemas más acuciantes de la estrategia “desarrollista” de aquel período, ver Chibber (2005).

Estas transformaciones en las estrategias globales de las multinacionales fueron particularmente notorias en las terminales automotrices de la Argentina, y la repercusión que las mismas trajeron a la estructura económica del país fue analizada por diversos autores, entre ellos Pinazo, Delfini y Drolas (2017), Cantarella y Katz (2008), Santarcangelo y Perrone (2012). Según estos trabajos, las estrategias de complementación productiva (*integración compleja*) que adoptaron las terminales automotrices a partir de los años noventa tuvieron un efecto doble: por un lado, mejoraron la productividad de la industria a nivel local y la calidad final de los productos, que pasaron a desarrollarse siguiendo los parámetros de los países más desarrollados; por otro, hicieron que se rompiera el vínculo con la industria autopartista doméstica, a partir de la integración con unas pocas autopartistas –en general multinacionales– con estándares globales de producción. Como argumentan los autores, a pesar de estos elevados niveles de productividad, se produjo un fuerte desarraigo de la industria automotriz de la estructura económica local. Como veremos más adelante (capítulo 4), ello marcó un límite fundamental a ciertas políticas públicas desplegadas por el kirchnerismo con el objetivo de promover una sustitución de importaciones dentro del sector automotriz. La posibilidad de que las empresas multinacionales del sector se complementaran con otras empresas locales generando encadenamientos productivos virtuosos quedaba trunca por las características distintivas de sus estrategias globales. A diferencia de los que ocurrió durante la etapa “desarrollista”, cuando las empresas multinacionales trasladaron su producción al país para explotar las ventajas de localización asociadas al mercado interno, el sector automotriz ya no podía pensarse como el eje de un proyecto político desarrollista de amplio espectro (Pinazo, Delfini, y Drolas 2017, 170).

Esta situación sirve para alertar sobre la importancia de analizar la participación política de las empresas en relación a tres factores centrales: por un lado, las características estructurales de la actividad (cantidad, origen y tamaño de las empresas, balanza comercial, vinculación con el mercado interno, etc.); por otro, la significación del sector en los planes del gobierno (un sector puede ser más o menos estratégico según los objetivos del gobierno); y por último, el impacto de las decisiones políticas sobre los negocios de las empresas. Como refleja el caso descripto, y tal como veremos en los capítulos 4 y 5, las estrategias globales seguidas por las empresas automotrices durante los últimos años hicieron que medidas como el control de las importaciones significaran un impacto serio al núcleo de su negocio local. De allí que hayan tenido mayores incentivos para oponerse a ellas de los que tenían en épocas pasadas, cuando su integración a las cadenas globales de valor era sustancialmente menor.

2.2. Un nuevo marco multilateral de protección para las empresas extranjeras: la Organización Mundial del Comercio

En 1995, en el marco de los que se denominó la “Ronda de Uruguay”, se crea la Organización Mundial del Comercio (OMC), con la Argentina como uno de los miembros fundadores junto a otros 127 países.¹⁶ Su antecesor directo fue el GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), un tratado multilateral firmado en 1947 por unos 23 países –en su mayoría desarrollados–, que implicaba reuniones periódicas de negociación sobre temas arancelarios. En la práctica, funcionaba como un “código de buena conducta” entre los países miembros, algo así como un foro de negociación sobre cuestiones vinculadas al comercio exterior.¹⁷ La creación de la OMC supone un cambio cualitativo superlativo respecto al GATT. Por empezar, este último era un acuerdo provisional apoyado en una organización no oficial y su objetivo era la reducción de las tarifas aduaneras en relación al comercio de manufacturas. La OMC tiene personalidad jurídica propia, detenta el monopolio de las negociaciones multilaterales en torno al comercio y su competencia se extiende al comercio de mercancías, al de servicios y a la propiedad intelectual. Los principios que rigen a la OMC son cinco:¹⁸

- 1) Comercio sin discriminaciones, que implica dos acuerdos básicos: “Nación más favorecida: igual trato para todas las demás”, esto significa que si se concede a un país una ventaja especial (por ejemplo, la reducción del tipo arancelario aplicable a uno de sus productos) se tiene que hacer lo mismo con todos los países Miembro de la OMC; y “Trato Nacional: igual trato para nacionales y extranjeros”, es decir que las mercancías importadas y las producidas en el país deben recibir el mismo trato, al menos después de que las mercancías extranjeras hayan entrado en el mercado.
- 2) Comercio gradualmente más libre. Esto es la reducción progresiva de los obstáculos al comercio, que incluyen los derechos de aduana –o aranceles– y medidas tales como las prohibiciones de las importaciones o los contingentes que restringen selectivamente las cantidades importadas.
- 3) Previsibilidad. El sistema multilateral que impulsa la OMC pretende dotar de estabilidad y previsibilidad al comercio entre países. Entre los mecanismos que implementa para ello, se encuentra el desaliento a la utilización de medidas empleadas para fijar límites a las cantidades que se pueden importar (por ejemplo, mediante el aumento del papeleo administrativo). Otro

¹⁶ En la actualidad, la OMC cuenta con 164 miembros.

¹⁷ Para mayor información sobre el GATT, ver:

https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact4_e.htm

¹⁸ Toda la información que aquí se detalle se encuentra disponible en la página oficial de la OMC: www.wto.org

mecanismo es alentar que las normas comerciales de los países sean tan claras y públicas – transparentes– como sea posible.

4) Competencia leal, que incluye fundamentalmente un conjunto de normas y prohibiciones relativas al *dumping* y a la provisión de subsidios.

5) Promoción del desarrollo y la reforma económica. A diferencia del GATT, que estaba orientado –al menos en la práctica– a los países desarrollados, la OMC tiene la firme intención de incorporar a los países en desarrollo. Este principio contempla que las necesidades y los tiempos de estos últimos son distintos y requieren, por ello, de mayor flexibilidad a la hora de incorporar las normativas establecidas en los distintos Acuerdos que componen la OMC.

La base jurídica de la OMC está compuesta por más de 60 acuerdos, comprendidos en una estructura simple que consta de seis partes principales: un Acuerdo General (el acuerdo por el que se establece la OMC); acuerdos con respecto a cada una de las tres esferas del comercio abarcadas por la entidad (bienes, servicios y propiedad intelectual); solución de diferencias; y exámenes periódicos de las políticas comerciales de los gobiernos. Para revestir la calidad de miembros, los países deben aceptar el conjunto de los acuerdos, con excepción de dos: aeronaves civiles y mercados públicos.

En definitiva, la aceptación del marco normativo de la OMC representa severos límites a las políticas económicas que suelen aplicar los países interesados en promover la industrialización y generar ventajas comparativas dinámicas (Arceo 2011). A modo de ejemplo, las normas del Acuerdo sobre las Medidas en materia de Inversiones relacionadas con el Comercio (conocido como TRIMS, de acuerdo a sus siglas en inglés)¹⁹, prohíben el establecimiento de exigencias de desempeño (imposición de la obligación de exportar determinado porcentaje de la producción, de incorporar un determinado porcentaje de componentes de productos nacionales, de mantener una cierta relación entre exportaciones e importaciones, etc.) Asimismo, impiden el otorgamiento de subsidios a la exportación, salvo bajo las formas que normalmente adoptan en los países desarrollados (subsidios a las investigación y desarrollo, a las producciones en áreas atrasadas del país) (Arceo 2011, 112)

En síntesis, podemos afirmar que la OMC reviste una estructura normativa que privilegia la liberalización de los intercambios por sobre las políticas internas. En otras palabras, el objetivo de la organización es poner a los estados al servicio de la creación de un ámbito global armónico y

¹⁹ Disponible en: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/invest_s/trims_s.htm

homogéneo que facilite el despliegue sin trabas del capital extranjero (Arceo 2011; Chorev y Babb 2009; Akyuz 2003).

A raíz de las trabas a la importación de bienes que comienza a implementar a partir de 2011 el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner,²⁰ una serie de países entre los que se destacaban Estados Unidos y los países de la Unión Europea, radicaron una denuncia ante la OMC por las “profundas preocupaciones” que despertaron en un amplio conjunto de empresas multinacionales las medidas restrictivas adoptadas por la Argentina. Como veremos más adelante en esta tesis, si bien el gobierno intentó dilatar lo más posible la sentencia de la OMC respecto a su política comercial, la presión ejercida ante la OMC hizo que a mediados de 2015 el gobierno tuviera que dar marcha atrás con muchas de esas restricciones.

2.3. El CIADI y la defensa de las inversiones extranjeras

Las dificultades para alcanzar un consenso mínimo a nivel multilateral en materia de protección a las inversiones extranjeras fue guiando a los diferentes países del mundo a entablar negociaciones bilaterales con definiciones y pautas genéricas (Arceo y De Lucchi 2012; Bohoslavsky 2010; Mortimore y Stanley 2006). La base jurídica de los modernos tratados bilaterales de inversión (TBIs) fue establecida en 1965 con la aprobación de la convención del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones (CIADI). Los puntos salientes de dicha convención fueron cinco (Bohoslavsky 2010, 14): 1) los inversores extranjeros pueden demandar directamente al Estado que los aloja; 2) la inmunidad soberana es limitada sustancialmente; 3) el derecho internacional puede ser aplicado a la relación que se entabla entre un inversor extranjero y el Estado en el que se establece; 4) deben agotarse los remedios locales como paso previo al reclamo arbitral; 5) la ejecución de los laudos es exigible en cualquiera de los países miembros del CIADI.

En teoría, este sistema de resolución de conflictos cuenta con dos grandes ventajas (Bohoslavsky 2010; Shihata 1992): en primer lugar, es un sistema pretendidamente “despolitizado” donde el Estado del inversor ya no se relaciona con el Estado receptor puesto que existe un complejo sistema arbitral –el CIADI– que los intermedia; en segundo término, el sistema implica la prórroga de jurisdicción a favor de árbitros internacionales que son –de nuevo, pretendidamente– ajenos a las tensiones políticas propias de cualquier sistema judicial doméstico.

El argumento que subyace a este mecanismo de resolución de controversias es la presunción de que los jueces del Estado que recibe la inversión asumen cierta tendencia a beneficiar a su país en

²⁰ Ver capítulo 4 de esta tesis.

caso de disputa con ese inversor, con lo que se busca asegurarles a esos inversores un mínimo de garantías de que no serán tratados de manera arbitraria. Por otro lado, suelen presentarse dudas acerca de la imparcialidad y capacidad de los sistemas judiciales de países en vías de desarrollo (Bohoslavsky 2010, 14).

En la práctica, los tratados bilaterales resultan claramente asimétricos cuando son suscriptos entre un país central y un país periférico, ya que los inversores protegidos son fundamentalmente los del primer país; los países periféricos raramente invierten en los países centrales (Arceo y De Lucchi 2012). Según sentencia Van Harten (2010, 20), este sistema constituye uno de los mecanismos internacionales más importantes de redistribución del poder en la historia moderna: desde los estados hacia las empresas multinacionales; y desde la justicia local a una industria privada de arbitraje con base en Washington, Londres, París, La Haya y Estocolmo.

La firma de TBIs alcanza su apogeo en los años noventa como uno de los instrumentos de institucionalización más importantes del Consenso de Washington.²¹ Su proliferación es atribuible, en parte, a las presiones de los organismos financieros internacionales y de los países centrales, pero también a la idea de que la inversión extranjera es el factor decisivo para el crecimiento y la creencia de que los tratados bilaterales resultan esenciales para el incremento de esa inversión (Arceo y De Lucchi 2012, 51).²²

Acuciada por la necesidad de atraer inversiones extranjeras, y en un claro intento por mostrar su compromiso con las normas internacionales, la Argentina firmó entre 1990 y 2000 unos 58 TBIs (55 de ellos siguen vigentes en la actualidad).²³ En todos los casos, los tratados obligaron a los Estados a otorgar a los inversores extranjeros un “trato justo y equitativo”, incluyeron la cláusula de “nación más favorecida”²⁴ y, por último, habilitaron a los inversores a entablar en forma directa reclamos contra el Estado ante tribunales arbitrales designados para cada caso, generalmente en el marco del CIADI. Precisamente, la Argentina firma el convenio para

²¹ En 1989 había 385 TBIs; 1995 su número se había elevado a 1173 y en el 2000 alcanzaban los 1941 (Arceo y De Lucchi 2012)

²² Diferentes trabajos empíricos demostraron que la firma de TBIs no se corresponde necesariamente con un incremento de las inversiones extranjeras. Por ejemplo, en un estudio econométrico, UNCTAD (2007) muestra la inexistencia de una relación causal entre las corrientes de inversión extranjera directa y la firma de TBIs. En una línea similar, Hallward-Driemeier (2003) plantea que no es posible concluir que una mayor protección, como la que otorgan los TBIs, pueda convertirse en un elemento decisivo para atraer inversiones extranjeras.

²³ Información disponible en http://www.sice.oas.org/ctyindex/ARG/ARGBITs_s.asp

²⁴ La cláusula de “nación más favorecida” habilita al inversor a ampararse en las disposiciones de otro tratado bilateral de inversiones suscripto por el país si las normas de este último les fueran más favorables (Arceo y De Lucchi 2012, 51)

convertirse en Estado Miembro del CIADI en mayo de 1991 (el convenio entra definitivamente en vigor en el año 1994)²⁵.

La proliferación de TBIs durante los años 1990 se explica, en parte, porque una gran proporción de las inversiones extranjeras que arribaron a la Argentina durante esos años estuvo dirigida a los servicios de utilidad pública²⁶. En estos sectores, la injerencia del Estado en la regulación de tarifas, inversiones y calidad de los servicios resulta comparativamente mayor que en otros; por ello, el riesgo de manejos discrecionales u oportunismos del gobierno se presenta como un problema potencialmente más serio para los inversores. En este marco, la firma de TBIs fue una estrategia del gobierno para disminuir su propia capacidad de modificar los contratos y resguardar, así, los intereses de las empresas extranjeras (Mortimore y Stanley 2006, 24).

La caída de la Convertibilidad y la aprobación de la Emergencia Económica (Ley 25561) en enero de 2002, pusieron en marcha un nuevo y complejo frente de conflicto con los inversores extranjeros, en particular con las empresas prestadoras de servicios públicos. El principal eje del reclamo fueron las tarifas: las mismas se encontraban expresadas en dólares en la mayoría de los contratos y a partir de la Ley de Emergencia Económica el gobierno dispuso la pesificación y posterior congelamiento de las mismas.

Tras proponer un aumento escalonado de tarifas rechazado por las empresas, el gobierno de Duhalde optó por postergar las negociaciones para mantener el congelamiento tarifario (Bonvecchi 2011, 147). Ante este panorama, y amparadas en los TBIs firmados durante la década pasada, varias empresas, en particular las prestadoras de servicios públicos, decidieron presentar sus demandas ante el CIADI.

En el caso de las grandes empresas extranjeras, como permite ver el cuadro 1.2, las más activas fueron las del sector energético –electricidad y gas– (entre las más importantes se destacan Repsol, Total, Pan American Energy, British Petroleum, EDF International SA), que presentaron 19 de las 47 demandas que registró el CIADI con posterioridad al año 2002²⁷. Estas empresas reclamaron no solo por los efectos que la Ley de Emergencia Económica tuvo sobre las tarifas,

²⁵ Información disponible en <https://icsid.worldbank.org/sp/Pages/about/Database-of-Member-States.aspx>

²⁶ En el año 1989 el gobierno de Carlos Menem sanciona la Ley de Reforma del Estado, a partir de la cual se declaran sujetas a privatización o concesión un amplio grupo de empresas y actividades del sector público. Así, en un lapso comprendido entre 1990 y 1994, se transfirieron al sector privado una porción mayoritaria de la empresa petrolífera estatal, la compañía estatal encargada de la prestación de los servicios de transporte y distribución de gas natural, las principales firmas estatales de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL), Aerolíneas Argentinas, entre otras (Abeles 1999; Azpiazu y Vispo 1994). Es precisamente este proceso de privatizaciones y concesiones al sector privado el que impulsa la mayoría de los flujos de inversión extranjera (IED) durante esta etapa. En efecto, entre 1990 y 1993, el 51% del flujo de IED corresponde a operaciones de privatización de activos públicos (Kulfas, Porta, y Ramos 2002, 17)

²⁷ Información oficial del CIADI, Banco Mundial: <https://icsid.worldbank.org>

sino también por el nuevo esquema de precios del sector: en el caso del gas, el precio de los insumos; en el caso de la electricidad, el costo de la generación (Mortimore y Stanley 2006, 26). Las otras demandas provinieron de las empresas pertenecientes al sector de las telecomunicaciones (Telefónica de España y France Telecom), y de las empresas que sufrieron la ruptura de algún contrato que mantenían con la administración pública (Siemens).

Cuadro 1.2. Demandas antes el CIADI presentadas por las empresas multinacionales de la muestra

Empresas multinacionales demandantes	Fecha	Motivo	Resolución
Repsol SA (España)	18/12/2012	Reestatización de YPF	Concluida por acuerdo entre las partes (mayo 2014)
France Telecom S.A. (Francia)	26/08/2004	Modificación del contrato de concesión	Concluida por acuerdo entre las partes (marzo 2006)
Total S.A. (Francia)	22/04/2004	Cambios en las condiciones del contrato tras la crisis de 2001	Concluida. El Estado debe compensar con 312 millones de dólares a la empresa (julio 2017)
Exxon Mobil SA (EEUU)	04/08/2004	Cambios en las condiciones del contrato tras la crisis de 2001	Pendiente de resolución
EDF International S.A. (Francia)	12/08/2003	Modificación del contrato de concesión	Concluida. El Estado debe resarcir a la empresa con 136 millones de dólares (junio 2012)
Telefónica S.A (España)	21/07/2003	Modificación del contrato de concesión	Concluida por acuerdo entre las partes (octubre 2008)
Pan American Energy LLC y BP Argentina (Inglaterra)	06/06/2003	Cambios en las condiciones del contrato tras la crisis de 2001	Concluida por acuerdo entre las partes (marzo 2008)
Siemens A.G. (Alemania)	17/07/2002	Cambios en las condiciones del contrato tras la crisis de 2001	Concluida por acuerdo entre las partes (agosto 2009)

Fuente: elaboración propia en base al CIADI e información de prensa.

Como apuntan Mortimore y Stanley (2006, 26), la respuesta argentina al vendaval de demandas presentadas ante el CIADI puede describirse como una suerte de “cuestionamiento global”. Primero, al tribunal internacional, por su dudosa transparencia, al proceso de selección de árbitros y a la posibilidad otorgada a los inversores de elegir tribunal. En segundo término, se cuestionó el no reconocimiento de la jurisdicción local, al menos en una primera instancia. Por último, el gobierno procedió a negar el carácter expropiatorio de las medidas tomadas una vez establecida la Ley de Emergencia Económica.

3. CONCLUSIONES

¿En qué medida las empresas multinacionales condicionaron las decisiones políticas durante el kirchnerismo? ¿De qué forma lo hicieron? ¿Cómo incidieron sus formas globales de organización en la determinación de sus estrategias políticas? ¿Qué diferencias podrían establecerse respecto a otros períodos?

Esta tesis no pretende responder de forma acabada todos estos interrogantes, pero sí apunta a elaborar algunas claves que contribuyan al conocimiento de los factores que condicionan la participación de las empresas multinacionales en política local de forma general, y en Argentina durante los años kirchneristas de forma particular.

A lo largo de este capítulo postulamos algunos puntos centrales para recuperar en los capítulos subsiguientes. En primer lugar, el leve retroceso del capital extranjero durante el período kirchnerista –en particular entre las empresas más grandes del país- estuvo vinculado en mayor medida con decisiones políticas puntuales del gobierno que con un cambio en las decisiones de inversión de esas mismas empresas. Por otro lado, que los cambios que imprimieron muchas empresas multinacionales durante las últimas décadas a la organización global de sus negocios – en especial las del sector automotriz- trajeron consecuencias directas a la forma en que las mismas se insertaron dentro de las tramas productivas locales. Ello significó serios condicionantes para la implementación de políticas públicas que tuvieran como objetivo principal promover el crecimiento de una fracción de empresas locales sobre la base de una estrategia de sustitución de importaciones. Por último, repasamos las principales características de la OMC y el CIADI, y expusimos el papel que desempeñaron como condicionantes de algunas medidas económicas concretas durante el kirchnerismo.

En una de las más importantes contribuciones académicas al estudio de la política exterior y las relaciones internacionales, Robert Putnam (1988) afirmó que no tiene mayor sentido preguntarse si la política interna determina las relaciones internacionales o, por el contrario, son las relaciones internacionales las que condicionan a la política local; la respuesta es siempre la misma: depende del momento. Mucho más interesante es interrogarse cuándo y de qué manera una condiciona –o predomina– sobre la otra. Respecto a la era kirchnerista, suele afirmarse que, con excepción de los primeros dos años de gestión, los compromisos internacionales estuvieron en general subsumidos a las necesidades de desarrollo interno (Llenderozas 2011; Mortimore y Stanley 2006; Stanley 2006).

En efecto, como afirma Llenderozas (2011, 252), desde mayo de 2003 hasta octubre de 2005 la política exterior del gobierno de Néstor Kirchner puede caracterizarse como de “búsqueda de reinserción financiera o de retorno al sistema internacional”. Los esfuerzos durante estos primeros tiempos de gestión estuvieron abocados a la renegociación de la deuda externa y a neutralizar los efectos colaterales de la devaluación de la moneda en los contratos de las empresas privatizadas en manos de capitales extranjeros.

Concluida la renegociación de la deuda, y luego del impulso que le dio al oficialismo la victoria electoral en las elecciones legislativas de octubre de 2005, la atención al frente externo quedó definitivamente opacada por las necesidades internas (Bonvecchi 2011; Leiras 2016). Como veremos en los capítulos 4 y 5, esto significó confrontar con las empresas multinacionales toda vez que la realización de sus demandas supusiera condicionar las decisiones del gobierno sobre política local.

Si bien es cierto que durante el kirchnerismo la presencia de organismos internacionales como la OMC y el CIADI ejerció cierta presión sobre las decisiones políticas, también lo es el hecho de que para las empresas multinacionales recurrir a esas instancias no era gratuito. Como veremos en el capítulo 4, muchas empresas prefirieron retirar sus demandas antes que condicionar de forma definitiva su relación con el kirchnerismo, como en el caso de las telefónicas, Siemens y Pan American Energy. Si bien resignaban una potencial y considerable suma de dinero ante un posible fallo favorable, obtenían a cambio algún incentivo (como un incremento de tarifas) y la tranquilidad de conservar una relación cuanto menos cordial con el gobierno de turno. Esto no es un dato menor. Las empresas multinacionales están enraizadas en mayor o menor medida dentro de un conjunto de relaciones e instituciones locales, y enfrentarse a un gobierno implica poner en juego una buena parte de los pilares que las sostienen (negocios conjuntos con el Estado o con empresas estatales; políticas sectoriales; vinculación con la comunidad; relación con asociaciones empresariales o con otras empresas que podrían verse afectadas por ese enfrentamiento, etc.). Esta cuestión nos lleva a interrogarnos por qué algunas empresas decidieron avanzar con las demandas, mientras otras optaron por avanzar con ellas. ¿Cuáles son los factores que incentivan o desincentivan la acción política en las empresas multinacionales? Como se desprende de los trabajos sobre movimientos sociales y acción colectiva (Tarrow 1997; Tilly 1978), intereses conflictivos y razones para reclamar hay siempre, lo que cambia son los recursos con que cuentan los actores para hacerlo, y las condiciones del contexto que incentivan o desincentivan las acciones. A lo largo de los capítulos subsiguientes intentaremos dar cuenta de estos elementos para luego analizar, en el último capítulo, las acciones políticas de las empresas multinacionales durante los años kirchneristas.

CAPÍTULO 2

LA ORGANIZACIÓN COLECTIVA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Una mirada panorámica por el universo de las cámaras empresariales del país permite advertir dos importantes realidades. Primero, existe una inmensa cantidad de cámaras, en general especializadas en los diversos sectores y actividades de la economía. Según información oficial del Registro de Instituciones Productivas (Ministerio de la Producción), en la actualidad hay 910 entidades empresariales nacionales registradas. En segundo término, las características de las asociaciones son tan diversas como el abanico de empresas que representa: las hay grandes y pequeñas, regionales y nacionales, ricas y pobres, de ramas dinámicas y vegetativas, etc. Con esta imagen como base, corresponde caracterizar a la representación colectiva empresarial como heterogénea y atomizada o, como afirma Schneider (2004, 2010), como “fuertemente fragmentada”, en contraste con la organización que exhiben las empresas en países como México, Chile y Colombia.²⁸

En este capítulo focalizaremos en el estudio de la organización colectiva de un sub-grupo específico de empresas, las principales firmas extranjeras del país²⁹. Ello implica que el análisis se verá restringido a aquellas organizaciones empresariales nacionales que registren la participación activa³⁰ de al menos una de estas empresas, para el período 2003-2015. Con estos criterios como punto de partida, fueron identificadas en total 86 asociaciones empresariales con alcance nacional, entre las que se cuentan 57 cámaras sectoriales, 13 organizaciones multisectoriales, y 16 cámaras binacionales de comercio.

Hasta donde alcanza nuestro conocimiento, existen sólo unos pocos antecedentes en el país que contemplan una mirada de conjunto sobre el universo de las asociaciones empresariales

²⁸ En estos países la representación colectiva de las empresas se encuentra centralizada en unas pocas organizaciones de gran tamaño (Schneider, 2010)

²⁹ Cabe recordar que la muestra consta de 73 empresas multinacionales extranjeras, que fueron seleccionadas en base al siguiente criterio: haber permanecido por al menos 3 años (no necesariamente consecutivos) entre las 100 primeras del ranking de ventas que publica anualmente la revista Mercado, para el período 2003-2015.

³⁰ En general, la mayoría de las cámaras posee dos tipos de afiliaciones, socios activos y socios adherentes. En el primero de los casos, las empresas tienen derechos societales y políticos, mientras que en el segundo sólo tienen derechos societales; esto significa que pueden participar de los grupos de trabajo y actividades que organiza la cámara pero no pueden competir por cargos directivos. En este trabajo consideramos únicamente a aquellas organizaciones que presentan empresas extranjeras como socias activas.

nacionales (Schvarzer 1990; Beltrán 2011), y ninguno que lo haga para el período 2003-2015, ni con la lupa puesta en la participación de las empresas multinacionales. Es posible encontrar, sin embargo, varios aportes puntuales sobre asociaciones específicas, como el caso de la Unión Industrial Argentina (UIA) (Schvarzer 1993; Dossi 2012, 2010), las asociaciones del sector bancario (Cobe 2009; Heredia 2003) y las del sector agropecuario (Hora 2001; Heredia 2003; Pucciarelli 2017), entre otras posible.

Este capítulo se pregunta sobre cuál es el nivel y tipo de participación de las empresas multinacionales en estos espacios y qué pudieron ofrecerles estas instancias de agregación colectiva durante la década kirchnerista. Para responder a estos interrogantes, se combina el estudio de redes basado en datos de las páginas y documentación institucional así como elementos analíticos extraídos del aporte de las entrevistas realizadas.

El desarrollo del capítulo se organiza en tres apartados. En el primero, describimos las características principales que exhiben los distintos tipos de entidades (cámaras binacionales, cámaras sectoriales, y cámaras multisectoriales) que representan los intereses de las empresas multinacionales en país. En la segunda sección, analizamos los movimientos que realizan las empresas extranjeras entre las distintas organizaciones empresariales a lo largo del período 2003-2015. Para ello, comparamos la plantilla de socios que presentó cada una de estas cámaras en el año 2003 con la que exhibió en el año 2015, a fin de establecer los principales ingresos y egresos de empresas extranjeras. En el último apartado ponemos la lupa en aquellas organizaciones que registraron los mayores movimientos a lo largo del período, y brindamos algunas posibles claves para comprender este fenómeno.

1. EL MAR DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y CÓMO NAVEGARLO

Antes de adentrarse en el análisis de la organización colectiva de las empresas multinacionales en el país cabe recuperar un interrogante largamente frecuentado en la literatura internacional: ¿para qué necesita una empresa grande y extranjera delegar en otra organización la representación de sus propios intereses? Las mismas cuentan con los recursos suficientes como para encarar la gestión de intereses por su propia cuenta, por ejemplo, destinando personal al relacionamiento con el gobierno, con sindicatos, con otras empresas, y con diversos actores del mundo de los negocios (Coen 1997; Grant, Martinelli, y Paterson 1989; Streeck y Visser 2005). A diferencia de las empresas pequeñas o medianas que no están en condiciones de encarar por sí mismas este tipo de actividades y recurren por ello a las cámaras empresariales, las firmas de mayor tamaño necesitan en general incentivos adicionales para justificar su afiliación (Olson 1971). La globalización económica de las últimas décadas, en conjunto con la implementación de diversas

políticas de apertura comercial, hicieron que varios países del mundo –y de América Latina en particular- se vieran inundados de empresas multinacionales de gran tamaño, que se posicionaron rápida y cómodamente como líderes de los diferentes mercados en los que se insertaron. Esta situación trastocó seriamente la estructura de intereses en los distintos sectores de la economía dificultando así la labor de las asociaciones empresariales nacionales, que se vieron obligadas a atender al mismo tiempo un abanico mucho más amplio de demandas (Streeck y Visser 2005). Ante este escenario, la gestión individual de intereses podría aparecer como una opción mucho más lógica para las grandes empresas extranjeras.

Ahora bien, respecto a este punto, podría plantearse tranquilamente la hipótesis contraria: al contar con una gran cantidad de recursos, las empresas extranjeras pueden mantener la membresía en diferentes asociaciones empresariales a la vez y, además, contratar los servicios de lobbistas profesionales que representen sus intereses particulares de forma directa. Esto es, en efecto, lo que sucede en el caso argentino. Como pudimos establecer a partir del análisis de la composición de las plantillas de socios de las asociaciones empresariales más importantes del país, para el año 2015, cada una de las empresas extranjeras de la muestra era miembro, en promedio, de 5 cámaras empresariales a la vez. Más aún, si se comparan los años 2003 y 2015 se observa un incremento del 30% en la cantidad de membresías que poseen esas mismas empresas.

Por otro lado, independientemente de los cuantiosos recursos financieros que poseen las firmas extranjeras para destinar a sus acciones políticas, hay que subrayar que casi ninguna cámara se dedica de forma exclusiva a la gestión de intereses ante las autoridades públicas (*lobby*). Por el contrario, en la medida en que son de afiliación optativa y no cuentan con aportes estatales específicos, la mayoría de las entidades que representan al empresariado en la Argentina ofrece servicios que poco tienen que ver con la intermediación política: realización de informes técnicos y estadísticos, servicios de consultoría y *marketing*, programas de capacitación y formación profesional, asesoramiento legal y financiero, entre otros. Recuperando el planteo de Olson (1971), podría sostenerse que las empresas multinacionales se afilian a las cámaras empresariales precisamente porque ofrecen servicios adicionales a la mera gestión de intereses. Esto no significa que no requieran, de tanto en cuando, los servicios de lobby que ofrecen algunas asociaciones. Por el contrario, existen contextos en los que suelen ser más efectivas las demandas que se canalizan por vía colectiva bajo el paraguas de las organizaciones empresariales, como refleja el caso de la Cámara de Comercio Americana (AMCHAM) a lo largo del período 2003-2015. Tal como veremos más adelante, la AMCHAM comenzó a especializarse a partir del 2003 en el *lobby* empresarial y experimentó, fundamentalmente por esa razón, un aumento considerable en la afiliación de grandes empresas extranjeras.

Dada la abundancia y heterogeneidad que exhibe el universo de las cámaras empresariales en el país, resulta necesario fijar criterios que permitan trazar un mapa del conjunto separando unas de otras. En este sentido, proponemos encarar el análisis de las propiedades que exhiben las distintas cámaras en base a dos criterios fundamentales: uno *cuantitativo* y otro *cualitativo*.

El principal elemento para medir la importancia de una organización en términos *cuantitativos* es el *tamaño de sus membresías*. Desde esta óptica, la cantidad de miembros que posee una entidad es un factor determinante en el tamaño de una cámara, no sólo por la disponibilidad de fondos que ello implica, sino también por la legitimidad que deviene de representar un mayor número de actores dentro de los respectivos mercados. Sin embargo, como veremos más adelante, la cantidad de socios no permite ponderar, por sí sola, la importancia de una organización; de hecho existen cámaras muy poderosas con plantillas muy reducidas de socios.

Sobre este punto, Olson (1971) sugiere que el número de afiliados es una característica que incide inversamente en la capacidad de una organización para desplegar acciones colectivas. Según el autor, los acuerdos alcanzados entre pocos socios suelen ser más eficientes que los que involucran a un número elevado de actores, fundamentalmente porque en el primer caso resulta mucho más simple la vigilancia mutua (esto dependerá, también, de la composición estructural del sector de actividad). Ello explica que las organizaciones de gran tamaño tiendan a descentralizar sus actividades en sub-grupos de trabajo abocados a tareas específicas. A modo de ejemplo, la Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO), que tiene alrededor de 1300 socios, cuenta con 26 comisiones de trabajo; la Cámara de Comercio Americana (AMCHAM), con más de 600 socios, tiene 8; y la Cámara de la Industria Química y Petroquímica (CIQyP), con 153 socios, cuenta con 13 comisiones.

Desde otro punto de vista, una organización con muchos miembros tiene, al menos potencialmente, una base social movilizable que puede darle cierta presencia pública y convertirla en un actor con representatividad y peso político. Por esta razón, no es raro ver que muchas organizaciones de todo tipo inflen los números de sus afiliados, tratando así de impresionar a la ciudadanía, los actores políticos y al gobierno (Tirado 2006). En cualquier caso, si un número de socios elevado es una señal positiva o negativa dependerá fundamentalmente del contexto en el que esa carta quiera ser jugada. Por ejemplo, a la hora de entablar negociaciones laborales, suelen prevalecer las organizaciones más representativas en términos cuantitativos puesto que abarcan un número más amplio de actores. Por el contrario, cuando se trata de diseñar grandes planes de inversión, el tamaño de las membresías pasa a un segundo plano y el peso recae sobre las características específicas de las empresas que conforman la organización. Por esta razón es que a

la hora de analizar el tamaño de una cámara deba considerarse, además de la cantidad de miembros, el tamaño de las firmas³¹ que la componen (Lanzalaco 2008; Schmitter y Streeck 1999; Tirado 2006).

Desde el punto de vista cualitativo, las organizaciones pueden clasificarse según el tipo de servicios que ofrecen. Esta dimensión se encuentra indudablemente determinada por la disponibilidad de recursos con los que cuenta cada organización, que dependerá en gran medida de su tamaño (tal como vimos en el punto anterior); en general, la cantidad y calidad de los servicios es directamente proporcional a la disponibilidad de recursos: más dinero permite contratar más personal y ofrecer más y mejores posibilidades a los socios.

Sobre la base de entrevistas en profundidad realizadas a informantes clave³², y de información provista por las propias asociaciones empresariales y por distintos medios de prensa (tanto diaria como especializada), pudimos identificar, desde una óptica cualitativa, cuatro perfiles distintos³³ dentro del universo de las asociaciones empresariales más importantes del país: 1) las organizaciones especialistas en el *lobby* empresarial; 2) las que realizan *networking comercial* como actividad principal; 3) las que dedican la mayor parte de su tiempo a la *gestión sectorial de intereses*; y 4) las que operan como un *foro* para la difusión de las preferencias empresariales.

Las cámaras que se especializan en el *lobby* son aquellas que se orientan fundamentalmente al relacionamiento con el gobierno. Si bien todas las organizaciones empresariales realizan, en mayor o menor medida, actividades vinculadas a la gestión de intereses de sus socios, las cámaras lobbistas son aquellas que destinan la mayor parte de sus recursos a la realización de este tipo de tareas. Concretamente, se dedican al monitoreo de las propuestas de política pública elevadas al congreso, al contacto con funcionarios de las diferentes áreas de gestión, a la elaboración de propuestas y posicionamientos sobre los intereses de sus empresas representadas, y a la organización de reuniones con autoridades gubernamentales. En general, las organizaciones que se dedican al *lobby* suelen ser de gran tamaño, siendo que su principal atractivo reside en su capacidad para incidir en la agenda pública (Schmitter y Streeck 1999). En este sentido, la fuente de esa influencia puede derivarse del número de afiliados, del tamaño de las empresas que conforman la organización, de los vínculos que tienen con otros actores (por ejemplo con

³¹ La literatura especializada suele tomar como indicador del tamaño de una empresa el *valor bruto de producción* o, como variable proxy del mismo, el *volumen de sus ventas totales* (Basualdo 2006; Gaggero y Schorr 2016; Kulfas, Porta, y Ramos 2002). Este mismo criterio es implementado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) en la elaboración de la Encuesta Nacional de Grandes Empresas (ENGE 2017).

³² Cabe recordar que entre las 27 entrevistas realizadas se encuentran 10 dirigentes de cámaras empresariales.

³³ Estos perfiles son generalizables a todas cámaras empresariales del país, tengan o no entre sus socios a empresas multinacionales.

funcionarios del gobierno, con los gobiernos de otros países, o con organismos internacionales de renombre) o, mejor aún, de la suma de todos ellos.

Las organizaciones especializadas en el *networking comercial* son aquellas que ponen el acento en el desarrollo comercial de sus miembros. En otras palabras, buscan potenciar las oportunidades de negocio de sus empresas afiliadas a través de la organización de diferentes eventos y actividades que operen como catalizadores: reuniones con potenciales inversores, contacto con proveedores, jornadas para intercambiar experiencias y *know-how*, etc. Asimismo, suelen ofrecer diferentes servicios que facilitan a las empresas la incorporación de nuevas capacidades, como bolsas de trabajo, servicios de pasantías, servicios de consultoría de bajo costo (en contraste con los que ofrecen empresas especializadas), o programas de financiamiento. En general, estas organizaciones se orientan a empresas pequeñas y medianas que, por su disponibilidad de recursos, no están en condiciones de llevar adelante estas actividades por su propia cuenta, y/o requieren de las mismas para potenciar sus negocios y mejorar su posicionamiento en un mercado determinado.

La *gestión sectorial de intereses* es, por excelencia, el *métier* de las cámaras sectoriales. A diferencia de las entidades que se especializan en el *lobby* empresarial, el alcance de la gestión de intereses se limita a un sector específico de actividad y, además, no se restringe de forma exclusiva al relacionamiento con el gobierno; por el contrario, cuentan con un abanico de interlocutores bastante amplio: sindicatos, otras entidades empresariales y técnicas, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, etc. El desempeño de las cámaras sectoriales está estrechamente vinculado a las condiciones económicas de su sector de actividad; en este sentido, trabajan para mejorar las oportunidades de negocio y la rentabilidad de las empresas que operan dentro del mismo. De allí que entre sus actividades principales se encuentren la realización de informes técnico-estadísticos sobre la evolución del sector, la elaboración de propuestas y programas para el mejoramiento de los indicadores de desempeño sectorial, y la negociación de salarios y condiciones laborales en nombre de las empresas del sector (que pueden o no ser miembros de la entidad)

Por último, se encuentran las entidades que revisten como un *foro* para la postulación de las preferencias empresariales. Este tipo de organizaciones, a diferencia del resto, no gestiona intereses de forma directa (o al menos no es esa su función principal) sino que sirven como un espacio para el intercambio de propuestas, reflexiones, miradas y, principalmente, demandas. La enorme visibilidad pública que suelen tener estas entidades hace que los discursos que se construyen y pronuncian allí dentro trasciendan rápidamente sus límites y lleguen a oídos de

ciudadanos, políticos y funcionarios. Esta particularidad, que es a su vez el principal atractivo de estas organizaciones, implica a nuestro juicio dos importantes condicionantes. En primer término, la gran visibilidad pública se debe al elevado número de socios que posee la entidad (elemento que le otorga cierta representatividad dentro del mundo empresario local), pero también –y fundamentalmente- al hecho de que existe un monopolio virtual en el rol de *forista*. Si existieran varias organizaciones con estas características la potencia de sus discursos se vería debilitada o, cuanto menos, circunscripta a un arco específico de actores; por ello es que suelen ser pocas las organizaciones que se especializan en este tipo de actividades. En segundo lugar, si bien la entidad *forista* está conformada por un número elevado de empresas, la representación está encarnada en un grupo específico de firmas –en general las de mayor tamaño- que dotan de homogeneidad al discurso. La solidez del mensaje no reside únicamente en la cantidad de actores que se agrupa detrás, sino también en la claridad de su contenido; de allí que la orientación del mismo recaiga en general sobre el grupo de actores con más poder dentro de la entidad. Las actividades más importantes que se realizan en el marco de estas organizaciones son las jornadas o coloquios, donde diferentes expositores presentan sus posturas sobre distintos temas; y las publicaciones, impresas y/o digitales, que refuerzan el contenido y la orientación de las demandas y preferencias empresariales.

En base a la tipología presentada, exponemos a continuación el mapa de las principales asociaciones que organizan colectivamente a las empresas extranjeras más importantes del país: las cámaras binacionales de comercio, las cámaras sectoriales, y las cámaras multisectoriales.

1.1. Las cámaras binacionales de comercio

El papel que desempeñan las cámaras binacionales de comercio en la organización colectiva de las empresas extranjeras es, en teoría, bastante claro: son las encargadas de resguardar los intereses comerciales y potenciar los resultados económicos de las firmas con las que comparten un mismo origen dentro del plano doméstico. En la práctica, sin embargo, existen situaciones que hacen que la representación de esos intereses difiera sustancialmente de una cámara a la otra. El origen de todas esas divergencias parte de una realidad inapelable: el universo de las cámaras binacionales es extremadamente heterogéneo.

Concretamente, las cámaras exhiben diferencias importantes en relación a dos grandes ejes, que a su vez se encuentran vinculados entre sí. Por un lado, el *tamaño de la organización*, que depende tanto del número de miembros como de las fuentes de financiamiento con las que cuentan. Por otro, del tipo de *servicios* que ofrecen a sus socios.

El *tamaño* de cada cámara está estrechamente ligado a su número de socios, y contrariamente a lo que podría suponerse, ese número no está necesariamente vinculado al volumen de las inversiones que el país posee en la Argentina, como refleja el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Cantidad de socios de las cámaras binacionales³⁴ y stock de IED por país de origen (en millones de dólares). Año 2015

Cámaras binacionales de comercio	Cantidad de ET socias	Ventas ET socias sobre total de ventas del país (%)	Especialidad	Cantidad total de socios (A)	Stock de IED del país de origen (B)	Posición relativa (A)	Posición relativa (B)
AHK (Alemania)	6	0,93	Networking comercial	398	3.731	4	7
AMCHAM (EEUU)	35	5,94	Lobby	686	19.800	3	1
ArgenChina (China)	10	2,02	Networking comercial	800	735	1	13
CAMBRAS (Brasil)	11	2,44	Networking comercial	109	5.589	9	4
CCAB (Gran Bretaña)	5	1,28	Networking comercial	110	2.042	8	10
CCAC (Canadá)	3	0,17	Networking comercial; gestión sectorial de intereses	97	2.536	10	9
CCACH (Chile)	2	0,21	Networking comercial	12	4.065	13	5
CCAH (Holanda)	4	0,99	Networking comercial	71	8.523	11	3
CCAM (México)	6	1,31	Networking comercial	62	1.310	12	12
CCI (Italia)	4	0,92	Networking comercial	157	1.424	7	11
CCIFA (Francia)	6	1,13	Networking comercial	258	3.168	5	8
CCSA (Suiza)	3	0,26	Networking comercial	159	3.749	6	6
CECRA (España)	4	0,86	Networking comercial	750	13.145	2	2

Fuente: elaboración propia en base a datos de las propias cámaras y del BCRA.

Salvo en el caso de España, Suiza y México, la posición que ocupa cada país en relación al stock de sus inversiones en la Argentina difiere sustancialmente del lugar que ocupa su cámara de comercio de acuerdo a la cantidad de miembros que posee. Los casos más llamativos en este sentido son los de las cámaras de China (ARGENCHINA), Brasil (CAMBRAS) y Chile (CCACH): la primera de ellas por ser la que más miembros posee, a pesar de que China ocupa el último lugar en términos de inversiones; y las otros dos porque tienen pocos miembros en relación al monto de las inversiones que sus países realizaron en Argentina.

En parte, esta situación se debe a que ninguna cámara binacional impone restricciones al ingreso de socios. En otras palabras, cualquier empresa puede formar parte de la cámara que desee

³⁴ Las cámaras binacionales que se presentan en el cuadro son sólo aquellas que cuentan como socia con al menos una empresa multinacional de la muestra. Existen otras tantas cámaras binacionales en el país pero son en general menores, tienen muy pocos socios, y algunas ni siquiera cuentan con página web.

independientemente de su origen, tamaño o sector de actividad. Es que en realidad la bandera de origen funciona más como un “cartel luminoso” que como una síntesis de prácticas y experiencias vinculadas a una idiosincrasia específica. Salvo algunas excepciones notables, todas las cámaras funcionan como un “club de empresas” donde los diferentes miembros buscan oportunidades de negocio a través del *networking comercial*. Esto no significa que las empresas de un mismo origen no estén asociadas a su cámara binacional de bandera. Por el contrario, todas las firmas extranjeras tienen por costumbre adherirse a la cámara de su país cuando arriban a un nuevo mercado, pero en atención a sus expectativas e intereses particulares, se asocian también a aquellas cámaras que les brindan las mejores perspectivas comerciales. Según explica la directora ejecutiva de la cámara americana de comercio (AMCHAM),

Todas las multinacionales que llegan tienen por costumbre adherirse a la cámara de su país. Ahora, si de golpe hay cámaras más activas o menos activas, que tienen mucha fuerza y mucha voz en el país que están... Por ejemplo, yo ahora tengo a Novartis que es suiza. La cámara suiza es muy pequeña. Es una cámara que no gestiona lobby, no hace política, tiene uno o dos eventos por mes. Entonces Novartis ve que toda la industria farmacéutica internacional está en Amcham, no en la cámara suiza. Entonces por país de origen se asocia a la cámara suiza, pero porque sabe que yo voy a trabajar leyes de propiedad intelectual, patentes, medicamentos, o lo que fuera, no se puede quedar afuera. Porque sino todos sus competidores o compañeros avanzan en un sentido y Novartis nunca es escuchada. Entonces Novartis se asocia a la Amcham para formar parte de eso. Eso en general genera una sana competencia entre cámaras binacionales (Directora de Gestión de la AMCHAM desde 2004 a la actualidad; entrevista realizada el 2 de junio de 2016).

En este sentido, la gran plantilla de socios que exhibe la cámara china, conformada por empresas de todas las nacionalidades –en especial argentinas–, se explica por el enorme potencial que brinda la organización como facilitadora de las relaciones comerciales con el gigante asiático.³⁵

De igual manera, el tamaño de las cámaras está relacionado con los fondos que tienen para funcionar. En este punto, la cantidad de socios es la fuente de financiamiento más importante y genera un primer nivel de estratificación entre las organizaciones binacionales: aquellas con más socios tendrán más recursos provenientes de cuotas y podrán contar con una plantilla de empleados más abultada. En concreto, las cámaras americana y alemana cuentan con más de veinte empleados estables dentro de la organización, la francesa, española y china tienen más de diez, y el resto de las cámaras tiene entre tres y siete empleados permanentes. Esta situación

³⁵ Además de recibir periódicamente contingentes de inversores chinos y organizar eventos y reuniones con empresarios locales, la cámara china brinda asesoramiento e información sobre posibles contrapartes de negocios en China, provee información y consejo sobre requisitos de inmigración para visitas de hombres de negocio, realiza un boletín mensual con información (tanto de Argentina como de China) sobre oportunidades de negocio, cambio en la reglamentación, etc. (para más detalles, ver <http://www.argenchina.org/servicios/servicios.asp>)

marca una distancia insalvable para las cámaras con *staff* reducido, pues se ven en la obligación de acotar sustancialmente el abanico de servicios que ofrecen a sus clientes.³⁶

Otro aspecto que marca una diferencia sustancial entre las cámaras es la relación financiera que cada cual mantiene con su país de origen. Mientras unas reciben de forma directa o indirecta alguna forma de subvención por parte de sus estados, otras no cuentan con ningún tipo de apoyo financiero. Por ejemplo, la cámara alemana y la española cuentan con recursos que bajan directamente desde las embajadas. La cámara francesa recibe recursos del Estado francés para desarrollar un servicio de empleo y formación, destinado a aquellas personas que buscan trabajo en alguna de las empresas socias de la cámara, o a las empresas socias que buscan profesionales francófonos para incorporar a sus plantales. La cámara americana, por su parte, tiene a su cargo un servicio oficial de gestión de visas para los empleados –y familiares directos- de sus empresas socias. El resto de las cámaras, al no recibir apoyo financiero, deben subsistir con las cuotas que pagan los socios³⁷, pero también a través de la oferta de ciertos servicios de consultoría, de los anuncios y propagandas que publicitan las firmas en sus páginas y anuarios, o de la realización de algunos eventos que pueden o no dejar algunos recursos adicionales.

En cuanto a los *servicios* que ofrecen a sus socios, las diferencias entre las cámaras son menos pronunciadas. Como refleja el cuadro 2.1, casi todas se especializan en el *networking comercial*, para lo cual organizan diferentes eventos y actividades con el objetivo de poner en contacto a las empresas socias entre sí, con otras empresas, con potenciales proveedores, o con distintos referentes destacados del sector público (principalmente funcionarios) o de la arena política (personalidades públicas, políticos, candidatos partidarios, etc.). Para ello, las cámaras se organizan a través de grupos de trabajo o comités donde se trabajan temáticas vinculadas a los intereses de la comunidad de negocios a la que representan. En estos espacios, que suelen reunirse una vez por mes, los socios pueden plantear tanto demandas como propuestas, intercambiar experiencias o abordar problemáticas comunes. Aunque no se los nombre de manera equivalente, todas las cámaras comparten en general los mismos grupos de trabajo (asuntos legales, innovación, comercio exterior, responsabilidad social empresaria, medio ambiente, entre otros). Ahora bien, existen algunas particularidades que merecen ser destacadas.

Por una parte, la cámara de Canadá es la única que posee un grupo de trabajo dedicado a la minería. Esto es así porque la mayoría de las empresas mineras que operan en el país son de

³⁶ A modo de ejemplo, la cámara alemana destina una parte de sus empleados a convocar nuevos socios a través de un *call center*, premiando a los que obtienen mejores resultados con importantes beneficios.

³⁷ La cámara canadiense presenta la particularidad de que la Embajada de Canadá reviste como socia de la entidad, siendo ese el único apoyo financiero oficial que percibe.

origen canadiense (Dulitzky 2011) y se encuentran asociadas a la cámara de su país. Este grupo, del que participan empresas de los distintos eslabones de la cadena de valor de la actividad (operadores, exploradores y proveedores), busca facilitar la interacción con otros actores del sector como el Estado nacional, los estados provinciales, y las comunidades que rodean a los distintos proyectos mineros. En otras palabras, se especializa en la *gestión sectorial de intereses*.

En conjunto con la Embajada de Canadá, la cámara creó en el año 2010 una Plataforma de Diálogo Minero, que consiste en una recopilación de las problemáticas más críticas vinculadas a la industria extractiva, y en la publicación de datos, estadísticas y propuestas. Los objetivos explícitos de la plataforma³⁸ son 1) la generación y promoción de información creíble, relevante y legítima sobre la actividad, y 2) el desarrollo de estrategias y la implementación de acciones para generar consensos entre el Estado, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades locales respecto al modelo de desarrollo y la producción minera. La particularidad de esta “plataforma” es la ausencia tanto de la cámara como de la Embajada como integrantes del espacio. En palabras de la directora ejecutiva de la Cámara Canadiense,

Contamos con facilitadores del diálogo, para que no seamos la misma Embajada o la misma cámara que está involucrada con su sede. Porque una cámara representa al sector privado, entonces nosotros somos actores parte, no somos los que moderamos el diálogo. Entonces en ese diálogo nosotros establecimos trabajar sobre varias cuestiones: renta minera, transparencia, y otros temas como el diálogo con pueblos originarios (...) (Directora Ejecutiva de la Cámara Canadiense desde 2008 a la actualidad; entrevista realizada el 12 de agosto de 2016)

En su lugar, participan diferentes organizaciones civiles como la Fundación Cambio Democrático, Fundación Compromiso, Fundación Directorio Legislativo, Fundación Vida Silvestre, la Universidad Nacional de General San Martín y la Universidad de Buenos Aires (el Área de Geología Minera del Departamento de Ciencias Geológicas perteneciente a la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales). Esta iniciativa, en la práctica, cumple dos funciones esenciales para el desarrollo del sector minero: por un lado, construye insumos sobre la base de datos confiables que luego son difundidos en diferentes plataformas (las páginas web de las organizaciones involucradas, medios de prensa, organismos gubernamentales, etc.) y, por otro, presenta una serie de recomendaciones para evitar la emergencia de conflictos socio-ambientales vinculados a la práctica minera.³⁹ Es que en la minería, un conflicto específico vinculado a las actividades de una empresa particular, puede traerle serias consecuencias al sector en general (desprestigio, agudización de las movilizaciones y los movimientos de protesta en contra del

³⁸ Para más información ver www.plataformadedialogo.wordpress.com

³⁹ Ver, por ejemplo, el informe elaborado por la Fundación Cambio Democrático y Fundación Ambiente y Recursos Naturales (2011).

negocio, acciones preventivas, etc.). De allí la importancia de la organización colectiva, como refleja el testimonio de la directora ejecutiva de la cámara canadiense:

Todos esos temas los trabajamos. Los trabajamos en Argentina, y los trabajamos con Canadá también. Por eso la Embajada está involucrada. Vivimos haciendo video conferencias con expertos, con consultoras, con gobierno de Canadá. Porque para nosotros esto es vital. Porque una vez que funciona mal... Ya viste lo que pasó con Barrick.⁴⁰ Afecta a todos. Este es un gran problema de la mentalidad minera: este problema es tuyo, este problema no es mío. Y eso no es así. Yo creo que eso es lo primero que percibí cuando entré a la cámara hace 9 años (Directora Ejecutiva de la Cámara Canadiense desde 2008 a la actualidad; entrevista realizada el 12 de agosto de 2016).

En segundo término, se destacan las actividades que realiza la cámara de comercio de los EEUU (AMCHAM) para incidir de forma directa en la agenda pública. A diferencia de las otras cámaras, la AMCHAM es la única organización binacional que posee un grupo de trabajo destinado a la gestión de intereses de las empresas a las que representa.⁴¹ Este espacio, denominado Diálogo Institucional, tiene como objetivo “analizar la normativa y legislación vigente respecto de las inversiones extranjeras, la industria y el comercio, y proponer las modificaciones que hagan al interés común de los miembros”. En la práctica, la comisión se encarga de revisar todas las propuestas de política pública enviadas al Congreso de la Nación a fin de acercar a los legisladores un informe detallado –denominados *position papers*– con la postura de la cámara y de sus empresas socias respecto a la propuesta en cuestión.⁴² Una vez elaborado el documento, la cámara lo envía a todas las dependencias públicas que estarían potencialmente involucradas en el diseño y ejecución de la reglamentación. Seguido de ello, organiza jornadas de debates con las empresas socias donde son invitados los funcionarios vinculados a la nueva normativa. Al mismo tiempo, la cámara se contacta con diferentes medios de comunicación para gestionar la publicación de artículos que presenten las preocupaciones de las empresas implicadas, y el potencial impacto de la política pública en la inversión futura dentro del sector comprometido. Según refleja el testimonio de la directora ejecutiva de la entidad, la AMCHAM destina la mayor parte de sus recursos y de su tiempo a la realización de esta práctica:

⁴⁰ Se refiere al derrame accidental de cianuro que realizó la empresa Barrick Gold en San Juan, en septiembre de 2015 (La Nación, 17 de septiembre de 2015).

⁴¹ Ello no significa que el resto de las cámaras no haga lobby. La particularidad de la AMCHAM, a diferencia de las otras cámaras, es que tiene un departamento dedicado específicamente a realizar dicha actividad.

⁴² En el Anexo Documental se adjuntan a modo de ejemplo dos *position papers* realizados por la AMCHAM durante el último tiempo.

El objetivo que nosotros nos ponemos es anticiparnos a que el socio levante el tema. Porque ahí viene tu calidad de servicio. Por ejemplo, ayer se levantó una ley que implica que los trabajadores que trabajan en petroquímicas tienen que tener un plus adicional que los trabajadores que trabajan en mineras. Lo vimos en el Congreso y ya se lo mandamos a todas las empresas petroquímicas que trabajan con nosotros. Mientras ellos evalúan cómo les impacta, nosotros por otro lado vamos investigando la factibilidad política de que ese proyecto que se levantó en el Congreso se apruebe. Entonces vamos analizando acá qué legislador lo presentó, qué fuerza política tiene, con quién haría alianza, en qué comisiones está, quién preside esas comisiones para ver la orientación de si ese tema entra o no. Eso es, yo te diría, el 80% del trabajo (Directora de Gestión de la AMCHAM desde 2004 a la actualidad; entrevista realizada el 2 de junio de 2016).

1.2. Las cámaras sectoriales

Si restringimos la muestra a las organizaciones sectoriales con participación activa de grandes empresas extranjeras, encontramos un total de 57 cámaras empresarias dispuestas a lo largo y ancho de toda de la economía.⁴³ Considerando, además, que los sectores donde se insertan las principales empresas extranjeras son diez, eso da un promedio de casi 6 cámaras por sector.

Un primer criterio para distinguir las organizaciones sectoriales es el *tamaño* de sus membresías. Al igual que en las cámaras binacionales, la cantidad de miembros es un factor determinante en el tamaño de una organización sectorial. Sin embargo, en este último caso entra en juego un elemento crucial que no tiene las mismas implicancias en otro tipo de organizaciones: las especificidades estructurales propias de cada actividad inciden de forma directa en las características que adoptan las asociaciones empresariales del sector. Tal es así que existen sectores con elevados niveles de concentración económica que poseen organizaciones poderosas a pesar de contar con un escaso número de socios (industria automotriz, petróleo, fabricación de metales, bancos y finanzas). En estos casos, el potencial político de las organizaciones se encuentra en el *tamaño de sus miembros* y no en el tamaño de sus membresías (Olson 1971; Schmitter y Streeck 1999). A modo de ejemplo, la producción de vehículos automotores se encuentra fuertemente concentrada en 12 empresas terminales extranjeras y la Asociación de Fabricantes de Automotores (ADEFSA), la cámara más importante del sector, reúne a 11 de esas 12 empresas, que tomadas en conjunto explican el 94,24%⁴⁴ de las ventas totales del sector automotriz.⁴⁵ En el otro extremo, el sector de la construcción, con una proliferación de empresas pequeñas y medianas, cuenta con una asociación sectorial de 1300 socios, donde las empresas

⁴³ En total, según información oficial del Registro de Instituciones Productivas (RIPRO 2017), hay un total de 436 cámaras sectoriales nacionales registradas en el país.

⁴⁴ Según datos de INDEC y revista Mercado, año 2015.

⁴⁵ La industria automotriz incluye, además de la rama destinada a la producción de vehículos, la rama autopartista, conformada fundamentalmente por empresas pequeñas y medianas (Cantarella, Katz, y de Guzmán 2008; Santarcángelo y Perrone 2012)

grandes extranjeras representan una pequeña minoría que, además, no forma parte del consejo directivo (ver cuadro 2.2).

Cuadro 2.2. Perfil de las principales asociaciones empresarias por sector de actividad (variables seleccionadas). Año 2015

Sector de actividad	Principales asociaciones empresarias	Perfil de socio promedio	ET socias	Representantes de ET en el consejo directivo	Total socios	Cantidad de empresas en el sector sobre las 200 más grandes	Cantidad de acuerdos laborales	Ventas ET socias sobre total de ventas del país
Industria automotriz	ADEFA	Grandes empresas extranjeras	9	9	11	12	0	1,82
	AFAC	Pymes nacionales	2	0	249		53	0,14
Petróleo	CIP	Grandes empresas extranjeras	8	S/D	14	17	32	3,04
Productos químicos	CIQyP	Grandes y medianas empresas extranjeras	8	5	157	27	51	2,28
Alimentos y Bebidas	CIPA	Grandes empresas nacionales y extranjeras	5	3	69	32	4	0,51
	CIARA	Grandes empresas nacionales y extranjeras	6	S/D	48		27	0,71
	CICA	Grandes empresas extranjeras	3	3	9		16	0,62
Fabricación de metales comunes	CAA	Grandes empresas nacionales	1	1	6	5	97	0,12
Bancos y finanzas	ABA	Grandes empresas extranjeras	5	4	12	17	16	0,95
	ADEBA	Grandes empresas nacionales	1	1	27		29	0,13
	ABAPPRA	Grandes empresas nacionales	0	0	16		31	0
Comercio minorista y mayorista	CAC	Pymes nacionales	S/D	3	S/D	35	89	S/D
	CACE	Pymes nacionales	11	1	923		0	2,08
	CEC	Grandes empresas extranjeras	7	S/D	48		16	1,08
	ASU	Grandes empresas nacionales y extranjeras	3	3	41		0	0,79
	CAS	Pymes nacionales	S/D	0	S/D		3	S/D
Minas y canteras	CAEM	Grandes y medianas empresas extranjeras	5	2	110	3	37	1,82
Servicios públicos*	CABASE	Pymes nacionales	2	0	331	23	0	0,36

(Continúa...)

	CICOMRA	Grandes empresas extranjeras	6	4	47		0	1,33
	ADIGAS	Empresas mixtas	1	S/D	10		0	0,03
	AGEERA	Empresas mixtas	3	S/D	79		0	1,77
	AGUEERA	Grandes empresas nacionales y extranjeras	17	0	70		0	3,95
	ADEERA	Empresas mixtas	2	2	47		0	0,82
Construcción	CAMARCO	Pymes nacionales	2	0	1300	6	200	0,08

*Incluye los servicios de electricidad, gas, telecomunicaciones y la aerolínea de bandera.

Fuente: elaboración propia en base a datos de INDEC, revista Mercado, y de las propias organizaciones.

Según Tirado (2006, 207), estas divergencias a nivel sectorial tienen un explicación sencilla: el grado de desarrollo tecnológico y de inversión que predomina en los procesos de producción de una actividad repercute en el tipo y número de empresas que se afilian a la organización representativa de la misma. Así, en las actividades en las que prevalecen las tecnologías sencillas y baratas (construcción, producción de alimentos y bebidas, comercio, etc.), el monto del capital necesario para operar suele ser bajo y, por lo tanto, es relativamente sencillo iniciar una empresa en esa rama. Por el contrario, las actividades que utilizan tecnologías muy sofisticadas y costosas (producción de vehículos automotores, fabricación de metales, petróleo), implican la inversión de grandes capitales y, por ello, cuentan con un menor número de empresas, aunque todas ellas de gran tamaño. En otras palabras, existe una estrecha correlación entre la elevada cantidad de socios que suelen exhibir las cámaras pertenecientes a sectores más simples, y las plantillas menos abultadas que poseen las organizaciones asentadas en ramas más sofisticadas.⁴⁶

En cuanto a la relación que existe entre las cámaras sectoriales y las características estructurales de cada actividad, es esperable que en los sectores con elevados niveles de concentración exista una elevada tendencia a la organización colectiva, dada la necesidad que tienen las firmas de monitorear la competencia y reducir el ventajismo (Mizruchi 1992; Olson 1971; Schmitter y Streeck 1999). Este es el caso de sectores como el automotriz, el petrolero o el bancario, donde existe una fuerte concentración de las actividades en unas pocas grandes empresas que, en su mayoría, se encuentran afiliadas a sus respectivas cámaras sectoriales.⁴⁷

Por otro lado, la variación en el tamaño de las firmas que operan en un sector determinado incide inversamente en los niveles de asociatividad: en general es más sencilla la organización colectiva

⁴⁶ Tirado (2006) muestra esta misma correlación para el caso mexicano.

⁴⁷ Como muestra el cuadro 2.2, en el sector automotriz hay 12 empresas entre las 200 más grandes de la Argentina, y ADEFA cuenta con 11 miembros de esos 12. En el petrolero, la CIP cuenta con 14 de las 17 empresas más grandes del país que operan dentro del sector. Por último, todas las empresas grandes del sector bancario (17) se encuentran afiliadas a alguna de las entidades representativas del sector (ABA, ADEBA o ABAPPRA)

en las actividades donde las empresas poseen un tamaño similar –grande, mediano o pequeño– puesto que sus intereses suelen estar más alineados (R. J. Bennett 1999; Blank 1973; Hirschman 1982). Algo similar sucede con la propiedad de las empresas; las firmas de un mismo tipo (mixtas, nacionales, extranjeras) son proclives a agruparse colectivamente entre sí en mayor medida que las empresas con estructuras de propiedad divergentes (Lorenz 1993). Como refleja el cuadro 2.2, los sectores menos concentrados y más heterogéneos en cuanto al tipo de firmas que contienen cuentan con un mayor número de asociaciones sectoriales, pues cada una de ellas representa a un colectivo diferente de empresas. A modo de ejemplo, la Cámara Argentina de Supermercados (CAS) es una entidad que agrupa a las pequeñas y medianas empresas nacionales del sector, mientras que la Asociación de Supermercados Unidos (ASU) tiene la representación de las empresas más grandes. En el sector bancario, los grandes bancos extranjeros se agrupan en la Asociación de Bancos de la Argentina (ABA), creada a fines de los años 1990, y los grandes bancos nacionales en la Asociación de Bancos Privados de Capital Argentino (ADEBA) o en la Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABAPRA).

La heterogeneidad que reina en la mayoría de los sectores de actividad incide seriamente en la capacidad de las cámaras para encarar la representación legítima de las empresas de su sector. En el caso argentino, la representación colectiva de los trabajadores se encuentra fuertemente regulada desde el año 1943, tras la sanción de la Ley de Asociaciones Sindicales. La misma establece los criterios mínimos que debe cumplir una organización sindical para adquirir “personería gremial”⁴⁸ y representar a los trabajadores de una determinada rama de actividad en la firma de convenios colectivos. Esta centralidad que tienen los sindicatos en el sistema de relaciones colectivas de trabajo no se replica en el caso de los empresarios. Recién en el año 1988, con la sanción del decreto reglamentario de la Ley 14.250⁴⁹, se estableció un criterio específico para determinar la representación de los empleadores, considerando como legítimas representantes de las empresas del sector a aquellas organizaciones que contaran entre sus miembros con, al menos, el cincuenta por ciento de los empleadores dedicados a la actividad y que, a su vez, empleen a no menos del cincuenta por ciento de los trabajadores de esa misma rama de actividad. Estos parámetros fueron derogados con la sanción de la Ley 25.250 sobre reforma laboral en el año 2000⁵⁰, posiblemente por juzgarlos demasiado rígidos (Mugnolo 2017).

⁴⁸ La “personería gremial” otorga el “monopolio de la representación” a aquel sindicato que cumpla con los siguientes criterios: 1) cuente con la mayor cantidad de afiliados dentro de un sector específico de actividad; y 2) incluya como mínimo al 20% del total de trabajadores del sector (Senén González, Trajtemberg, y Medwid 2009)

⁴⁹ Artículo 2bis del Decreto Reglamentario de la Ley 14.250 sobre convenciones colectivas de trabajo, 16 de febrero de 1988. Disponibles en: <http://www.saij.gob.ar/199-nacional-decreto-reglamentario-ley-14250-sobre-convenciones-colectivas-trabajo-dn19880000199-1988-02-16/123456789-0abc-991-0000-8891soterced>

⁵⁰ “Cuando se pretenda constituir una unidad de negociación que exceda el ámbito de una o varias empresas determinadas, la autoridad de aplicación establecerá sus alcances, en función de la aptitud representativa del sindicato

Finalmente, en el año 2004, se establece una nueva modificación a la Ley 14.250, donde se amplían explícitamente las atribuciones del Estado para determinar la representatividad de la asociación empresarial con pretensiones de participar en la negociación colectiva. En su artículo 2º la Ley establece que “en caso que hubiese dejado de existir la o las asociaciones de empleadores que hubieran acordado la anterior convención colectiva o que la existente no pudiese ser calificada de suficientemente representativa o que no hubiere ninguna, la autoridad de aplicación, siguiendo las pautas que deberán fijarse en la reglamentación, atribuirá la representación del sector empleador a un grupo de aquellos con relación a los cuales deberá operar la convención o tener como representantes de todos ellos a quien o a quienes puedan ser considerados legitimados para asumir el carácter de parte en las negociaciones.” En suma, al no especificar los criterios que determinan la representatividad legítima o no de una asociación empresarial, el Estado se arroga la facultad de declarar no representativa a una asociación y excluirla de ese modo del sistema de relaciones colectivas de trabajo (Mugnolo 2017).

En la práctica, al no existir una nómina de entidades empresariales paritarias por sector de actividad, la cantidad de acuerdos laborales en los que participaron las distintas asociaciones empresariales desde 1974 hasta la actualidad parece ser uno de los pocos indicadores para medir la representatividad empresarial dentro del sistema de relaciones laborales. En general, como refleja el cuadro 2.2, las organizaciones más involucradas en la firma de convenios colectivos son las que poseen un mayor número de socios y, además, se componen mayoritariamente por empresas medianas y/o pequeñas (CAMARCO, CAC, AFAC, CIQyP, CAEM). En cuanto a las organizaciones sectoriales que representan un colectivo de empresas grandes, nos encontramos con una variedad de situaciones que responden en general a la voluntad de esas mismas empresas. En un caso extremo, ADEFA no participó de la firma de ningún convenio colectivo de trabajo puesto que en el sector automotriz son las propias empresas las encargadas de llevar adelante sus negociaciones laborales. Esto mismo sucede en los servicios públicos, donde ninguna cámara participa del sistema de convenios colectivos. Por el contrario, en el sector siderúrgico, la Cámara Argentina del Acero (CAA) ha participado en la firma de 97 acuerdos laborales en representación de sus empresas entre 1974 y la actualidad.

definida en el acto de otorgamiento de su personería gremial y de la del grupo de empleadores y asociaciones de empleadores que hubieren expresado su voluntad de integrarla. La reglamentación indicará las pautas y criterios a los que debe someterse esa autoridad para establecer la aptitud representativa del sector de los empleadores, que se aplicarán en los supuestos en que éstos no hayan alcanzado un acuerdo. También fijará los que deban tenerse en cuenta para determinar la participación de sus integrantes en la formación de la voluntad del sector, para el caso de que estos últimos no la establecieron de común acuerdo. En todos los casos que se constituya una unidad de negociación de una convención colectiva que incluya a más de un empleador entre los cuales se encuentren pequeñas empresas, debe acreditarse en el convenio que se celebre, que contiene un capítulo específico que las comprenda y que ha sido negociado por sus propios representantes.” (Ley 25.250, Art. 6, disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/63208/norma.htm>)

1.3. Las asociaciones multisectoriales

La participación activa en organizaciones multisectoriales no suele ser una característica de las empresas pequeñas, más bien todo lo contrario. En general, las empresas deciden afiliarse a una cámara multisectorial porque mantienen intereses en múltiples actividades de la economía, porque desean ampliar su abanico de negocios a otros sectores, porque quieren incidir en las decisiones políticas vinculadas al rumbo general de la economía, o por una combinación de esos tres factores. Salvo casos particulares, participar de forma activa en una cámara multisectorial es una atribución de las empresas grandes o medianas que pueden costear sin problemas el valor de varias membresías a la vez y, además, contar con personal suficiente como para asistir regularmente a las reuniones que organizan las diferentes asociaciones empresariales de las que forman parte.⁵¹

En Argentina, las principales asociaciones multisectoriales con participación de grandes empresas extranjeras como socias activas son cuatro⁵²: la Asociación Empresaria Argentina (AEA), el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) y la Unión Argentina de Proveedores del Estado (UAPE).

Cuadro 2.3. Perfil de las principales asociaciones multisectoriales. Año 2015

Asociación empresaria	Cantidad de ET socias	Total de socios	Ventas ET socias sobre total de ventas del país (%)	Representantes de ET en el consejo directivo	Especialidad
AEA	10	41	1,48	2	Lobby
CEADS	29	86	5,70	2	Networking comercial; Foro empresarial
IDEA	44	429	9,05	6	Foro empresarial
UAPE	4	S/D	0,43	0	Networking comercial

Fuente: elaboración propia en base a datos de INDEC, revista Mercado, y de las propias organizaciones

La UAPE es una organización que nuclea a las empresas de todos los sectores de la economía que proveen al Estado de diferentes bienes y servicios. Creada en la década de 1960, el objetivo de la cámara es el de canalizar las inquietudes y el estudio de las diversas situaciones de contratación ante el Estado, manteniendo a sus empresas socias debidamente informadas respecto a las ofertas de licitación que existen en sus respectivas actividades. La cámara no se

⁵¹ En general, las empresas de menor tamaño, al contar con una cantidad escueta de recursos, prefieren limitar sus membresías a las cámaras empresariales de su sector de actividad, donde se gestionan de forma específicas los intereses vinculados a sus negocios (R. J. Bennett 1999; Schmitter y Streeck 1999)

⁵² Existen otras asociaciones multisectoriales de gran relevancia como el caso de la Unión Industrial Argentina (UIA), la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA) o el recientemente creado Foro de Convergencia Empresarial (FCE), pero todas ellas son organizaciones de segundo grado que no admiten a empresas individuales como socias activas, sino a otras cámaras empresariales.

presenta a sí misma como una entidad que gestione intereses, sino como un espacio que acerca a sus miembros diferentes oportunidades para entablar negocios con el Estado a partir de la “publicidad” de las distintas licitaciones ofrecidas por el mismo. Asimismo, ofrece cursos y publicaciones de interés para proveedores, donde suelen convocar a funcionarios pertenecientes a las áreas de contrataciones de las diversas reparticiones estatales.

El CEADS es la subsidiaria local del *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD)⁵³, entidad que agrupa a las empresas más importantes del mundo interesadas en el desarrollo sustentable y el cuidado del medio ambiente. El WBCSD trabaja en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en la elaboración de diferentes propuestas de políticas públicas, y la promoción de oportunidades empresariales para el desarrollo sostenible. Asimismo, organiza diferentes congresos y jornadas alrededor del mundo con eje en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el cambio climático, el uso responsable del agua, y otras temáticas vinculadas al desarrollo sustentable y los negocios. El papel de sus subsidiarias es el de llevar adelante la agenda del WBCSD en los planos locales y regionales. Para ello, cuentan con personal permanente dedicado de forma exclusiva a la difusión de actividades, la realización de diferentes informes y publicaciones, y la organización de eventos, reuniones y grupos de trabajo. En el caso específico del CEADS, existen tres líneas de publicaciones: los estudios de caso, que buscan ilustrar cómo trabajan sus empresas miembro en cuestiones vinculadas al desarrollo sostenible; las publicaciones, que exponen diferentes artículos académicos, ensayos, entrevistas y notas de opinión sobre distintas temáticas de interés; y los informes de sostenibilidad, que muestran balances y reportes sobre desempeño empresarial en materia de sostenibilidad ambiental y social. Además de ello, el CEADS cuenta con tres grupos de trabajo que organizan reuniones periódicas sobre cuestiones “técnicas y normativas”, sobre “responsabilidad social empresarial” y sobre problemáticas vinculadas a “energía y clima”. Si bien el CEADS ha experimentado en los últimos años un enorme incremento en su membresía, en particular en el segmento de las grandes empresas extranjeras⁵⁴, no ha logrado (o querido) aún erigirse como un espacio de referencia social y político en el campo del desarrollo sostenible, quedando limitada su influencia al ámbito meramente empresarial.⁵⁵

⁵³ Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (<http://www.wbcsd.org>)

⁵⁴ Entre 2003 y 2015, la membresía de grandes empresas extranjeras en el CEADS se incrementó en un 93%.

⁵⁵ En el año 2015, el CEADS ha tenido tan sólo 11 apariciones en prensa: 10 en publicaciones especializadas del mundo empresarial y sólo 1 en prensa diaria de alcance masivo (La Nación, 26 de agosto de 2015).

Sin lugar a dudas, las entidades multinacionales de la muestra con mayor incidencia en la agenda pública son la Asociación Empresaria Argentina (AEA) y el Instituto Argentino para el Desarrollo Empresarial (IDEA).

Creada en el año 2002, la AEA es la heredera del Consejo Empresario Argentino, entidad empresarial que tuvo una activa participación en los años 1990 como promotora de las reformas estructurales ligadas al neoliberalismo (Beltrán 2008, 2011). Según declara en su estatuto, su propósito es “promover el desarrollo económico y social de la Argentina desde la perspectiva empresarial privada, con especial énfasis en el fortalecimiento de las instituciones necesarias para tal fin”. Para ello, propone la realización de una serie de actividades con eje en a) la promoción de la importancia de la actividad empresarial como motor del desarrollo de la economía, b) la promoción de la participación activa de empresarios en la formación y el análisis de políticas públicas, c) la organización de reuniones de discusión de políticas públicas con autoridades, funcionarios, legisladores y expertos, y d) la difusión de documentos de análisis y propuestas políticas.⁵⁶

Según explican Castellani y Gaggero (2017, 16), esta asociación presenta rasgos organizacionales que la diferencian de otras corporaciones más tradicionales del empresariado. En primer lugar, su Comisión Directiva está integrada exclusivamente por los presidentes de las más grandes firmas (tanto nacionales como extranjeras) que operan en el mercado local y la presencia en las reuniones de estos presidentes no es reemplazable por ningún otro directivo de la firma. En segundo término, la AEA no interviene en cuestiones sectoriales, sino que representa al conjunto de las grandes firmas más allá del sector de actividad en el que operen y del origen de su capital. Tercero, la conducción de la entidad está deliberadamente en manos de empresas nacionales, más allá del importante grado de extranjerización económica que exhibe el país. Cuarto, su modalidad de trabajo regular consiste en reuniones mensuales de todos los integrantes de la Comisión Directiva, y se destinan a elaborar un diagnóstico y a definir una estrategia de acción política en pos de alcanzar sus objetivos estratégicos, con la condición de que esas definiciones sean alcanzadas por pleno consenso. Las posturas de la entidad suelen difundirse a través de documentos que son inmediatamente levantados por los medios masivos de comunicación más importantes del país. Por último, la única fuente de financiamiento con que cuenta la entidad son las cuotas anuales que desembolsan por partes iguales todos sus integrantes.⁵⁷

⁵⁶ Información disponible en la página oficial de la entidad: <http://www.aeanet.net/acerca-de-aea>

⁵⁷ En el año 2015, la asociación contó con un presupuesto estimado de 9 millones de pesos (Castellani y Gaggero 2017). Si se considera el hecho de que en 2015 la AEA contó con 41 empresas miembro (ver cuadro 2.3), eso da que cada empresa aportó aproximadamente 219.500 pesos.

Desde la década de su fundación, en los años 1960, IDEA se ha constituido en un espacio de difusión privilegiado de las preferencias e intereses del empresariado local. Entre sus objetivos explícitos se encuentra “ser el ámbito de integración y desarrollo de empresas y empresarios más importante del país, constituyendo la voz activa del empresariado en defensa de valores y la difusión de su rol en la sociedad, con capacidad de influencia en la agenda pública”. El elemento distintivo de la entidad son los coloquios anuales que organiza desde el año 1965, donde diferentes referentes del mundo de los negocios y del ámbito público intercambian sus puntos de vista sobre distintas temáticas relativas al funcionamiento de la economía, la política y las instituciones. Por su dimensión y alcance⁵⁸, a los coloquios suelen asistir, además de las empresas socias de la entidad, políticos y funcionarios públicos del más alto nivel, entre ellos, el presidente del país. Si bien los encuentros se realizan a puertas cerradas, los medios de prensa son siempre invitados de honor, convirtiendo de esa forma a la entidad en el más importante *foro* de difusión de las ideas del empresariado local, y en particular de las grandes empresas –tanto nacional como extranjeras-, que suelen ser las que monopolizan la palabra en cada uno de los coloquios.

2. LOS MOVIMIENTOS EN LA REPRESENTACIÓN DURANTE EL KIRCHNERISMO

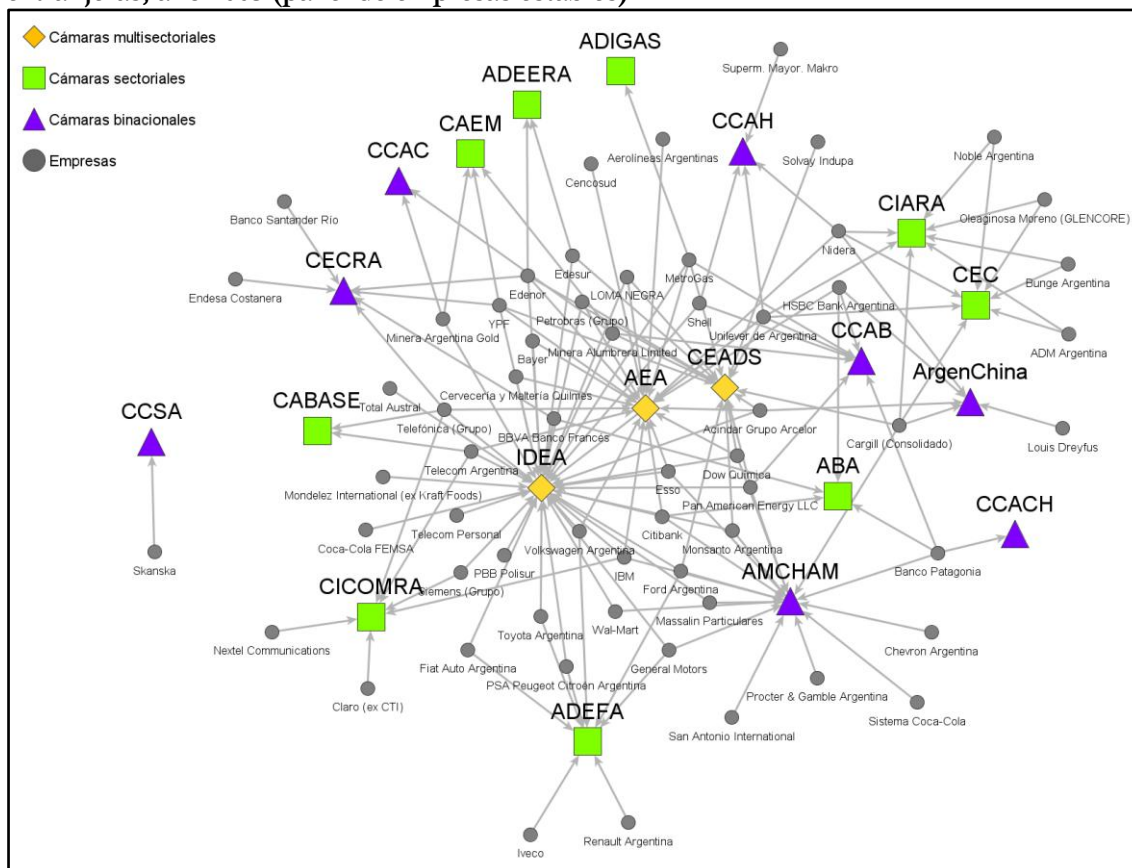
Antes de abordar el estudio de los movimientos que realizaron las grandes empresas extranjeras en el tablero de las cámaras empresariales entre 2003 y 2015 es necesario precisar algunas cuestiones metodológicas. Puesto que el objetivo de este apartado es estudiar las transformaciones que experimentó el mapa de la organización colectiva de las empresas extranjeras a lo largo de la era kirchnerista, optamos por realizar una comparación entre los años 2003 y 2015. De esta forma, pudimos establecer diferencias y similitudes entre el mapa configurado durante las administraciones anteriores y aquel que se constituyó transcurridos los 12 años que abarcó el período kirchnerista. El supuesto detrás de esta decisión es que los reposicionamientos que experimentó el mapa a lo largo de la época reflejaron un cambio en las estrategias de organización colectiva de las empresas extranjeras. Si bien algunos de esos reposicionamientos se relacionaron con decisiones comerciales que poco tuvieron que ver con el escenario político de la etapa (establecer contactos con proveedores de distintas actividades, facilitar la negociación con sindicatos, monitorear la competencia, incorporar nuevas tecnologías y saberes, abrir nuevos mercados, etc.), otros podrían pensarse como una estrategia política de las empresas orientada a incidir, de alguna u otra manera, en el relacionamiento con el gobierno (a partir de un cambio en su “repertorio de recursos políticos”). Es cierto que este abordaje impide observar los muchos movimientos que, con seguridad, se sucedieron a lo largo de un período

⁵⁸ Como refleja el cuadro 2.3, para el año 2015 IDEA contaba con 429 empresas socias, de las cuales 44 era grandes empresas extranjeras que, en conjunto, explicaban cerca del 10% de las ventas totales del país.

que, como veremos en el capítulo 4, tuvo diferentes momentos en lo que a la relación Estado-empresas extranjeras se refiere. Sin embargo, vale decir que no es objeto de este estudio realizar un análisis pormenorizado de las transformaciones que experimentó la organización colectiva durante los tres gobiernos kirchneristas, sino señalar a grandes rasgos las tendencias principales. Esta decisión implica limitar el análisis comparativo a los datos que se encuentran disponibles tanto para el año 2003 como para el 2015. Ello representa un obstáculo difícil de sortear pues conforme uno se aleja en el tiempo, menores son las posibilidades de encontrar registros confiables. Esto se debe fundamentalmente a que la información sobre afiliaciones no es pública y, por esa misma razón, las cámaras no están obligadas a facilitarla; en este sentido, el acceso a la misma dependerá tanto de la buena voluntad de aquellas personas encargadas de administrarla, como de la existencia misma de esos datos (muchas cámaras no conservan los registros de afiliación para años pasados). En concreto, para la recopilación de información sobre membresías se aplicaron tres criterios básicos. En primer lugar, se revisaron las páginas web de las cámaras empresariales en busca de los registros sobre afiliaciones.⁵⁹ Si esa información no estaba disponible por esta vía, se procedió a mandar un correo con el pedido de las afiliaciones para los años 2015 y 2003. En caso de no obtener respuesta por este medio, se asistió a las oficinas de las cámaras para solicitar la información de forma personal. Si ninguna de estas alternativas daba resultados, se procedió a consignar como “no disponible” el dato sobre membresías para el año en cuestión. En conclusión, la comparación 2003/2015 se realizó en base a la información proporcionada por 8 cámaras binacionales (sobre un total de 13), 9 cámaras sectoriales (sobre 24 principales), y 3 asociaciones multisectoriales (sobre 4 en total).

⁵⁹ El trabajo de campo para la realización de este estudio fue hecho en el transcurso del año 2016. Salvo casos puntuales, la información sobre afiliaciones que las cámaras publican en sus páginas oficiales corresponde al año calendario anterior (en este caso, del 2015). Para obtener los registros del año 2003 por este mismo medio, recurrimos a la plataforma www.archive.org, un buscador que permite visualizar versiones antiguas de (algunas) páginas web.

Gráfico 2.1. Mapa de la organización colectiva (red corporativa) de las principales empresas extranjeras, año 2003 (panel de empresas estables)



Fuente: elaboración propia en base a información de las propias cámaras empresariales y relevamientos de prensa.

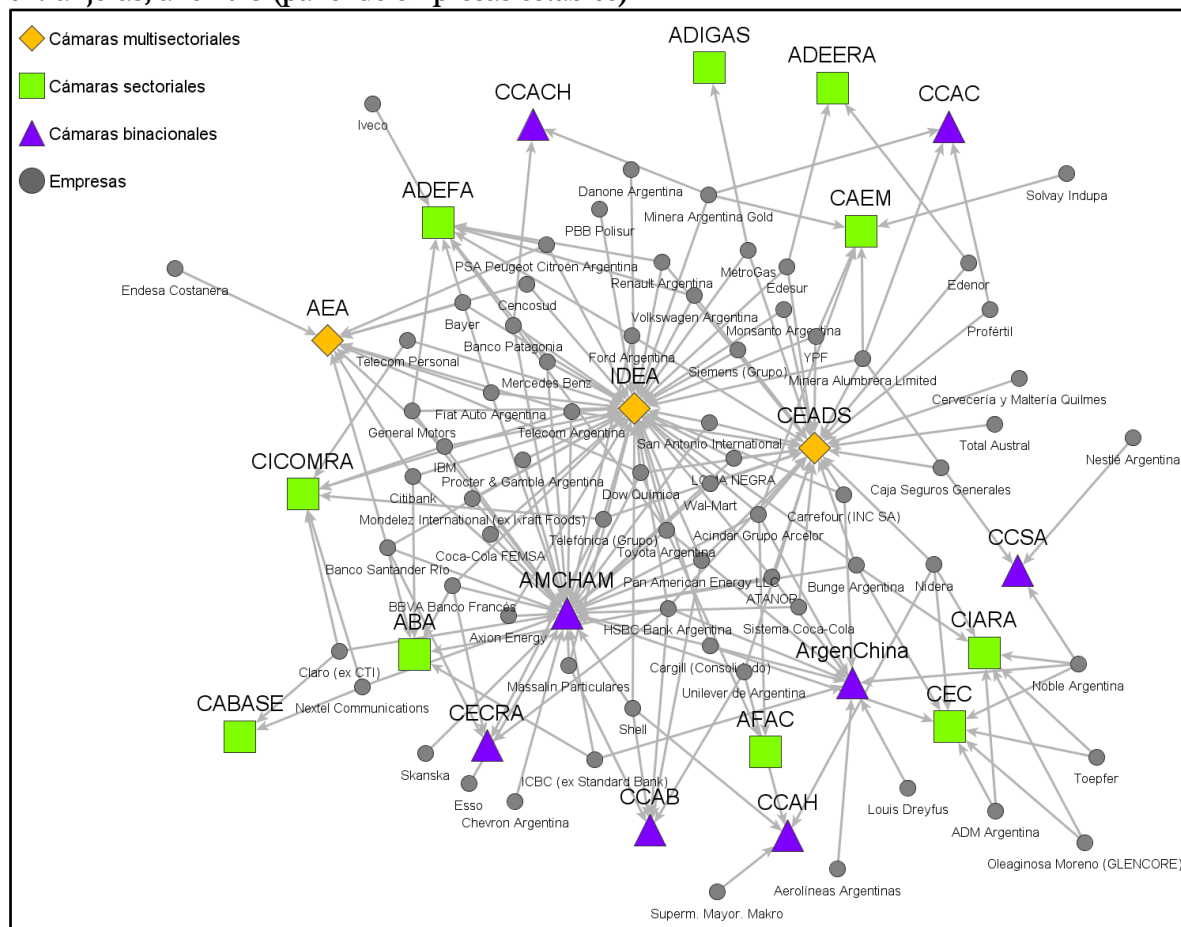
En el gráfico 2.1 se pueden visualizar las afiliaciones de las principales empresas extranjeras del país para el año 2003. El trazado de la red permite identificar de forma rápida y sencilla cuáles son las asociaciones empresariales más importantes en función de su *centralidad* dentro de la misma. Esta unidad de medida, propia del análisis de redes sociales, toma como indicador la cantidad de conexiones que exhibe un nodo específico (el que uno tome como unidad de análisis) y sus nodos adyacentes (es decir, aquellos con los que se conecta) para establecer las posiciones centrales y periféricas dentro de la red (Requena Santos 1989). En otras palabras la centralidad se define no sólo en función de la cantidad de vínculos que tiene un actor determinado, sino también en relación a las conexiones de los actores con los que se encuentra vinculado. En el caso específico de esta red, la centralidad de AEA, IDEA y el CEADS se explica porque son las entidades con más afiliaciones en el año 2003 pero, también, porque sus empresas socias están a su vez afiliadas a otras importantes organizaciones empresariales de la red.

La posición es fundamental en el análisis de redes sociales pues determina la “estructura de oportunidad” de un actor respecto a la facilidad para acceder a los recursos de otros actores en la

red (Freeman 1978). Desde esta perspectiva, los actores en posiciones centrales tendrán más posibilidades de acceder a los recursos de otros actores que aquellos ubicados en la periferia de la red. En los análisis de redes sociales la noción de *accesibilidad* tiene una importante significación sociológica, pues refleja la posibilidad que un actor determinado tiene de utilizar sus vínculos como canales de comunicación con otros elementos de la red. De forma simplificada, la accesibilidad se puede resumir como el número de pasos necesarios para alcanzar a otros actores. Como explica Requena Santos (1989, 142), la accesibilidad se puede cuantificar de dos maneras diferentes: a) como la proporción de actores que pueden contactar con cada actor determinado en la red; y b) como el número de intermediarios que hay que usar para conectar con otro; es decir, el número de vínculos que se tienen que atravesar para alcanzar a un actor determinado.

La red corporativa de las principales empresas extranjeras del país puede interpretarse de dos maneras distintas. Si se focaliza en las organizaciones empresariales, las empresas afiliadas representan canales de comunicación con otras cámaras. Así, un representante de la empresa X que asistió a una reunión de trabajo en la cámara 1 y, a su vez, representó a su empresa en una reunión de la cámara 2, puede servir como canal de comunicación entre las cámaras 1 y 2, por ejemplo, aportando información útil para la resolución de tal o cual problemática, compartiendo prácticas exitosas de gestión, alertando sobre potenciales conflictos con el Estado, etc. Ahora bien, si se pone la mirada en las empresas que conforman la red, las organizaciones empresariales representan los espacios de comunicación con otras empresas y otras organizaciones. Desde esta perspectiva, una empresa que está afiliada al mismo tiempo a varias cámaras, tendrá acceso a la información que quieran proporcionarle otras empresas con las que comparte esos mismos espacios. A modo de ejemplo, Citibank (4 conexiones) ocupa una posición más central en la red que Cargill (5 conexiones) pues se encuentra afiliada a cámaras mejor posicionadas en términos relativos (AEA, IDEA, AMCHAM y ABA) y, a través de las posibilidades que le brinda formar parte de esos espacios, puede acceder a un mayor número de actores en la red que Cargill (afiliada a ARGENCHINA, CEADS, CEC, CIARA y AMCHAM).

Gráfico 2.2. Mapa de la organización colectiva (red corporativa) de las principales empresas extranjeras, año 2015 (panel de empresas estables)



Fuente: elaboración propia en base a información de las propias cámaras empresariales y relevamientos de prensa.

La red correspondiente al año 2015 (gráfico 2.2) muestra algunas modificaciones importantes respecto al año 2003. La principal es el desplazamiento de AEA a una posición mucho más periférica de la red, y el corrimiento de la AMCHAM a una mucho más central. En efecto, entre 2003 y 2015, la plantilla de empresas extranjeras en la AEA se reduce en un 50%, pasando de 20 a 10, mientras que la de la AMCHAM se incrementa en un 125%, pasando de 16 a 36 empresas.⁶⁰ Otra situación destacable es la consolidación de IDEA como la asociación más importante de la red: su ya abultada membresía de empresas extranjeras se incrementa en un 25%, pasando de 36 a 45 firmas.⁶¹ Asimismo, vale destacar el crecimiento acelerado del CEADS, que pasa de 15 empresas extranjeras en 2003, a 29 en 2015 (incremento del 93%).

⁶⁰ Ver cuadro E.2 del Anexo Estadístico.

⁶¹ Vale recordar que la muestra de empresas extranjeras de este estudio, que representa el grupo de las más importantes del país, se compone de 73 firmas. Desde esta perspectiva, IDEA y AMCHAM son las cámaras más representativas del gran capital extranjero en términos cuantitativos, congregando respectivamente al 61,6% y al 49,3% de las firmas que conforman este grupo.

A grandes rasgos, pueden distinguirse dos tipos de movimientos: los motivados por intereses comerciales/sectoriales, y los que están vinculados a intereses más políticos. El primero de los casos refleja las variaciones que experimentan en sus membresías las organizaciones especializadas en el *networking comercial* y la *gestión sectorial de intereses*; el segundo, las variaciones acontecidas en asociaciones que se especializan en el *lobby* o que funcionan como un *foro empresarial*.

2.1. Movimientos comerciales

En general, las variaciones que experimentan las asociaciones sectoriales y las cámaras binacionales de comercio se deben a decisiones comerciales. Como refleja el cuadro E.2 del Anexo Estadístico, la cantidad de empresas que entran o salen de esas cámaras no son más que dos, con excepción del CEADS y ARGENCHINA que reflejan un incremento extraordinario en sus membresías (de 93% y 100% respectivamente). Algunos de los factores que explican estos movimientos son:

a) El cambio de manos que experimentan algunas empresas, que motiva una modificación en la estrategia comercial de la firma y, con ello, un reposicionamiento en términos de organización colectiva. Por ejemplo, este es el caso de Acindar, empresa del sector siderúrgico que en el año 2004 es comprada por el *holding* internacional ArcerlorMittal, una de las compañías siderúrgicas multinacionales más grandes del mundo. La afiliación a las cámaras más importantes del sector autopartista (AFAC) y minero (CAEM), sectores en los que Acindar mantiene fluidos negocios, puede interpretarse como una estrategia comercial de la nueva gestión para apuntalar su posicionamiento sectorial y mejorar la comunicación con proveedores, empresas y otros actores destacados de esas actividades. Otro caso destacable en esta misma línea es el del banco Standard Bank, que en el año 2013 es adquirido por ICBC (el banco más importante de China) que, en virtud del origen de su capital, se incorpora inmediatamente a las filas de la cámara binacional china (Argenchina). Lo mismo sucede con Noble Argentina, empresa especializada en la comercialización de granos, que en 2014 es comprada por COFCO, una multinacional de origen chino. De la misma manera, las modificaciones que experimenta el Banco Patagonia en su estructura de afiliaciones (se va de ABA y de la CCAB) pueden atribuirse a una modificación en la estrategia comercial de la entidad motorizada por un cambio de manos (en 2011 es adquirida por el Banco do Brasil).

b) El arribo o salida de una empresa del país.⁶² A modo de ejemplo, la salida de Skanska de la cámara binacional suiza (CCAS) se debe a que, en el año 2015, la empresa vendió sus activos locales al grupo Pérez Companc y se fue definitivamente del país.

c) Las facilidades que otorgan algunas cámaras en el acceso a nuevos mercados, como refleja el enorme incremento en la membresía de ARGENCHINA, motivada fundamentalmente por el deseo de empresas como Atanor y Aerolíneas Argentinas de estrechar sus vínculos comerciales con el gigante asiático. Consultado por *La Nación* respecto al aumento considerable en la cantidad de socios que exhibió la cámara china en los últimos años, su presidente ejecutivo sostuvo:

Últimamente nos dimos cuenta de que China puede ser un aliado interesante, no sólo para venderle productos o como fuente de financiación, sino como socio en algunos proyectos. Ahora se ha tomado conciencia de la importancia de China como mercado. Espero se abra una estrategia a largo plazo y que los futuros gobiernos apoyen y sigan con esta estrategia. No creo que estemos hablando de un neocolonialismo, como dicen algunos (Carbone 2015).

d) La decisión de incorporar nuevas relaciones y conocimientos vinculados a una temática específica, como expresa el incremento en la cantidad de miembros que percibe la CEADS. En este caso específico, la responsabilidad social empresaria y el desarrollo sustentable suelen ser temáticas que preocupan de forma particular a las grandes empresas multinacionales que, presionadas por las recomendaciones formuladas por organismos internacionales de peso (por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE–), suelen participar de diferentes espacios que potencien al desarrollo de ese tipo de capacidades.⁶³ El incremento en la membresía del CEADS, la filial local del *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), puede interpretarse desde esta perspectiva.

2.2. Los movimientos políticos (o la política detrás de los movimientos)

Las dos únicas organizaciones empresariales de la muestra dedicadas de forma plena al *lobby* empresarial estuvieron, casualmente, entre las que más modificaron sus membresías entre 2003 y 2015; sin embargo, vale decir, existió una diferencia notable entre ambas: mientras la cámara americana de comercio (AMCHAM) incrementó su plantilla de grandes empresas extranjeras en un 125%, la Asociación Empresaria Argentina (AEA) sufrió una pérdida del 50% en ese mismo tramo de firmas.

⁶² También puede explicar variaciones en las membresías de asociaciones empresariales más vinculadas a la intermediación política (AEA, AMCHAM e IDEA).

⁶³ Entre las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales se encuentran diferentes normas y principios vinculados a una conducta empresarial responsable hacia el medio ambiente, la publicación de información, la lucha contra la corrupción, y el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Si bien la adhesión a estos lineamientos es voluntaria, las empresas que adhieran deben aplicarlas a todos los países en los que operan (<http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/>)

Al igual que el resto de las cámaras binacionales de comercio, la AMCHAM era una organización que, durante los años 1980 y 1990, se especializaba en el *networking comercial*: organizaba diferentes eventos sociales para poner en contacto a las empresas entre sí y con potenciales socios comerciales, brindaba capacitaciones, realizaba informes de mercado, contactaba a las empresas con distribuidores en el exterior, etc. Según explica su directora ejecutiva (que, al momento de la entrevista –agosto de 2016–, formaba parte de la institución hacía más de diez años) el contexto político del período 2003-2015 hizo que la entidad mutara su perfil de una tradicional cámara de comercio a una organización especializada en el *lobby* empresarial:

Acá siempre se hicieron trabajos que tenían que ver con la incidencia en la agenda pública (...) Eso existió siempre en Amcham. La diferencia es que en estos últimos años se acrecentó, y ameritó la creación de un sector entero. Porque cada vez los temas eran más complicados para el ambiente de negocios que nosotros buscamos que la Argentina tenga. Entonces ameritó la creación de este sector de Diálogo Institucional, que lo que hace diariamente es revisar toda la legislación que entra a las legislaturas provinciales y nacionales, más las resoluciones del Poder Ejecutivo, y cómo eso puede ir contra nuestros principios y valores de un ambiente de negocios sustentable. Cuando nosotros vemos que alguna ley impacta sobre eso, y que va a tener impacto sobre el negocio de nuestras empresas en la Argentina, entonces decidimos incidir (Directora de Gestión de la AMCHAM desde 2004 a la actualidad; entrevista realizada el 2 de junio de 2016).

La reconversión de la AMCHAM durante el kirchnerismo en una cámara netamente lobbista es lo que determinó, según afirma su directora ejecutiva, una diferenciación notable con el resto de las cámaras binacionales, que mantuvieron en general su perfil más vinculado al *networking comercial*.

La cámara se reconvirtió, un poco por la necesidad interna del contexto, y otro poco para aggiornarse a las tendencias. Nos reconvertimos entonces en una entidad que es mucho más activa en la generación de política pública. Dejamos de ser una cámara donde los socios vienen sólo a tomar café, intercambiar conocimiento, y hacer comercio. Esto era más en los ochenta y noventas. Este contexto obligó a otra cosa y nosotros lo tomamos para aggiornar nuestros servicios, y eso nos dio un rédito enorme, y una diferenciación con otras cámaras binacionales gigante. Porque vos podías atacar muy anticipadamente los problemas que iban teniendo las empresas (Directora de Gestión de la AMCHAM desde 2004 a la actualidad; entrevista realizada el 2 de junio de 2016).

Vale decir que el cambio de perfil que experimenta la AMCHAM sirve únicamente para explicar el enorme distanciamiento que se manifiesta entre 2003 y 2015 con las otras organizaciones binacionales de comercio⁶⁴; respecto a las divergencias de desempeño que existieron con AEA, no es posible establecer la misma correlación. Sobre este punto, veremos más adelante en esta tesis que el factor clave para explicar la disparidad en los movimientos de empresas de una y otra

⁶⁴ La AMCHAM ya era una entidad de primer orden entre las cámaras binacionales de comercio mucho antes del período kirchnerista debido, fundamentalmente, a su tamaño superior en términos relativos y a su vinculación con los EEUU. La particularidad durante el kirchnerismo es que la distancia con las otras cámaras binacionales se hace aún más profunda.

entidad se encuentra en la relación que mantuvieron con el gobierno a lo largo del período. Si bien no es objeto de este capítulo profundizar en los detalles que marcaron dicha relación (ello será material de análisis de los capítulos 4 y 5), es posible mencionar algunos elementos clave.

La relación entre AEA y los gobiernos kirchneristas fue, a pesar de ciertos altibajos, relativamente calmada hasta el año 2008 cuando, tras el conflicto que enfrentó al gobierno con los productores agropecuarios⁶⁵, la entidad pasó a posicionarse como una de las más encumbradas y activas opositoras a la gestión kirchnerista.⁶⁶ Este giro en la relación se explica, según Castellani y Gaggero (2017, 17), por el incremento progresivo de la intervención estatal en la economía (incluso en áreas muy sensibles para los empresarios como el reparto de utilidades, la determinación de los costos y el uso de los inventarios) y la pérdida de injerencia empresarial en la definición de las políticas públicas. A partir del conflicto con el campo, los canales de diálogo con el gobierno se fueron cerrando progresivamente; situación que llevó a la entidad a practicar una estrategia política más confrontativa, con apariciones públicas más frecuentes en diferentes medios de comunicación, cuestionando cada medida gubernamental que implicara un avance del Estado sobre el sector privado (2017, 18).

En mayo de 2010, luego de que el ex presidente Néstor Kirchner efectuara públicamente una dura crítica contra la entidad en el marco de un acto en Paraná por el día del trabajador,⁶⁷ la AEA comenzó a denunciar en diferentes medios de comunicación que el gobierno buscaba debilitarla a partir de presiones a diferentes socios para que abandonaran sus filas (Oviedo 2010; Dattilo 2010; *LaPolíticaOnline* 2010)

Independientemente de si existieron o no las presiones que afirma haber sufrido la entidad a manos del gobierno, la actitud visiblemente opositora y confrontativa que mantuvo la AEA a

⁶⁵ En marzo de 2008 el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner anunció la creación de un nuevo régimen de retenciones, con alícuotas móviles, diseñado para incrementar la carga tributaria sobre los productos agroexportables. Esta medida, conocida como Resolución 125, despertó una fuerte oposición de los productores agropecuarios que, agrupados en torno a las principales organizaciones empresariales del sector (la Sociedad Rural Argentina, la Federación Agraria Argentina y las Confederaciones Rurales Argentinas), dieron curso a diferentes medidas de fuerza que tomaron gran visibilidad pública. Con la aspiración de ponerle punto final al conflicto, el gobierno toma la decisión de enviar el proyecto al Congreso de la Nación para su tratamiento. El desenlace del conflicto tuvo como protagonista al Vicepresidente de la Nación, Julio Cobos, quien, con su “voto no positivo” del 18 de julio en la cámara de senadores, resolvió la crisis en un sentido favorable a los ruralistas. Para más detalles sobre el conflicto ver Hora (2010).

⁶⁶ Según expresan Castellani y Gaggero (2017, 17), la relación entre la AEA y los gobiernos kirchneristas pasó por tres etapas bien diferenciadas en donde, según declaraciones de Jaime Campos (presidente de la entidad desde noviembre 2009) se pasó del “diálogo razonable” al “completo distanciamiento”, pasando por un intermedio de enfriamiento de la relación.

⁶⁷ “Escuchen bien un minutito porque nos preocupa mucho la visita que hicieron, aparentemente para hablar sobre la ley de medios e intentar presionar a la Corte Suprema de Justicia de la Nación, desde la Asociación Empresaria Argentina, encabezada por Magnetto y otros empresarios” (Oviedo 2010).

partir de 2008 marcó un fuerte contraste con la estrategia que llevó adelante la AMCHAM en relación al gobierno.

Durante el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner nuestra cámara en Washington era muy combativa, y mandaba muchas cartas al gobierno de CFK [Cristina Fernández de Kirchner] pidiendo determinadas cosas. Eso era muy usual. Nosotros no estábamos de acuerdo con esa estrategia combativa, porque con el gobierno de Cristina, si vos combatías, no había modo de dialogar. No era nuestro accionar. Nosotros éramos propositivos con el gobierno de Cristina, no combativos. Y ahí hubo una gran diferenciación. Aunque el tema era el mismo, el approach era muy diferente. Y nosotros varias veces fuimos al gobierno de turno a explicar que las dos cámaras, aunque mantenemos una relación, somos diferentes. Porque las membresías son diferentes. Yo represento a las empresas acá, y ellos representan a sus empresas allá. Entonces las necesidades son otras (Directora de Gestión de la AMCHAM desde 2004 a la actualidad; entrevista realizada el 2 de junio de 2016).

Si bien estas palabras refieren a la actitud que mantuvo la cámara de comercio americana con sede en Washington respecto al gobierno⁶⁸, bien podrían aplicarse a la estrategia de confrontación que comienza a desplegar la AEA a partir de 2008. Evidentemente, la merma de empresas que registra la entidad entre 2003 y 2015, *vis à vis* el incremento que experimenta la AMCHAM, expresan en alguna medida el interés de ciertas firmas extranjeras por mantener un perfil bajo y evitar el conflicto con el gobierno.

De la misma manera, es probable que ese interés haya motorizado, en noviembre de 2009, el traspaso de la conducción de AEA desde Luis Pagani, presidente de Arcor (una de las empresas nacionales productoras de alimentos más importantes del país), a Jaime Campos, dirigente que ha hecho la mayor parte de su carrera en el campo de las organizaciones empresariales. Esta elección ya había sido adoptada por otras cámaras empresariales (ABA, COPAL, la CAC, entre otras), y se sostiene en el supuesto de que al poner al frente de las organizaciones a dirigentes que no se encuentran vinculados a una empresa específica, se protege a las firmas de eventuales represalias o agresiones del gobierno (Donato y Sanguinetti 2009).

El caso de IDEA presenta grandes diferencias con los dos anteriores. En principio, IDEA no es una entidad empresarial tradicional: a diferencia de AEA y AMCHAM, no gestiona intereses por sí misma, sino que sirve como un espacio para que determinados representantes del mundo de los negocios expongan sus preferencias y demandas. La entidad funciona a través de un comité ejecutivo conformado por unos 34 representantes de las empresas socias que, a su vez, eligen anualmente un directorio de 5 miembros (Presidente, Vicepresidente 1°, Vicepresidente 2°, Secretario y Tesorero). Si bien la abultada membresía que presenta la organización (429

⁶⁸ Esta situación será recuperada en el capítulo 5 para mostrar que las empresas extranjeras, durante una buena parte del período, tuvieron que pensar en estrategias políticas distintas que la apelación a vínculos internacionales en su relacionamiento con el gobierno, en particular después del año 2008.

miembros en 2015) está conformada por empresas de todo tipo y tamaño, tanto el comité ejecutivo como el directorio tienen, en general, una abrumadora presencia de representantes de empresas grandes. A modo de ejemplo, para el año 2015, seis empresas extranjeras de la muestra formaron parte del consejo directivo de IDEA (ver cuadro 2.3), mientras que el resto del consejo estuvo integrado por representantes de empresas grandes, tanto nacionales como extranjeras, y ningún representante de firmas pequeñas o medianas. Puesto que el consejo directivo es el encargado, entre otras cosas, de proponer y aprobar a los expositores que tomarán la palabra en los coloquios que organiza la entidad, la representación sesgada hacia el gran capital local tiene un efecto directo en el contenido que se expresa en la mayoría de los discursos que se pronuncian.⁶⁹

En cuanto a los coloquios anuales, se realizan en el mes de octubre, y cuentan en general con unos 20 o 30 expositores. Resulta llamativo que a lo largo del período 2003-2015, y en particular a partir del año 2009 cuando se incrementa la tensión entre el gobierno y un sector importante del mundo empresarial, la mayoría de las exposiciones más críticas hacia el gobierno estuvieron encabezadas por figuras de la política públicamente opositoras al gobierno (principalmente dirigentes de partidos políticos opositores y gobernadores electos no oficialistas), representantes de cámaras empresariales y académicos vinculados a instituciones públicas o privadas, locales y extranjeras. Salvo escasas excepciones, los dirigentes vinculados a las grandes empresas extranjeras del país prefirieron mantener un perfil bajo en el marco de los coloquios organizados por IDEA, ya sea evitando participar como oradores, o exponiendo sobre temáticas que poco tenían que ver con el mundo de la política local.⁷⁰

3. CONCLUSIONES

La representación corporativa del empresariado ha sido muy analizada por la literatura tanto internacional como nacional. En este capítulo, nos propusimos contribuir al conocimiento sobre la organización colectiva de las empresas multinacionales a la luz de dos nuevos interrogantes: ¿existe alguna especificidad en la organización colectiva de las empresas extranjeras respecto a otro tipo de empresas? Más en concreto, ¿qué modificaciones sufrieron estas formas de organización durante el kirchnerismo?

Respecto a la primera de estas preguntas, este capítulo no brinda evidencias para sostener que existen formas diferentes de representación entre las empresas nacionales y las extranjeras. Más

⁶⁹ Además de diferentes representantes del mundo de los negocios (empresas o asociaciones empresariales), suelen invitarse expositores del mundo de la política, como figuras clave de diferentes espacios políticos y funcionarios de alto rango.

⁷⁰ A modo de ejemplo, durante el coloquio 2011, los únicos representantes de grandes empresas extranjeras fueron la gerenta de asuntos públicos de Dow Argentina, que expuso sobre la inserción de las mujeres en puestos de liderazgo, y un economista jefe del BBVA, que disertó sobre el rol de China en la economía global.

allá del caso de ABA en el sector bancario, que se ocupó de aglutinar bajo un mismo techo a las empresas extranjeras del sector, no es posible sostener que haya grandes diferencias con respecto a la representación que exhiben otro tipo de firmas. El indicador más certero de ello es que todas las cámaras binacionales cuentan con una nutrida plantilla de socios nacionales y, más aún, en algunas estos superan crecidamente a los extranjeros.

Con respecto a los movimientos políticos que realizaron las empresas extranjeras a lo largo del período 2003-2015, este trabajo permitió reflejar que una mayoría importante de firmas prefirió canalizar colectivamente las demandas al gobierno a través de entidades que mantuvieran un perfil bajo y evitaran la confrontación con el gobierno, como refleja el caso de AMCHAM en oposición al de AEA; o alineándose detrás de los discursos pronunciados desde un espacio plural y –en apariencia- heterogéneo, como es el caso de IDEA. En definitiva, las grandes empresas extranjeras prefirieron delegar sus asuntos políticos en aquellas organizaciones que les permitieran mantener cierto anonimato en su relacionamiento con el gobierno. En los próximos capítulos profundizaremos en el análisis de los factores que condicionaron este tipo de comportamiento en las empresas multinacionales.

CAPÍTULO 3

DIRIGENTES DE EMPRESAS MULTINACIONALES Y ASUNTOS PÚBLICOS EN ARGENTINA

Casi cualquier empresa –grande, pequeña o mediana- requiere cierto grado de “predictibilidad” para conducir sus negocios en cualquier lugar del mundo (Katz y Kahn 1978). Esa demanda de “certidumbre” resulta tanto más apremiante cuanto mayor es el monto de las inversiones comprometidas y mayores los plazos de recupero. Las empresas multinacionales son, por esencia, organizaciones de gran tamaño que necesitan desembolsar grandes cantidades de dinero para internacionalizar su producción más allá de la frontera de sus casas matrices (Dunning 1988). Salvo rarísimas excepciones, esta condición las convierte en uno de los actores económicos más interesados en la claridad de las reglas, la estabilidad jurídica, y todas aquellas condiciones que permitan una planificación a largo plazo (Vernon 1977, 1998).

Que todas las empresas cuenten con alguna instancia destinada a gestionar las relaciones con el ambiente que las rodea no es una novedad en absoluto; más bien constituye una condición necesaria para la sobrevivencia en cualquier mercado. Hacia fines de los años setenta, prácticamente todas las grandes empresas multinacionales del planeta contaban con una Dirección o Departamento de Asuntos Públicos (Post et al. 1983). En general, la función primordial de estos espacios –también denominados “Relaciones Institucionales” o “Relaciones Públicas”- es, desde ese entonces, la de asesorar al presidente de la compañía en el manejo de las relaciones políticas con el entorno. En palabras del director de Asuntos Públicos de una importante petrolera multinacional, al tiempo que vocal del Colegio Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina:

El rol está vinculado con la gestión de intereses de la compañía ante los públicos de interés, ya sea en ámbitos de gobierno, en ámbitos de cámaras, en ámbitos del poder legislativo, como así también ser el responsable en la faceta comunicacional de lo que es la gestión de intereses. Es el relacionamiento con los tomadores de decisión, con los formadores de opinión (la prensa, los medios), como así también la representación de la compañía en los distintos ámbitos donde la compañía tiene que estar representada, léase cámaras sectoriales, cámaras de pertenencia. Es un poco una combinación, si uno hiciera un paralelismo con lo que son los gobiernos, entre un canciller (porque sos aquel que representa la organización ante los públicos externos) y un vocero, es decir, aquel que trasmite los mensajes claves de la organización, para justamente poder posicionar a la compañía ante los públicos de interés clave (Gerente de Asuntos Públicos de Volkswagen Argentina entre enero y octubre de 2015, entrevista realizada el 24/08/2015)

De acuerdo a Meznar y Nigh (1995), los Departamentos de Asuntos Públicos cumplen dos roles centrales. Por un lado, buscan resguardar o mejorar –dependiendo el caso- la posición de la empresa en un mercado determinado alternando entre estrategias defensivas u ofensivas, según el contexto lo demande. Por otro lado, promueven modificaciones en la estructura organizacional de la compañía para mejorar su adaptación a un escenario determinado. Si bien ambos roles no se excluyen mutuamente, con frecuencia sucede que uno predomina por sobre el otro. Al respecto, Pfeffer y Salancik (1978) argumentan que el tamaño de las organizaciones es un factor clave en la relación con el entorno. Desde esta visión, un elevado caudal de recursos (tanto materiales –económicos, principalmente- como intangibles –conocimiento, experiencia, etc.-) suele devenir en una mayor capacidad para controlar el ambiente y evitar que el mismo dicte el ritmo de los acontecimientos. De allí que las empresas grandes tengan más posibilidades que las pequeñas o medianas de prevalecer ante un contexto desfavorable sin sufrir modificaciones o alterar de forma radical sus estructuras.

Las empresas multinacionales suelen pensarse como un claro ejemplo de este tipo. No sólo cuentan con cuantiosos recursos para intentar que el entorno se adapte a sus intereses, sino que son organizaciones que, por lo general, aspiran a conducir sus negocios de la misma manera en cada uno de los mercados en los que operan, constituyéndose en grandes vectores de estandarización de ciertas políticas. Como señalamos en el capítulo 1, esta tendencia se hizo más marcada a lo largo de las últimas décadas. La difusión de los Tratados Bilaterales de Inversión, junto con la creación de la Organización Mundial del Comercio y el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones responden en parte al interés de las empresas multinacionales por homogeneizar los marcos institucionales a nivel global y generar cierto nivel de previsibilidad sobre el devenir futuro de sus actividades (Arceo 2011; Harvey 2005; Ohmae 1996)

La producción académica de los años 1980 y 1990 contribuyó a propagar esta visión de las multinacionales como organizaciones desarraigadas e inmunes a las acciones que desplegaran los

estados locales. Desde el mundo desarrollado, predominaron los estudios focalizados en identificar las prácticas organizacionales más eficientes para el manejo de los negocios de las subsidiarias locales⁷¹ sin mediar en sus razonamientos más elementos que los asociados al funcionamiento interno de las compañías, como si éstas no fueran a enraizarse dentro de un espacio geográfico con una cultura determinada, con actores específicos y con reglas concretas. Desde la periferia, se observaba en cambio una férrea inclinación por analizar las consecuencias negativas de la “extranjerización económica”⁷² sobre la soberanía nacional de los países y sus cuentas nacionales, dejando un margen casi nulo para el estudio de otros aspectos más “virtuosos” asociados a su presencia.

Fue recién hacia fines de los años 1990 cuando comenzaron a aparecer diversos trabajos –de carácter más empírico- que cuestionaron esa mirada hegemónica sobre las empresas multinacionales. Uno de los aportes más destacables provino de los institucionalistas, quienes se pronunciaron unánimemente en contra de las explicaciones de tipo organizacionales sobre las estructuras y estrategias de las firmas extranjeras. En su lugar, propusieron desviar la mirada hacia los contextos institucionales locales, y la forma en que los mismos condicionan y moldean sus decisiones y sus modos de organización (Morgan y Kristensen 2006)

Desde esta perspectiva, la organización y el comportamiento de las empresas multinacionales deben pensarse en interacción con el entorno institucional del país que las recibe (*host country effect*), y no como el mero producto de las decisiones que se adoptan en las casas matrices ubicadas –en general- en sus países de origen (*home country effect*). En otras palabras, las empresas multinacionales conducen sus negocios en el marco de una “dualidad institucional” (Kostova 1999): por un lado, están condicionadas por los lineamientos (formales e informales) que bajan desde sus casas matrices –que, a su vez, están insertas en la cultura institucional de un país determinado- pero, al mismo tiempo, se ven limitadas por las restricciones institucionales de los lugares en donde se establecen.

En el marco de estos debates, y a sabiendas de que abordaremos aquí solo un aspecto de un fenómeno más vasto, nos proponemos pensar el perfil de los dirigentes que comandan los negocios de las subsidiarias locales de las grandes empresas multinacionales en la Argentina. Entendiendo que los criterios para reclutarlos se configuran bajo la tensión que se genera entre los intereses más “globales” –*frente global*- de las casas matrices (en particular, la función de la filial

⁷¹ El exhaustivo trabajo empírico realizado por Boltansky y Chiapello (1999) sobre la producción literaria en torno al *management* de la década de 1990 no sólo da cuenta de este fenómeno, sino que además permite identificar las recomendaciones organizacionales más relevantes postuladas por esa literatura.

⁷² Entendida como el avance de las multinacionales sobre las distintas actividades económicas de un país.

dentro de la estructura de negocios de la multinacional) y las características propias de los países que las reciben –*frente local*– (marcos regulatorios, tipo de gobierno, importancia de los sindicatos y de las asociaciones empresariales, etc.), nos interesa abordar en este capítulo algunos interrogantes centrales. Desde una perspectiva teórica, ¿cómo se reflejan estos dos “frentes” en la elección de un CEO local? ¿En qué medida podría verse condicionado su comportamiento por estas tensiones? A partir de un abordaje empírico, ¿qué tipos de perfiles pueden identificarse entre los CEOs que comandan las filiales locales de las grandes multinacionales de la Argentina entre 2003 y 2015? ¿Existen regularidades en la elección de esos perfiles entre las empresas multinacionales de la muestra? Y de existir alguna, ¿qué factores condicionan esas preferencias?

Para responder estos interrogantes nos servimos fundamentalmente de la *Base Elites Argentinas 1976-2012* (Castellani, Heredia, y Canelo 2017), elaborada en el marco de los proyectos PIP CONICET 1350 y 415. A partir de la misma, que complementamos con relevamientos propios realizados en prensa diaria y especializada, publicaciones web y documentos oficiales de las empresas, pudimos reconstruir las trayectorias de vida de 158 CEOs de las filiales locales de las empresas multinacionales de la muestra,⁷³ sobre la base de las siguientes dimensiones: *trayectoria ocupacional de los individuos* (tipo y cantidad de cargos privados ocupados, tipo y cantidad de cargos públicos ocupados); *trayectoria educativa de los individuos* (máximo título alcanzado, institución de formación); y *trayectoria de participación en asociaciones empresariales* (tipo y cantidad de cargos ocupados en asociaciones empresariales).

Este capítulo se divide en tres apartados. En el primero reconstruimos, desde la perspectiva de la “dualidad institucional”, la discusión teórica en torno a las tensiones entre el *frente global* y el *frente local*, y exponemos en qué medida esa tensión podría condicionar el comportamiento de un dirigente local. A partir de esas discusiones, y sobre la base de una muestra conformada por las trayectorias de vida de 158 CEOs de las más importantes empresas multinacionales de la Argentina entre 2003 y 2015, así como por más de 27 entrevistas⁷⁴ a diferentes representantes clave del mundo de los negocios vinculado a esas mismas empresas, proponemos, en el segundo apartado, una tipología de perfiles políticos de CEOs locales. En el último apartado analizamos de qué manera se distribuyen esos perfiles entre las empresas multinacionales de la muestra y reflexionamos sobre los factores que podrían estar condicionando tal distribución.

⁷³ En total identificamos los CEOs de 61 empresas, sobre un total de 73 empresas multinacionales de la muestra. La ausencia de datos sobre los CEOs pertenecientes a las empresas restantes nos hizo imposible reconstruir sus trayectorias de vida. En el cuadro E.3. del Anexo Estadístico se adjunta la muestra completa de trayectorias y las empresas a las que corresponden.

⁷⁴ En el Anexo Metodológico se encuentra una grilla con el detalle de las entrevistas realizadas, así como la guía de preguntas utilizada en las mismas.

1. EL PROBLEMA DE LA “DUALIDAD INSTITUCIONAL”: LA CABALLERÍA DE DIRIGENTES LOCALES ENTRE EL ESTANDARTE Y EL CAMPO DE BATALLA

Tal como expusimos en el capítulo 1, la vocación de las empresas multinacionales por estandarizar ciertas prácticas entre sus filiales a lo largo y ancho del planeta es un fenómeno que se ha intensificado en las últimas décadas (Ferner, Quintanilla, y Sánchez-Runde 2006; Muller-Camen et al. 2001). Entre los años 1950 y 1970, no era extraño encontrarse con subsidiarias de gigantescas multinacionales completamente enraizadas en los mercados domésticos, como si fueran una empresa local más (Kristensen y Zeitlin 2004). Las limitaciones tecnológicas, el auge de los proteccionismos y la expansión de las economías cerradas, hicieron que muchas empresas extranjeras adaptaran sus estrategias a las particularidades de cada mercado. Además, como se dijo en el primer capítulo, ese ciclo de expansión obedeció a la voluntad de conquistar mercados más que a la articulación de una producción más eficiente a escala planetaria. Ello ha ido cambiando a partir de los años 1980, conforme avanzaban los procesos de liberalización económica sobre Occidente.

La búsqueda de capitales que permitieran paliar los efectos de la crisis que azotó al mundo periférico derivó, a principio de los años 1990, en una suerte de “fiebre de las inversiones extranjeras”. Siguiendo la creciente integración de las economías centrales que podía observarse ya a lo largo de la segunda posguerra (Mouhoud 2008), muchos países del sur y del este se embarcaron en procesos de adaptación de los marcos normativos e institucionales a las recomendaciones elaboradas por los organismos multilaterales de crédito y comercio, como una forma de generar condiciones atractivas para el ingreso de nuevos capitales y la ampliación de las operaciones de aquellas empresas extranjeras que ya estaban instaladas (Dicken 2003; Mortimore, Vergara, y Katz 2001; Oman 1999). Como vimos en el capítulo 1, este nuevo marco se sumó a los avances tecnológicos y las nuevas tendencias en el *management* de las grandes organizaciones (Boltanski y Chiappello 1999) haciendo que muchas multinacionales cambiaran sus estrategias de inserción y adoptaran patrones de producción más “globales” y fragmentados (Bartlett y Ghoshal 1989; Jarillo y Martínez 1990; Porter 1986; Gereffi y Ferández-Stark 2011).

Si fueron las empresas multinacionales las que impulsaron la homogeneización de los marcos institucionales, o los propios países los que, a través de la modificación de esos marcos, animaron a las empresas a incrementar su integración a nivel global resulta, a los fines de este trabajo, un debate inocuo. Lo cierto es que, en este nuevo contexto, las empresas encontraron nuevas facilidades para implementar formas de gestión independizadas de las especificidades domésticas y más atentas a sus necesidades “globales”; por ejemplo, aumentando los controles financieros

sobre las subsidiarias locales, posicionando expatriados en cargos estratégicos y creando reglas comunes para el manejo de las filiales (Collings, Scullion, y Dowling 2009; Ferner, Quintanilla, y Sánchez-Runde 2006; Harzing 1999).

Ahora bien, a pesar del contexto favorable que se vislumbra a partir de los años 1990, la transferencia de prácticas desde las casas matrices hacia sus filiales se vio plagada de tensiones (Morgan, Kristensen, y Whitley 2003). Con frecuencia sucede que emergen distintas resistencias que obstaculizan la implementación de los planes elaborados en las oficinas centrales: rechazo por parte de los empleados locales y problemas con sindicatos (Palomino y Gurrera 2011), dificultad para adaptarse a las regulaciones domésticas (Sally 1994), reticencia por parte de los directivos locales a aplicar las políticas dictadas por la casa matriz (Vora, Kostova, y Roth 2007), entre otras tantas.

Como sostuvimos líneas arriba, los esfuerzos más consistentes por identificar el origen de esas tensiones y sus efectos sobre los dirigentes locales provinieron de los teóricos del institucionalismo. Una de las contribuciones más importantes en este sentido fue la Kostova (1999), quien sostuvo que los directivos de las filiales de las grandes multinacionales operan en un contexto de “dualidad institucional”: por un lado, se encuentran presionados por sus casas matrices para adoptar un conjunto específico de prácticas y procedimientos; por otro, están obligados a acatar las reglas formales e informales que emergen de los ambientes domésticos. Cuando los lineamientos elaborados en su país de origen entran en contradicción con las fuerzas que emanan del entorno local, los dirigentes locales se encuentran ante el dilema de decidir –si es que acaso tienen la libertad para hacerlo– qué camino resulta más estratégico transitar: aquel que le otorga réditos al interior de la organización multinacional, o el que le garantiza mayores beneficios dentro del país en el que se encuentra inserta su filial (Kostova 1999; Kostova y Roth 2002; Morgan y Kristensen 2006).

1.1. La confianza en los directivos locales: el arraigo a la multinacional como garantía

Puesto que el peso de las decisiones sobre el manejo de una subsidiaria recae, en última instancia, sobre las personas, la mayoría de los trabajos que aborda la relación organizacional de las empresas multinacionales con sus filiales locales toma como estudio de caso el papel de los directivos en la conducción de las empresas (Delfini 2014; Ferner 1997; Ferner, Quintanilla, y Varul 2001; Muller-Camen et al. 2001; Senén González, Trajtemberg, y Medwid 2011; Sully 2006). De ellos se desprende que uno de los mecanismos más utilizados para lograr una

transferencia exitosa de prácticas es la expatriación de *managers (global staffing)*⁷⁵, es decir, el posicionamiento de directivos extranjeros en puestos estratégicos dentro de las filiales locales. Al contar con una vasta experiencia dentro de las oficinas centrales o regionales más importantes de la compañía, los directivos expatriados tienen incorporada la cultura organizacional de la empresa y suelen ser vistos por ello como portadores de una mayor lealtad. Estas características los convierten, al menos en teoría, en uno de los vectores más eficaces para transmitir y proteger los valores de la multinacional más allá de sus fronteras de origen (Bartlett y Ghoshal 1989; Edström y Galbraith 1977; Harzing 2001)

De acuerdo al estudio clásico de Edström y Galbraith (1977), la expatriación de personal en las multinacionales se asocia a tres funciones esenciales: cubrir posiciones, formar personal y mejorar la integración vertical de la organización. La primera de ellas refiere a la transferencia de prácticas y conocimientos que aporta un expatriado, en particular en aquellos países donde no existe personal calificado para ocupar ciertas posiciones. La segunda da cuenta de una práctica muy utilizada por las multinacionales para fomentar las capacidades profesionales de algunos empleados en vista de potenciales ascensos, ya sea en otras subsidiarias de la compañía o en la casa matriz. Dentro de la última función, la expatriación de personal es implementada como una estrategia de la compañía para coordinar o controlar los procesos de toma de decisión en las filiales.

En un trabajo empírico de amplio espectro⁷⁶, Harzing (2001) demostró que la función de control asociada a la expatriación de personal es más recurrente en aquellos países donde la distancia cultural/institucional con el país de origen de la multinacional es mayor. En estos casos, los directivos de las casas matrices tienden a desconfiar de la información que reciben de los directivos locales pues los suponen menos comprometidos con la empresa. El posicionamiento de directivos expatriados aparece entonces como una estrategia para mejorar la comunicación entre la subsidiaria y la casa central garantizando un flujo preciso y transparente de información.

El problema de la confianza en los directivos locales es un tópico muy frecuentado por los institucionalistas que estudian las relaciones entre las casas centrales y las subsidiarias. Tal como advirtieron Bartlett y Ghoshal (1989), el hecho de que los managers locales tengan que representar los intereses de filiales enraizadas en contextos institucionales específicos sin descuidar, al mismo tiempo, los intereses de las casas matrices, les demanda convertirse en interpretes “bi-culturales”:

⁷⁵ Para una revisión sobre el estado del arte en materia de *global staffing*, ver el trabajo de (Collings, Scullion, y Dowling 2009).

⁷⁶ El trabajo incluyó el relevamiento de datos pertenecientes a multinacionales de 9 países distintos que, en conjunto, totalizaron 212 subsidiarias ubicadas en 22 países diferentes de todas las regiones del planeta (Harzing 2001, 581)

por un lado deben analizar la situación local y comunicarla de forma clara a la oficina central y, por otro, deben transferir la visión de la compañía a la subsidiaria que presiden.

En la práctica no es común encontrarse con directivos que mantengan un equilibrio perfecto entre ambos roles; por el contrario, suele suceder que se identifiquen más con uno que con otro (Vora, Kostova, y Roth 2007). Este hecho conduce muchas veces a que exista una brecha entre los intereses de la compañía a nivel global y las acciones que despliega la subsidiaria en el mercado doméstico, propiciando así todo tipo de conflictos entre las partes (A. Daniel 2010; Schmid y Daniel 2011). Por ejemplo, si un directivo está más identificado con la filial local que con los valores que promueve la compañía a escala global, es de esperar que se incline a favorecer los intereses de la primera por sobre las demandas de esta última, si es que las mismas implican a su juicio algún tipo de amenaza. Por el contrario, una identificación más marcada con las oficinas centrales de la multinacional puede llevar a desatender los potenciales conflictos que pudieran surgir de implementar, sin más, una estrategia exógena en una filial que se inserta en un entramado específico de actores y relaciones locales.

Los estudios sobre trayectorias laborales, y en particular la literatura sobre *boundaryless careers*⁷⁷ (Arthur y Rousseau 1996; Baruch 1998; Luci 2014; Stahl, Miller, y Tung 2002), brinda algunos elementos fundamentales para pensar la cuestión de la confianza en los dirigentes locales. Las carreras que reflejan una trayectoria laboral ascendente por diferentes empresas y países se han vuelto moneda corriente, incluso por encima de las trayectorias asociadas a una única organización, mucho más frecuentes en el período de la posguerra (Arthur et al. 2000; Osterman 1996). La consecuencia directa de este proceso, desde el punto de vista de la multinacional, es un incremento de la incertidumbre que despierta la lealtad que portan aquellos directivos que no han pasado más que unos pocos años dentro de la empresa (Collings, Scullion, y Dowling 2009). En contraposición, de acuerdo a esta literatura, una trayectoria que refleja un crecimiento profesional en el marco de una misma organización es, en teoría⁷⁸, una prueba de lealtad y compromiso por parte del directivo (Falcoz 2001; Glaser 1968), y mucho más si esa carrera transcurrió dentro de las oficinas centrales de la compañía multinacional, allí donde se toman las principales decisiones a nivel global (Bartlett y Ghoshal 1989; Harzing 1999).

De lo dicho hasta aquí se desprende que la trayectoria y procedencia de los dirigentes locales son factores determinantes en la construcción de la confianza con las casas matrices de una empresa multinacional. La experiencia al frente de una filial local, el arribo desde las oficinas centrales de la

⁷⁷ “Carreras con límites difusos” o “carreras sin fronteras”.

⁷⁸ Para una comprobación empírica de estos postulados, ver Bolino (2007) y Goulet y Singh (2002).

empresa, la permanencia prolongada dentro de las filas de la compañía son, todos ellos, factores que contribuyen a reforzar el vínculo de un directivo local con su casa matriz. Ahora bien, ¿cuáles son los elementos que otorgan a un dirigente reputación dentro del ámbito en que opera la subsidiaria que preside? Más específicamente, ¿qué factores podrían significar un mejor posicionamiento del dirigente para administrar los asuntos públicos de la compañía –en particular, la relación con el gobierno- a nivel local?

1.2. El enraizamiento político local y la atención al capital político

Existe un elevado consenso dentro del mundo académico sobre la importancia de las redes políticas como facilitadores del acceso a diferentes recursos e información (Brewer 1992; Granovetter 1985; A. Hillman, Keim, y Schuler 2004; Pfeffer y Salancik 1978). Ello ha sido reforzado por diferentes estudios empíricos conducidos tanto en países desarrollados (Culpepper 2011; Hansen y Mitchel 2000; A. J. Hillman, Zardkoohi, y Bierman 1999), como emergentes (B. R. Schneider 2004; Sun, Mellahi, y Thun 2010). El conjunto de relaciones que conforma una red política involucra tanto actores como instituciones: cercanía a los funcionarios públicos por diferentes motivos (parentesco, afiliación política, pertenencia a una misma institución, participación activa en instituciones políticas de renombre, experiencia en cargos públicos de jerarquía, entre muchas otras). Cuanto más elevado es el enraizamiento de un actor económico determinado en la red política de un país, mayores son sus posibilidades de acceder a mejores ventajas competitivas (Granovetter 1985; Gulati, Nohria, y Zaheer 2000).

Ahora bien, como advierten Sun, Mellahi y Thun (2010, 1161), el valor de las redes políticas cambia con el tiempo, y las relaciones con políticos y funcionarios que pudieron ser importantes en un momento determinado, pueden no serlo en otro; hasta incluso podrían resultar desfavorables si la coyuntura política local registró cambios abruptos. Por este motivo es que las conexiones políticas con instituciones (ONGs, asociaciones empresariales, sindicatos, otras empresas, etc.) son en general más sostenibles en el tiempo que las establecidas con actores políticos específicos, que suelen modificar su status de forma radical según sopla el viento (Dahan 2005; Hansen y Mitchel 2000; Sally 1994; Sun, Mellahi, y Thun 2010).

Por otro lado, vale recordar, en concordancia con Fairfield (2015), que un grado elevado de enraizamiento político –o de *poder estructural*, como lo denomina el autor- no garantiza el éxito de una acción o estrategia política determinada; en el mejor de los casos, mejora las posibilidades de que ello suceda. ¿De qué manera? Brindando a una persona un nivel mayor de capital político –o *poder instrumental*-, que no es otra cosa que la capacidad de implementar acciones políticas deliberadas (*lobby*, participación directa en la formación de políticas públicas, editorializar notas

periodísticas, involucrarse en distintos tipos de acciones colectivas, entre otras). La posibilidad de que un directivo local utilice los recursos políticos que le proporciona un alto grado de enraizamiento depende, como veremos en este capítulo y en los que siguen, de una multiplicidad de factores, entre los que se destacan la relación de confianza que se establece con la casa matriz, los oportunidades políticas y la relación con el gobierno de turno.

En resumen, el enraizamiento político de un directivo local permite identificar sus posibilidades para conducir exitosamente los asuntos públicos de la compañía dentro de un país determinado. Ello no significa que los resultados a los que arribe un dirigente muy enraizado sean mejores que los obtenidos por aquellos con menores recursos políticos. Significa, nada más y nada menos, que estará, *a priori*, en una posición privilegiada para conducir los asuntos públicos de su subsidiaria en el plano local, si es que acaso las relaciones locales resultan relevantes para la suerte de los negocios.

2. HACIA UNA TIPOLOGÍA DE PERFILES POLÍTICOS

De lo expuesto hasta aquí, se desprende que, cuando se trata del manejo de los asuntos públicos de una subsidiaria, tanto las relaciones de confianza con las casas matrices como el capital político local son dos atributos centrales para pensar los criterios de reclutamiento de los dirigentes locales. Llegado a este punto vale aclarar dos cuestiones fundamentales de cara al estudio empírico sobre el perfil político de los gerentes generales –CEO– de las subsidiarias locales en Argentina entre 2003 y 2015.

En primer término, que sean atributos centrales para pensar el manejo de los asuntos públicos de una subsidiaria no significa que las empresas los consideren en proporciones iguales a la hora de reclutar un CEO. De hecho, como veremos, la elección de un directivo local suele relacionarse en mayor medida con las estrategias globales de las multinacionales y el rol que esta última le adjudica a las filiales en el marco de sus operaciones, que con los problemas más directamente relacionados a la gestión de los asuntos públicos en el escenario doméstico. En este sentido, la confianza en un CEO suele primar en la mayoría de los casos por sobre otro tipo de atributos, como el capital político.

Por otro lado, vale aclarar también que el hecho de que una subsidiaria no esté manejada por un CEO con capital político elevado no significa que la multinacional desestime el peso de las relaciones gubernamentales. Como expusimos en la introducción al capítulo, prácticamente todas las empresas cuentan con un departamento de Asuntos Públicos que se encarga de asesorar al CEO de la compañía sobre las cuestiones vinculadas con las relaciones gubernamentales –entre

otras cosas-. En este sentido, el escaso capital político de un Gerente General podría compensarse con un capital político elevado en los directores de los departamentos de Asuntos Públicos.

Nuestro interés por explorar el perfil político de los CEOs de las empresas multinacionales de la Argentina se justifica sobre la base de un argumento central que fue esgrimido con frecuencia por la prensa masiva y por los propios entrevistados en el marco de este estudio: “para CEO, en Argentina, mejor local que visitante”.

En diversas oportunidades (Urien 2010; Bigio 2015; *La Nación* 2008a) la prensa masiva se refirió a que, en la Argentina, las empresas multinacionales prefieren contratar para sus filiales CEOs que tengan un amplio conocimiento sobre el país y sus instituciones. En palabras del director de una consultora internacional:

El rol del CEO hoy en la Argentina se basa en su conocimiento local, con alguna experiencia en el exterior. El CEO extranjero está harto de las negociaciones sindicales, y se vuelve a su país. Se necesita entonces un local que se siente a tomar mate con los gremios, y que tenga buenos argumentos para explicarle a la casa matriz por qué su planta está cortada. Hay una complejidad política en los negocios. Desde el Gobierno, te caen en cualquier momento y te preguntan por qué subieron los precios (Urien 2010).

Esta idea fue en general resaltada por muchos entrevistados, que hicieron hincapié en la importancia de contar con alguien que entienda de idiosincrasias locales, tal como refleja el testimonio de un ex gerente de Asuntos Públicos de Volkswagen:

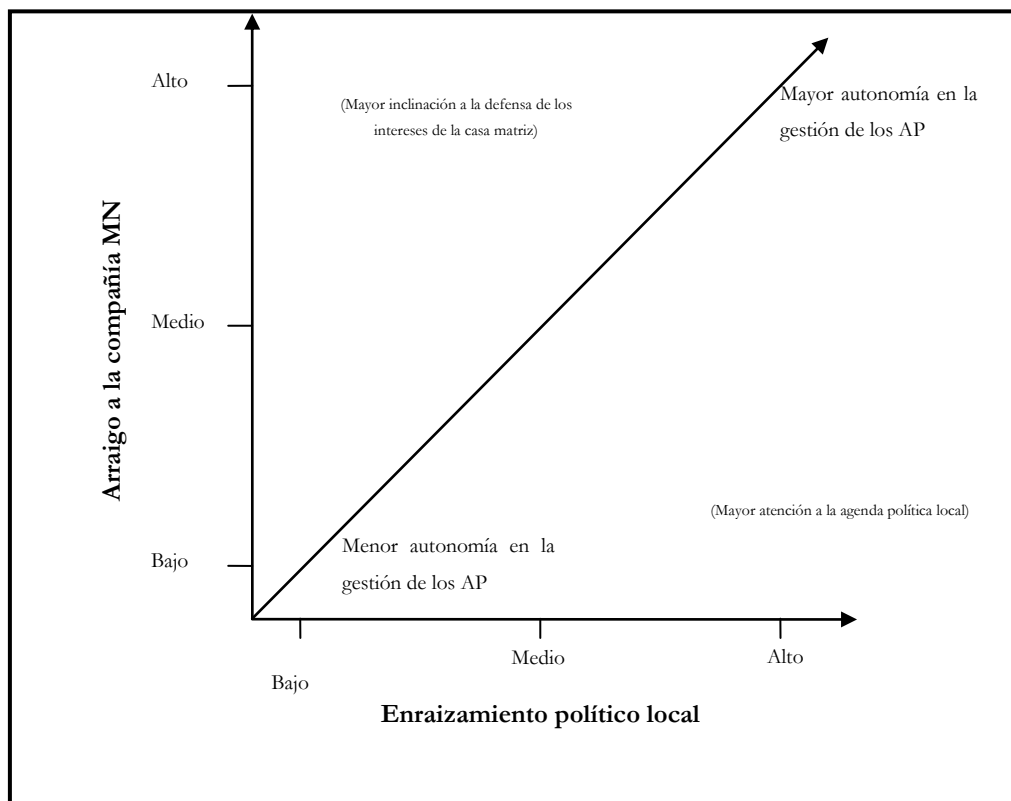
En Argentina se ha acrecentado la necesidad de tener interlocutores locales por el tipo de gobierno que tenemos, y porque también un local, hay cuestiones de idiosincrasia propias de un argentino que puede entender y por lo tanto adaptar su *modus operandi* en forma más natural que si lo hace un extranjero. Y más aún si el extranjero ni siquiera es de Latinoamérica. Me parece que les lleva a quien no tiene esa raíz local, una curva de aprendizaje superior que a quien es local (Gerente de Asuntos Públicos de Volkswagen Argentina entre enero y octubre de 2015, entrevista realizada el 24/08/2015).

Como veremos a lo largo de este capítulo, estas percepciones no se vieron reflejadas en los hechos concretos: casi la mitad de los CEOs del período 2003-2015 eran expatriados con un capital político local muy bajo.

El supuesto que sirve de base para la construcción del esquema que se presenta en el gráfico 3.1 es relativamente simple. Cuanto mayor es la confianza que deposita una multinacional en un CEO local, menores serán los recursos que destinará a controlar sus actividades y, en consecuencia, mayor será la autonomía del dirigente para gestionar los asuntos públicos de su filial. Por el contrario, una confianza menor redundará, seguramente, en una gestión local más

integrada y dependiente de las decisiones adoptadas en la casa matriz.⁷⁹ Respecto al capital político, entendemos que un CEO más enraizado en las redes que conforman la arena política local tendrá mayor capacidad para concretar de forma exitosa la estrategia política que diseñó para su filial. En contraste, un directivo con muy pocas conexiones políticas contará con menores recursos para diseñar y ejecutar sus intereses políticos. Muy posiblemente ello se traduzca en algún tipo de censura: impuesta por la casa matriz, si es que la confianza que le atribuye esta última es baja; o “auto-infligida”, en el caso de contar con un nivel de autonomía elevada respecto a la casa central.

Gráfico 3.1. Esquema para el análisis de la autonomía en la gestión de los Asuntos Públicos de los CEOs de las subsidiarias locales



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al gráfico 3.1, es esperable que los CEOs que porten como atributo principal la confianza de la compañía y, además, se encuentren profundamente enraizados en el campo político del país donde se asienta la filial, cuenten con una libertad mayor para moverse dentro de la arena política local y participar de los debates públicos. En cambio, los directivos que aún tienen por delante un largo trecho que recorrer para ganarse la confianza de la compañía y,

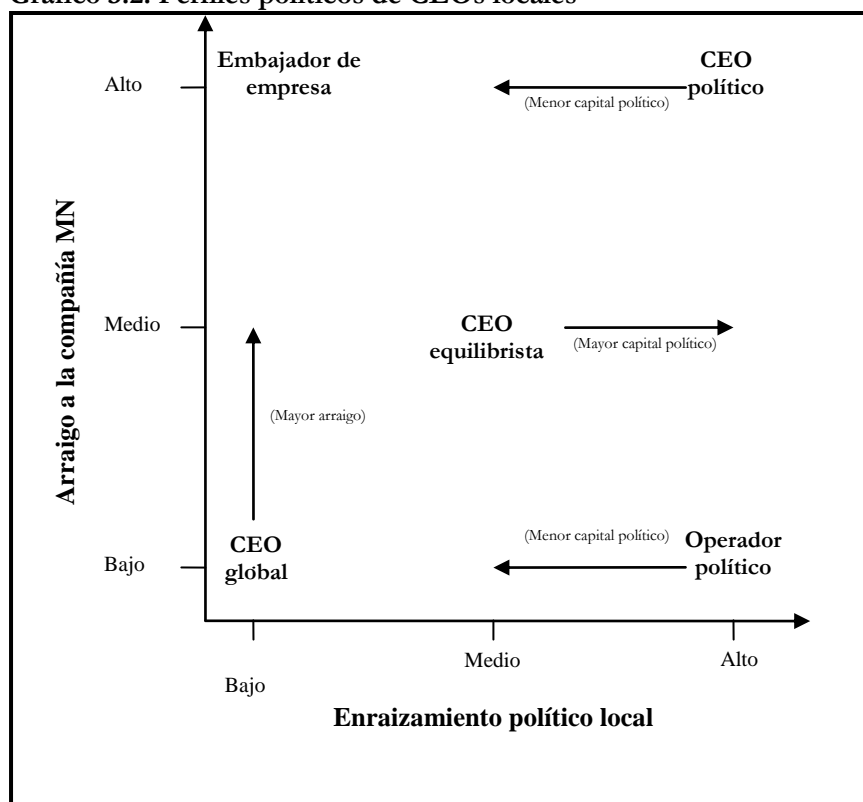
⁷⁹ Cabe aclarar que este esquema está pensado para analizar la autonomía de un dirigente para decidir sobre la gestión de asuntos públicos –y, en particular, la relación con el Estado– de una subsidiaria. La autonomía respecto a otro tipo de asuntos requerirá, posiblemente, otro tipo de formulaciones que tengan en cuenta las características específicas de la actividad en cuestión

además, detenten un capital político reducido, tendrán menor capacidad de movimiento para decidir libremente sobre la estrategia política de la filial.

Del mismo modo, y siempre en el marco de las especulaciones, una combinación dispar de arraigo y enraizamiento redundará en distintos tipos de autonomía política. Por un lado, un arraigo elevado acompañado de un enraizamiento político pobre se traducirá muy posiblemente en un directivo más inclinado a la defensa de los intereses globales de la compañía pero poco sensible a las particularidades del frente político doméstico. Por el contrario, un enraizamiento político elevado en conjunto con una identificación baja con la multinacional confluirán en un dirigente más preocupado por la construcción de reputación a nivel local que por la atención de las demandas y necesidades de la casa matriz.

Como muestra el gráfico 3.2, las distintas combinaciones entre *arraigo a la multinacional* (alto, medio o bajo) y *enraizamiento político local* (alto, medio o bajo) permiten pensar en CEOs locales con diferentes perfiles políticos.

Gráfico 3.2. Perfiles políticos de CEOs locales



Fuente: elaboración propia.

a) *CEO global*

El *CEO global* es el perfil de directivo que predomina en las descripciones de los manuales más modernos sobre *management*: posee una elevada formación en gestión empresarial, una vasta experiencia en el desempeño de cargos jerárquicos dentro de empresas de gran tamaño, y una marcada tendencia a la movilidad internacional. En líneas generales, son personas que lograron cultivar un perfil directivo acorde a las demandas del mercado mundial: cursaron un posgrado en administración de empresas –MBA, según sus siglas en inglés– en alguna universidad internacional de renombre, hablan fluidamente dos o más idiomas, cuentan con gran disponibilidad para realizar viajes y radicarse en el exterior por tiempo indeterminado, y tienen una gran capacidad de liderazgo que les permite conducir equipos heterogéneos en ambientes diversos. En síntesis, tienen aquello que la literatura académica identificó como las “competencias globales” (Bartlett & Ghoshal, 1989; Boltanski & Chiapello, 1999; Godelier, 2005; Luci, 2014; Wagner, 2005). No es extraño ver que son las propias empresas multinacionales las que promueven este tipo de profesionalización en sus empleados más promisorios, ya sea a través de la financiación de cursos y posgrados, o enviándolos al exterior con cargos de gran jerarquía.⁸⁰ Cuando este es el caso, el objetivo buscado suele ser doble: por un lado, capacitar personal para que pueda desempeñar en el futuro posiciones de mayor responsabilidad en la casa matriz o en alguna subsidiaria (Harzing 2001); por otro, reforzar la vinculación con la empresa, promoviendo un mayor grado de lealtad entre sus empleados (Kostova y Roth 2002; Prahalad y Doz 1987).

Puesto que se trata de directivos con perfiles altamente valorados en el mercado global, es esperable que roten con frecuencia por diferentes organizaciones (Arthur y Rousseau 1996). La flexibilidad que los caracteriza hace que tengan un horizonte amplio de oportunidades para crecer, sin depender para ello de las decisiones que se tomen sobre su futuro en el marco de una única organización. Por este motivo no suelen tejer lazos fuertes con ninguna empresa en particular, y tampoco se preocupan demasiado por insertarse plenamente en la vida institucional de ningún país (Stahl, Miller, y Tung, 2002).

Su vinculación con la compañía multinacional puede variar (los hay más y menos vinculados), pero en ningún caso se trata de dirigentes con una historia fuertemente anclada a la misma.

Ejemplos de este tipo sobran en la muestra de CEOs de este estudio. Como veremos más adelante, se trata del perfil predominante de dirigente entre las empresas multinacionales más

⁸⁰ Sin ir más lejos, en su clásico trabajo de 1977, (Edström y Galbraith 1977) ya habían señalado que el desarrollo de las capacidades manageriales (*management development*) era una de las principales funciones de la expatriación de personal en las grandes empresas multinacionales.

importantes del país. Específicamente, los hay de dos tipos distintos. Por una lado, aquellos que arriban al cargo de CEO provenientes desde el interior mismo de la compañía, ya sea habiendo ascendido desde un cargo menor en la misma sucursal, o llegando al país desde alguna otra de subsidiaria con una importancia similar dentro de la estructura de la empresa –ni la casa matriz, ni filiales estratégicas- ubicada en el extranjero. Este tipo es el que se presenta en la enorme mayoría de los casos. A modo de ejemplo, podemos mencionar a Luiz Beling Filho, CEO de Monsanto Argentina entre 2014 y 2015. Oriundo de Brasil, su carrera directiva estuvo ligada en gran medida a misma empresa, donde ocupó diversos cargos en distintos países. Cursó estudios de posgrado en Administración de Empresas (*Master in Business Administration* –MBA-) en la Universidad de Hartford, EEUU. Antes de ser ascendido a CEO de la filial local de Monsanto, ocupó el cargo de Vicepresidente dentro de la misma sucursal.

Un segundo tipo es el CEO que arriba desde alguna otra compañía. Este es el caso, por ejemplo, de Fernando Aranovich, CEO de Danone Argentina entre 2002 y 2009, que antes de haber sido seleccionado para ocupar ese cargo se había desempeñado como consultor para la firma Marval, O’Farrell & Mairal (uno de los estudios jurídicos más grandes del país). Este tipo de directivo se presenta en un número muy reducido de casos (12 sobre 158 -7,5%-).

b) Embajadores de empresa

Si el *CEO global* es el perfil que mejor representa la transferencia de prácticas y conocimientos desde la casa central a las subsidiarias de una multinacional, el *embajador de empresa* es el representante más cabal de la función de control y monitoreo por parte de una casa matriz o un accionista mayoritario (Edström y Galbraith 1977; Harzing 1999). El ejemplo clásico de un *embajador de empresa* es el ejecutivo expatriado de alto rango que viene desde las oficinas centrales a defender los intereses de la firma multinacional. Si bien no cuentan con redes locales de importancia, suelen ser personalidades muy influyentes en sus países de origen. Ello les otorga en general un elemento distintivo a la hora de negociar con actores locales: en cuestión de minutos pueden acceder a los accionistas mayoritarios de la compañía, a funcionarios extranjeros, a embajadores, y hasta incluso, si el caso lo amerita, al presidente de su propio país.

Las empresas suelen atribuir a este perfil de CEO una lealtad incorruptible. Con frecuencia, ello se ve reforzada por el hecho de que los *embajadores* son ellos mismos, accionistas de la firma o allegados directos al dueño.

Puesto que se trata de directivos experimentados que ocupan un lugar destacado en la “mesa chica” de la multinacional o del grupo controlante, no es común ver que abandonen la

comodidad de las oficinas centrales o de una subsidiaria estratégica para radicarse en un país remoto con un cargo de menor relevancia. Por esto mismo es que su presencia al frente de una subsidiaria suele asociarse a una coyuntura particular, donde los intereses de la compañía se encuentren amenazados, y se requiera la figura de un dirigente con la capacidad para tomar decisiones radicales *in situ* de forma inmediata.

En el caso argentino es relativamente común encontrarse con este perfil de dirigente al frente de empresas privatizadas. Como veremos en el próximo capítulo, algunas de estas firmas protagonizaron conflictos resonantes con los gobiernos kirchneristas –en particular Aerolíneas Argentinas e YPF-. Es probable que a los ojos de los accionistas mayoritarios de la compañía la sensibilidad estos casos puntuales demandaran la presencia de una figura fuerte que contara con el respaldo de la multinacional para encarar la gestión de intereses de la compañía ante las autoridades locales. Un ejemplo paradigmático de este tipo es el de Gerardo Díaz Ferrán, CEO de Aerolíneas Argentinas entre 2006 y 2008, período en el cual se produjo la gran mayoría de las disputas con el gobierno que derivaron, finalmente, en la estatización de la compañía a mediados de 2008. Además de ser una figura de renombre dentro de la comunidad española de negocios (fue presidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales entre 2007 y 2010), Díaz Ferrán era uno de los accionistas del Grupo Marsans, propietario de los activos locales de Aerolíneas Argentina.

c) CEO político

Los *CEOs políticos* tienen dos características distintivas fundamentales: en primer lugar, son portadores de un conjunto decisivo de redes y relaciones de influencia que los posiciona en un lugar inmejorable para negociar con funcionarios públicos locales; y, en segundo término, la multinacional que los emplea deposita en ellos un enorme grado de confianza que les confiere un elevado grado de autonomía para manejar los asuntos públicos de las filiales.

La fuente del capital que caracteriza al *CEO político* no tiene un origen común y por esa razón su trayectoria suele ser única e irrepetible: puede derivar de haber desempeñado un cargo público o político de relevancia en un pasado reciente, de ocupar posiciones destacadas en diversas organizaciones del empresariado, o de ser miembro de una familia tradicional y de renombre. Por otro lado, la autonomía que suele conferirles la multinacional en el manejo de los asuntos públicos está sostenida, en la mayoría de los casos, por una larga y exitosa trayectoria al frente de la filial local, o de alguna otra subsidiaria.

No hay muchos casos de este tipo dentro de la muestra de CEOs que tomamos para este estudio, puesto que se trata de un directivo que reúne al mismo tiempo dos atributos difíciles de cultivar. Cristiano Ratazzi, CEO de la filial local de FIAT desde 1996, es un claro ejemplo de este tipo. Además de ocupar diversos cargos de jerarquía en distintas asociaciones empresariales del país (UIA, AEA y ADEFA), es miembro de la familia que fundó la compañía en Italia a principios de siglo XX.

d) Equilibristas

De forma simplificada, el CEO *equilibrista* es un dirigente global con mayor capital político. Su trayectoria no se desvía demasiado de la de este último, pero su gestión revela una inclinación más pronunciada por interactuar con el ambiente político-institucional doméstico. En otras palabras, son personas que se formaron en las más destacadas *business schools* locales y extranjeras, que transitaron en tiempo y forma por diferentes posiciones dentro de una o varias empresas modernas, y que tuvieron una o más experiencias de expatriación en cargos gerenciales, pero que al llegar a la máxima posición de mando al frente de una sucursal, optaron por participar activamente de la organización política del empresariado local. Ahora bien, a diferencia de los últimos dos perfiles descritos –*embajadores* y *CEOs políticos*–, estos directivos no cuentan con una “carta blanca” para moverse a discreción en la arena política local, más bien todo lo contrario. Si bien son “hombres de la empresa”⁸¹, no provienen del círculo más íntimo de la multinacional como los *embajadores*, ni tienen el aval que les otorga años de experiencia al frente de una filial local, como es el caso de los *CEOs políticos*. En este sentido, se ven en la obligación de mantener un fino equilibrio entre atenerse a los lineamientos que bajan desde la casa matriz y hacer frente a las demandas que puedan surgir del escenario doméstico.

En síntesis, son dirigentes que cuentan con cierto respaldo por parte de la empresa y, además, tienen las conexiones políticas para manejarse con una autonomía moderada por el escenario doméstico. En líneas generales, es de esperar que puedan manejar sin rendir demasiadas cuentas algunos conflictos políticos menores, pero cuando se trate de una crisis política de envergadura, se verán obligados a seguir de forma estricta los procedimientos demarcados por su casa matriz.

Un ejemplo de este tipo de dirigentes es Juan Bruchou, CEO del Citibank entre 2003 y 2013. Además de haber cursado un máster en Derecho en la Universidad de Harvard, EEUU, ocupó diferentes posiciones dentro de la compañía multinacional en distintos países del mundo. Antes

⁸¹ En el caso particular de este estudio, la expresión “hombres de empresa” debe entenderse en sentido literal: de los 158 casos analizados, tan sólo uno de ellos corresponde a una mujer (Isela Constantini, presidenta de General Motors entre 2012 y 2015).

de ser elegido como CEO de la filial argentina, había presidido la sucursal de Malasia. Dentro del ámbito local, ocupó cargos relevantes en varias asociaciones empresariales (Amcham, ABA y AEA). Si bien es un hombre cercano a la compañía, no se trata de una figura proveniente de las oficinas donde se toman las principales decisiones a nivel global.

e) Operadores políticos

El *operador político* cumple para una empresa multinacional una única función primordial: gestionar la relación con los diferentes públicos externos a la compañía, en particular con los gobiernos. Su paso por la empresa suele ser en general circunstancial, atado a una coyuntura específica que demande la presencia de una figura con peso político para tratar ciertos temas urgentes con las autoridades locales. Entre los casos más comunes se encuentra el arribo de una empresa o de nuevos accionistas a un mercado altamente regulado. Al no contar con experiencia dentro del país, los accionistas mayoritarios suelen recurrir a los servicios de un operador político altamente conectado y con amplio conocimiento de la legislación local para que se encargue de representar los intereses de la compañía ante los funcionarios de turno.

Puesto que se trata de personas ajenas a la compañía que llevan muy posiblemente “agendas propias”, no es extraño observar que su mandato se vea acompañado por la presencia de algún directivo expatriado de extrema confianza para la multinacional a cargo de la gestión operativa de la filial. De esa forma, la empresa se garantiza que exista una persona que mantiene una comunicación fluida con la casa matriz, más orientada a resguardar los intereses globales de la multinacional, y otra encargada exclusivamente de gestionar los asuntos públicos de la filial en el frente doméstico.

Esta idea es reforzada por el testimonio de una ex directora de asuntos públicos de Metrogas. En referencia a Carlos Cassagne, abogado externo a la empresa de reconocida trayectoria en el país y presidente del directorio de la compañía durante los años noventa, sostuvo:

Era una figura más protocolar, que servía más para hacer lobby que para manejar los negocios de la compañía. La mayoría de los puestos más altos de gestión operativa eran ocupados por extranjeros. Los tipos [los accionistas mayoritarios] no se iban a jugar a poner al frente de la empresa a una figura que no entendiera el mercado local. Pero en el día a día de la empresa, el que manejaba los asuntos era el director operativo (Ex directora de Asuntos Públicos de Metrogas entre 1995 y 2007; entrevista realizada el 27 de agosto de 2015)

Entre los pocos casos que presenta nuestra muestra (sólo 4 de 158), se destaca el de Viktor Klima, CEO de Volkswagen entre 2002 y 2011. La particularidad de este dirigente es que, antes de haber entrado a las filas de la multinacional, se había desempeñado como Primer Ministro de Austria. Está claro, en este caso, que su principal atributo es el enorme capital político que le

otorga haber ocupado una posición de esa jerarquía en dentro del sector público. Como veremos en el capítulo 5, esto se vio reflejado en la cercanía que mantuvo con los gobierno kirchneristas a lo largo de todo el período, incluso en aquellos momentos en que la relación con el empresariado en general se tornó más turbulenta. La apelación al capital político para encarar la gestión de intereses con las autoridades estatales fue, en su caso, la característica distintiva.

Antes de abordar el análisis empírico de los perfiles políticos de los CEOs locales durante el kirchnerismo, resulta necesario realizar ciertas aclaraciones metodológicas respecto a la operacionalización del *arraigo a la empresa multinacional* y el *enraizamiento político local* de cada uno de los CEOs que componen la muestra.

Respecto al *arraigo*, decidimos tomar como dimensiones principales el cargo previo ocupado por los directivos antes de convertirse en CEOs de la filial local, y la cantidad de años que pasó al frente de la antes del años 2003 (año en que inicia el mandato de Néstor Kirchner). Como expusimos más arriba, las empresas multinacionales depositan una confianza mayor en los CEOs que provienen de la propia organización –y mucho más si arriban desde las oficinas centrales de la compañía o de alguna otra sucursal considerada estratégica⁸²- que en aquellos reclutados por fuera de ella (Bartlett y Ghoshal 1989; A. Daniel 2010; Edström y Galbraith 1977).

De la misma manera, consideramos que el tiempo de permanencia al frente de la sucursal local representa otro factor que otorga al CEO legitimidad a los ojos de las oficinas centrales. Esto es particularmente relevante para pensar la autonomía de un gerente general a la hora de encarar algún problema concreto. Por más que el cargo previo haya sido externo a la compañía, un CEO puede hacer valer sus años de trayectorias al frente de una filial para ganarse el favor de los accionistas mayoritarios. En otras palabras, durante el período kirchnerista, tendrán un *arraigo* elevado a la multinacional tanto aquellos CEOs que hubieran arribado desde algún cargo vinculado a la compañía multinacional, como aquellos que, para el 2003, ya se encontraban hace años al frente de la subsidiaria. Como ejemplos de esto último podemos observar los casos de Arturo Acevedo, CEO de Acindar desde el año 1999 y hasta el 2011. Cuando la compañía fue comprada por el grupo multinacional Arcelor, decidieron dejarlo al frente de la firma, posiblemente por su vinculación previa con la empresa y su conocimiento sobre el negocio local. Raúl Padilla, por su parte, fue CEO de Bunge entre 1999 y 2010. Para el año 2003, cuando el

⁸² En líneas generales, las sucursales estratégicas de las grandes empresas multinacionales se ubican en los países centrales. Sin embargo, dependiendo el sector de actividad, pueden existir subsidiarias estratégicas en países periféricos, pero estratégicos en términos del negocio o del tamaño del mercado (como pueden ser los casos de China e India). A modo de ejemplo, las empresas automotrices tienen filiales estratégicas en Brasil, pues este último representa un polo industrial regional de primera importancia para el mercado sudamericano.

kirchnerismo toma el mando de la presidencia, Padilla ya se encontraba hace un tiempo al frente de la compañía, otorgándole cierto respaldo a los ojos de los accionistas mayoritarios.

El *enraizamiento político local* es una variable mucho más sensible a las especificidades propias de los contextos domésticos. Haciéndonos eco de la volatilidad que exhiben las relaciones políticas entre personas (Dahan 2005; Hansen y Mitchel 2000; Sun, Mellahi, y Thun 2010), decidimos centrar el análisis en las conexiones –más estables– que mantienen los dirigentes locales con las instituciones políticas vinculadas al mundo de los negocios más importantes del país: las asociaciones empresariales nacionales y binacionales.

Recuperando los desarrollos del capítulo anterior, existen en el país cuatro tipos distintos de asociaciones: las lobbistas, especializadas en gestionar la relación con el Estado; las que se dedican a gestionar los intereses de las empresas que pertenecen a un sector específico de actividad –cámaras sectoriales por excelencia–; las que se especializan en el *networking* comercial, es decir, facilitar y potenciar los intercambios comerciales de sus empresas miembro; y por último, las asociaciones que sirven de foro para la exposición pública de las preferencias empresariales de sus socios. Desde el punto de vista político, el primer y el último tipo revisten una importancia fundamental pues actúan como intermediarios entre las empresas y los funcionarios públicos, articulando los intereses de la mayoría de sus miembros en pos de un objetivo común. Vale decir que la intensidad de la vinculación política con una organización empresarial varía fundamentalmente en función de la posición que ocupa el dirigente dentro de la misma. Considerando, además, que los cargos en estas instituciones suelen ser electivos, es de esperar que un presidente o un vicepresidente cuenten con un respaldo político mayor por parte de sus pares que un vocal, un secretario o un tesorero. De allí que la jerarquía de la posición ocupada por el directivo en una asociación empresarial represente, también, un factor central para el análisis de su enraizamiento político local.

Cuadro 3.1. Operacionalización de las variables seleccionadas para la construcción de los perfiles políticos de los directivos locales

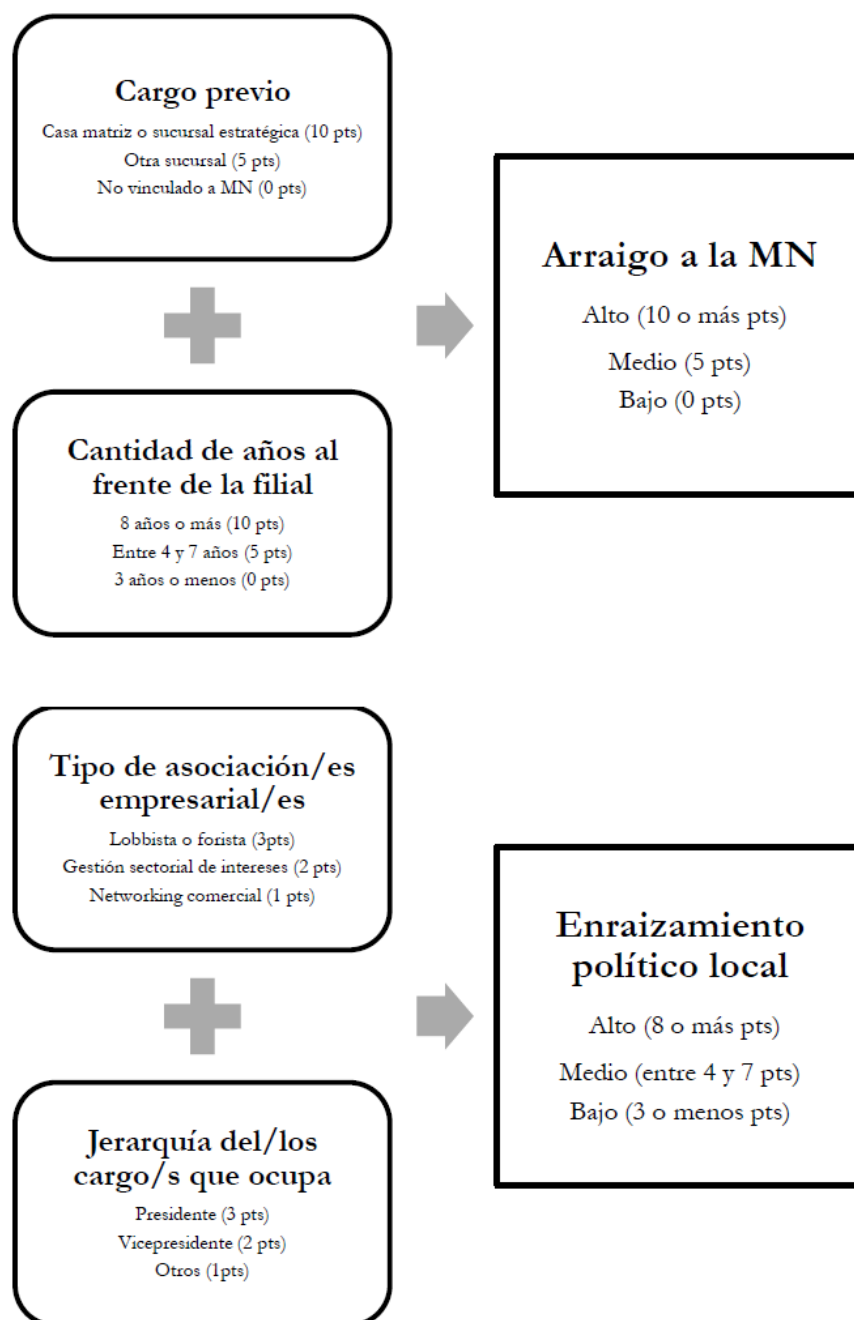
Variables (y sus categorías)	Dimensiones	Categorías
<i>Arraigo a la MN</i> <ul style="list-style-type: none"> • Alto • Medio • Bajo 	Cargo previo	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculado a la MN <ul style="list-style-type: none"> ○ Proveniente de la casa matriz ○ Proveniente de una subsidiaria estratégica ○ Proveniente de otra subsidiaria • No vinculado a la MN
	Cantidad de años al frente de la filial local (respecto al período de estudio)	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años o menos • Entre 4 y 7 años • 8 o más años
<i>Enraizamiento político local</i> <ul style="list-style-type: none"> • Alto • Medio • Bajo 	Tipo de asociación empresarial de la que participa	<ul style="list-style-type: none"> • Lobbista • Foro empresarial • Gestión sectorial de intereses • Networking comercial
	Jerarquía del cargo que ocupa	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Vicepresidente • Otro (vocal, tesorero, miembro, etc.)

Fuente: elaboración propia.

Cabe aclarar que las dimensiones propuestas no agotan las variables mencionadas. Si bien los materiales con los que contamos para desarrollar este estudio no nos permitieron ir más allá en el análisis, entendemos que existen otros elementos que podrían dar igualmente cuenta tanto del *arraigo a la MN* como del *enraizamiento político*. Respecto a la primera de estas variables, aspectos como los éxitos alcanzados durante su paso por la compañía podrían traducirse en una mayor confianza por parte de los accionistas. En cuanto al *enraizamiento*, los vínculos personales con funcionarios públicos, la experiencia previa en cargos públicos o políticos, la participación en partidos políticos, organizaciones civiles, clubes sociales, etc., podrían significar, también, un capital político elevado.

Sobre la base de las consideraciones expuestas más arriba, elaboramos un esquema de puntajes relativos para las categorías mencionadas a fin de facilitar la identificación de los perfiles políticos.

Gráfico 3.3. Esquema de puntuación para la determinación *arraigo a la multinacional* y el *enraizamiento político* de los dirigentes locales



A modo de ejemplo, un CEO que arribó desde las oficinas centrales de la multinacional a la presidencia de una sucursal local (10 pts) y, para el año 2003, ya contaba con unos 5 años al frente del cargo (5 pts), tendrá un arraigo a la empresa multinacional *alto* (15 pts). De la misma manera, si un directivo reviste como presidente (3 pts) de una asociación empresarial lobbista (3 pts), al tiempo que es vocal (1 pts) de una cámara sectorial (2 pts), su enraizamiento dentro de la arena política local será *alto* (9 pts). Si estos atributos están reunidos en un mismo dirigente,

entonces su perfil político de acuerdo al modelo descrito será el de un *CEO político* (ver gráfico 3.2).

3. EL PERFIL POLÍTICO DE LOS CEOs DE SUBSIDIARIAS LOCALES EN ARGENTINA ENTRE 2003 Y 2015

Sobre la base de las consideraciones expuestas en el apartado anterior, arribamos a la identificación y clasificación de los perfiles políticos de 158 directivos que presidieron las subsidiarias locales de las empresas extranjeras más importantes del país entre 2003 y 2015⁸³, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.2. Perfiles políticos de dirigentes locales en Argentina entre 2003 y 2015 (estadísticos descriptivos seleccionados)

Perfiles políticos	Cantidad de casos		Años al frente de la filial local (promedio)	Enraizamiento político (puntaje promedio)	Expatriados (en %)	Cargo previo en MN (en %)
	N (b:158)	% (b:100)				
CEOs políticos	15	9,5	7,9	8,3	30	90.1
Embajadores de empresa	30	19,0	3,5	0,9	90	100
CEOs globales	76	48,1	3,1	0,8	46,1	84
Equilibristas	33	20,9	5,3	7,3	21.2	100
Operadores políticos	4	2,5	4,3	10	25	0

Fuente: elaboración propia en base a datos de *Base Elites Argentinas 1976-2012*, Proyecto PIP CONICET 1350 y relevamientos propios.

Un primer acercamiento a los datos presentados permite advertir que entre 2003 y 2015 las empresas multinacionales priorizaron CEOs con elevadas “competencias globales” para el manejo de sus filiales en el país, puesto que el perfil que predomina –muy por encima del resto– es el de los *CEOs globales* (48,1%). *Embajadores de empresa* y *equilibristas* aparecen en proporciones similares (19 y 20,9% respectivamente), mientras que los *CEOs políticos* se presentan en menos del 10% de los casos. Por último, los *Operadores políticos*, al ser una elección que claramente prioriza el manejo de los Asuntos Públicos por sobre otras cuestiones, aparece en un número muy reducido de casos (2,5%).

⁸³ El principal insumo para la construcción de la muestra de los 158 directivos y sus respectivas trayectorias de vida fue la Base Elites Argentinas 2002-2012 (PIP 415, Conicet-Unsam). Esta base fue complementada con relevamientos propios realizados en prensa diaria y especializada, publicaciones web y documentos oficiales de las empresas.

A pesar de ser un perfil valorado por cualquier empresa, la poca presencia de *CEOs políticos* se sostiene en que no es sencillo para una empresa dar con este tipo de perfiles. Los *CEOs políticos* son personas que han permanecido en las filas de la empresa por un tiempo prolongado y que además supieron insertarse de forma exitosa en las redes políticas de un país hasta convertirse en una figura pública con peso político propio. Por este motivo, una empresa no puede contratar un *CEO político* –de hacerlo, estaría adquiriendo un *operador político* vinculado a otras organizaciones–: lo tiene o no lo tiene. En este sentido, no es raro ver que las empresas se esfuercen por promover este tipo de atributos en sus dirigentes de confianza, a través de diferentes mecanismos: dejándoles libertad de movimiento en el manejo de los asuntos públicos; estimulando su participación en espacios políticos diversos, como foros y jornadas empresariales; propiciando su incorporación como miembro activo de organizaciones empresariales, etc.

Otro dato llamativo es la elevada presencia de expatriados al frente de las sucursales locales. Contra las percepciones de los entrevistados y las opiniones vertidas en diferentes artículos periodísticos, el manejo de las filiales domésticas de las empresas extranjeras más grandes del país se reparte en partes iguales entre locales (51%) y visitantes (49%).

Como expusimos anteriormente, este hallazgo marca un fuerte contraste con las apreciaciones vertidas por una buena parte de los entrevistados en el marco de esta investigación, que sostuvo que la enorme mayoría de los representantes máximos de las empresas extranjeras eran locales y qué, dadas las particularidades que tiene el escenario argentino, las empresas tienden a elegir CEOs familiarizados con el país. El testimonio de un ex director francés durante los años 1990 de Telecom Argentina es, en este sentido, esclarecedor:

Yo creo que es una ilusión total imaginar que un tipo que en su país es un nivel cuatro o cinco, que no conoce la cultura del país, que no habla bien el idioma, puede manejar una empresa de esa importancia. A pesar de sus otras cualidades. Y yo creo que eso se marcó inmediatamente, porque los tipos llegaban y estaban un poco perdidos. Yo vi llegar a un francés que vivía en el hotel Alvear, que no hablaba una palabra de español, que empezó a estudiar el español cuando llegó a la Argentina, que era ingeniero de telecomunicaciones y había sido en Francia el director de una de las regiones de Francia, o sea, nada que ver. Se encontraba de golpe a hablar con el presidente de la República, a negociar con los ministros, etc. (...) En esto se ha aprendido que esto no funcionaba. Yo creo que en Telefónica hicieron la misma experiencia. Tenían una dificultad menos porque de extranjeros estaban solo los españoles. Nosotros teníamos a los italianos y a los franceses. Y hoy en día creo que se trata de nombrar a locales cuando se hacen operaciones grandes. Por supuesto van los inversores, estudian el mercado, etc., pero muy rápidamente tratan de nombrar como responsable a gente del país. Mirá, sobretodo en la Argentina, donde no falta gente capacitada. Hay países donde quizás es más complicado, pero en Argentina el problema no existía. Había ingenieros, había managers, había todo lo que uno quiere. No nos necesitaban a nosotros. Lo que pasa es que habíamos comprado la empresa, pero podían manejarla perfectamente (Ex Director de Recursos Humanos de Telecom entre 1992 y 1998; entrevista realizada el 3 de mayo de 2016).

Este dato cobra aún más relevancia si se compara con la proporción entre nativos y expatriados de épocas pasadas: entre 1976 y 1988, el 29% de los presidentes de las sucursales locales de las empresas más importantes del *ranking* era extranjero; y entre 1989 y 2002 la proporción de expatriados ascendía al 42% (Dulitzky 2014).⁸⁴ Durante el kirchnerismo, como vimos, la proporción de expatriados ascendió al 48% del total.

En un trabajo previo sostuvimos, en relación al incremento de extranjeros al frente de las sucursales locales que se observa durante los años 1990 respecto al intervalo 1976-1988, y que podría estar asociado a la características neoliberales del modelo económico implementado durante la etapa menemista. El supuesto era que una mayor libertad comercial y un menor nivel de regulación estatal en la mayoría de las actividades económicas podrían explicar la decisión de las empresas multinacionales de incrementar la integración vertical de sus negocios mediante la expatriación de personal desde sus casas matrices. Bajo este argumento, un modelo “más liberal” se correspondería con dirigentes más “globales”, mientras que un modelo económico con características más “proteccionistas” derivaría en una mayor presencia de CEOs más versados en idiosincrasias locales. El análisis de los datos para el período 2003-2015 viene a refutar esta idea.

Puesto que se trata de una época donde el Estado volvió a un primer plano en materia de intervención, priorizando las necesidades del país por sobre los compromisos internacionales⁸⁵, no sería extraño ver que las empresas extranjeras renovaran la confianza en los elencos de ejecutivos locales, en apariencia más conectados con la realidad nacional y las vicisitudes de la

⁸⁴ La muestra de CEOs para el estudio mencionado constaba de 45 casos. Los criterios de selección para las empresas multinacionales de las cuales provenían esos CEOs fueron los mismos que los aplicados en este estudio.

⁸⁵ Ver capítulo 4.

política local, tal como afirmaban las entrevistas y las notas de prensa citadas líneas arriba. Sin embargo, los datos muestran que, por el contrario, las empresas incrementaron su dotación de extranjeros en detrimento de los CEOs argentinos. Esto parece indicar que las características del sistema político local no es una variable determinante para una empresa multinacional cuando se trata de contratar un CEO para que maneje los negocios de su subsidiaria.

Por otro lado, el hecho de que el de los *operadores políticos* sea el perfil menos recurrente, sumado a la poca presencia de directivos argentinos seleccionados por fuera de las filas de la multinacional –es decir, que provienen de cargos externos a la compañía- (11,8%) permite pensar que atributos como la pertenencia a la organización, el conocimiento mutuo y la confianza, fueron más relevantes que aquellos más asociados al capital político local. El riesgo de que un dirigente priorice el rédito personal por sobre el interés general de la compañía es, a todas luces, una preocupación central en las grandes empresas multinacionales, en particular cuando se trata de mercados pequeños como el argentino, tal como refleja el testimonio de del gerente de Asuntos Públicos de Acindar (propiedad del grupo multinacional ArcelorMittal):

Sobre todo las multis en eso no se van a ensuciar nunca las manos porque el negocio excede a lo que pueda pasar en la Argentina. En general Argentina representa una porción baja de todo el negocio (...) En general, las oficinas locales representan una parte pequeña del negocio y lo que te dicen, enmarcado en todo un reglamento de *compliance* y demás, es: "muchachos, por un incidente en Argentina, a mi me genera una pérdida económica superlativa a nivel global. No quiero ni siquiera intervenir. Donde hay algo medianamente raro nos retiramos. Porque no vamos a poner en riesgo todo el negocio global, por algo que pase en el país (Gerente de Asuntos Públicos de Acindar desde 2010 a la actualidad; entrevista realizada el 2 de junio de 2016).

En síntesis, las empresas multinacionales en países con mercados poco significativos en términos globales –como es el caso de la Argentina para un número importante de empresas- suelen apostar por la seguridad que les brindan los perfiles más arraigados a la compañía, que aquellos más atentos a la agenda política local. Ahora, ¿qué sucede en aquellas subsidiarias comandadas por personas con poca historia dentro de la multinacional? De acuerdo al gerente de asuntos públicos de Edesur lo que se impone en esos casos es la atención a un manual de procedimientos muy estricto:

Vos podés controlar a partir de un procedimental muy estricto -y hay varios grupos que trabajan de esa manera-. Yo a vos no te conozco, no sos un histórico de mi grupo ni tengo la referencia de que tengas internalizada la cultura de la empresa. Entonces, ¿cómo hago para que actúes como yo quiero que actúes? A través de procedimientos muy minuciosos. Entonces tenés manuales de todo, tenés formatos, tenés que pedir autorizaciones permanentemente, tenés *conference calls* diarias, y equipos que se dedican a controlar la gestión de medios, y lo que está pasando en los medios. Y guarda si sacás un comunicado de prensa sin autorización porque te parten la cabeza... Y guarda si aparece algo en los medios si vos no avisaste previamente y no indicaste cómo ibas a trabajar... Este es un modelo de gestión (Gerente de Asuntos Públicos de Edesur desde el 2006 hasta la actualidad; entrevista realizada el 17 de septiembre de 2015).

A modo de reflexión, vale decir que la nacionalidad de un CEO es, a los fines políticos de una empresa multinacional, una variable irrelevante. Lo que importa en última instancia es su capacidad para articular de forma exitosa los intereses de la multinacional con los avatares del escenario político-institucional doméstico. Un alto grado de enraizamiento político deviene en un capital político elevado que, si bien no garantiza una gestión exitosa en el manejo de los asuntos públicos de la compañía, pone al CEO en una posición de negociación privilegiada respecto a las autoridades estatales. Es cierto también que las posibilidades de que estos atributos se reúnan en un CEO expatriado son más bien escasas, pero ello no significa que no puedan darse, como muestra a las claras el cuadro 3.2 (hay un 30% de CEOs políticos expatriados). El caso de Cristiano Rattazzi (presidente de Fiat Argentina desde 1996) es, en este sentido, un ejemplo paradigmático. De nacionalidad italiano, nadie podría cuestionar que es una figura de referencia dentro del ámbito empresarial para cualquier político o funcionario.

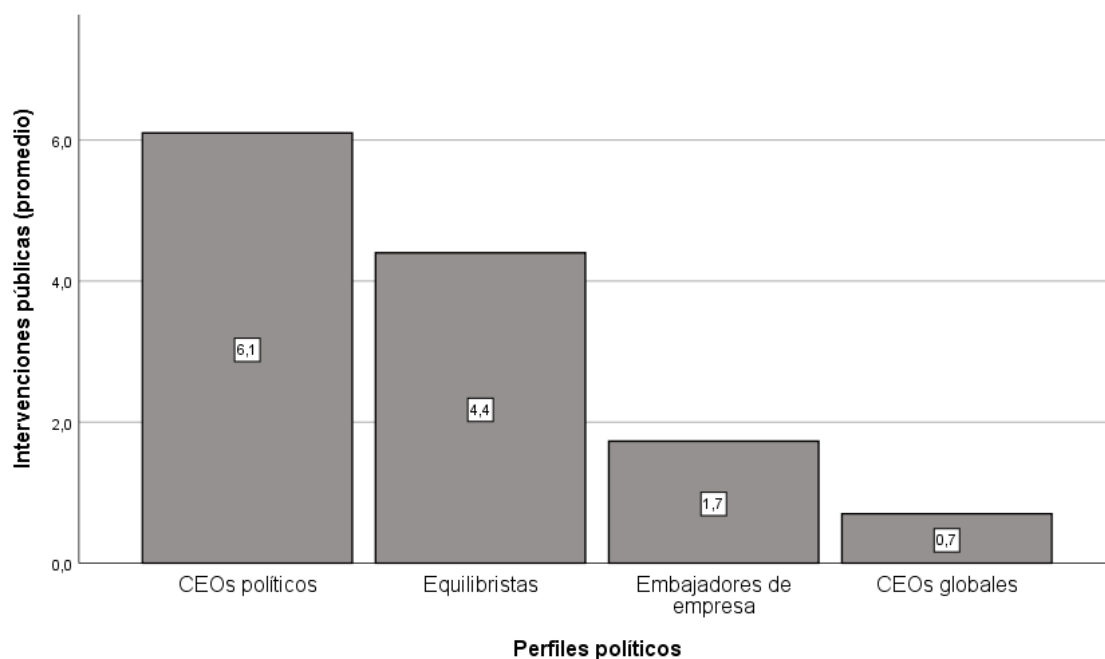
3.1. La intervención pública de los CEOs de empresas multinacionales durante el kirchnerismo

De acuerdo a las características centrales del esquema descrito en la sección anterior, es esperable que el mayor grado de autonomía política que tienen los CEOs políticos (ubicados en el extremo superior derecho del gráfico 3.1) se traduzca en un mayor nivel de exposición pública, mientras que la poca libertad que caracteriza la gestión de los dirigentes globales devenga en un nivel de exposición más bajo (extremo inferior izquierdo del gráfico).

El gráfico 3.4 permite apreciar cómo se distribuyeron en promedio las 375 intervenciones públicas⁸⁶ realizadas entre 2003 y 2015 por los 158 directivos que componen la muestra de este estudio.

⁸⁶ Las intervenciones públicas fueron relevadas sobre la base del diario *La Nación* en atención a los siguientes criterios: a) citas textuales de los protagonistas y no reproducciones indirectas que pudieran tergiversar el contenido de las mismas; b) manifestaciones en relación al gobierno, al rumbo económico y/o al rumbo político del país; y c) haber sido emitidas durante su estancia al frente del cargo como presidente de la subsidiaria local, no antes ni después.

Gráfico 3.4. Promedio de intervenciones públicas por perfil político



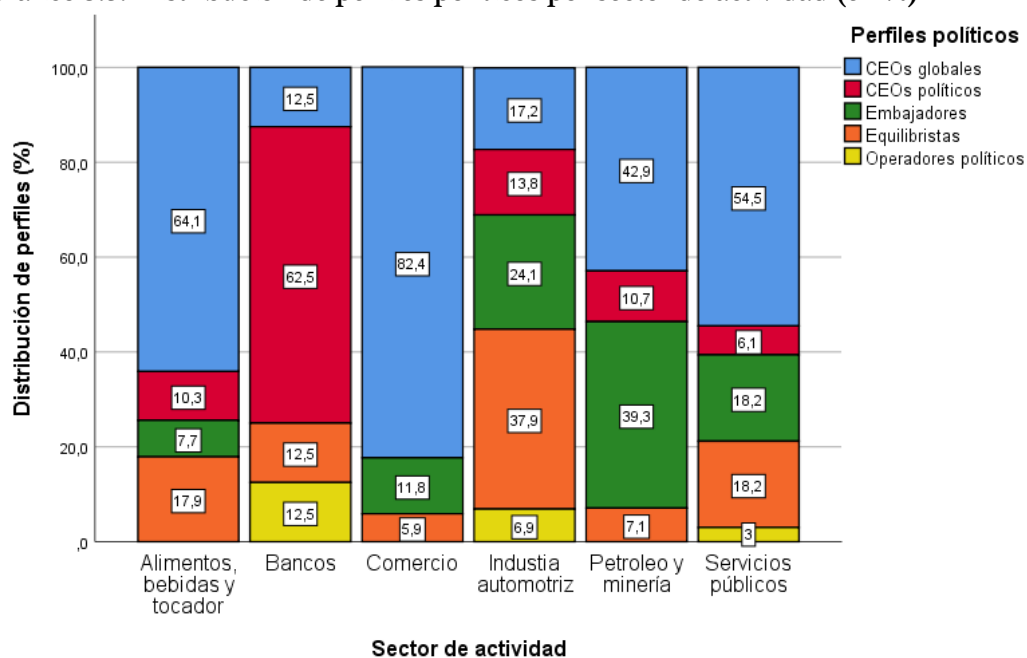
Fuente: elaboración propia.

Tal como anticipamos, los dirigentes que mayor cantidad de intervenciones públicas⁸⁷ realizaron a lo largo del período fueron los *CEOs políticos* más arraizados a la arena política local, mientras que los *CEOs globales*, con menos arraigo a la compañía multinacional fueron los que mantuvieron un perfil más bajo en términos de exposición pública. En la distribución que exhibe el resto de los perfiles se puede observar la importancia del capital político en la exposición pública de los directivos, puesto que el nivel de intervenciones disminuye al pasar de los equilibristas a los embajadores de empresa.

La distribución de los perfiles según el sector de actividad (gráfico 3.5), por su parte, arroja algunas conclusiones centrales.

⁸⁷ El tipo y contenido de las intervenciones públicas son materia de análisis del capítulo 5 de esta tesis. En esta sección pretendemos mostrar únicamente y a grandes rasgos las estadísticas descriptivas centrales de la intervención pública de los directivos locales entre 2003 y 2015.

Gráfico 3.5. Distribución de perfiles políticos por sector de actividad (en %)

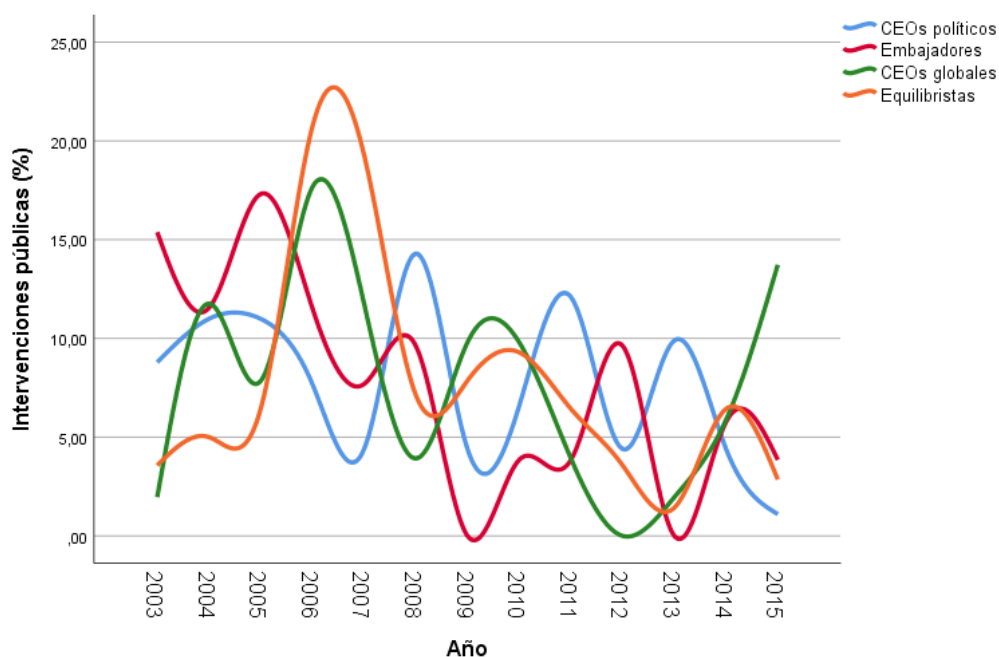


Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, la gran mayoría de *CEOs globales* se concentra en los sectores como la producción de alimentos, bebidas y productos de tocador, el comercio minorista y mayorista y los servicios públicos. Por el contrario, en sectores como el automotriz, la banca o el petróleo y la minería, la distribución resulta mucho más heterogénea. Es probable que ello tenga que ver con dos razones principales. En primer término, en los sectores donde se observan perfiles más políticos (*equilibristas*, *CEOs políticos*) el Estado tiene en general un peso mayor en materia de regulación (el sector financiero, el petróleo y la industria automotriz). Los sectores donde predominan los perfiles más globales (alimentos y bebidas, comercio), con excepción de los servicios públicos, suelen estar menos sujetos a la intervención del Estado, tal como veremos en el próximo capítulo. Por otro lado, como expusimos en el capítulo 1, estos últimos son sectores que requieren un menor caudal de inversiones por parte de las empresas. En este sentido, es factible que se vieran menos incentivadas a contratar a sus dirigentes en función de las características del escenario local, preocupándose en mayor medida por las cuestiones más directamente asociadas al manejo de sus negocios a nivel global.

Por último, al ubicar las intervenciones en un plano temporal, podemos observar un patrón que se repite en todos los perfiles políticos: entre 2006 y 2007, el nivel de exposición pública de los empresarios vinculados a las empresas extranjeras disminuyó radicalmente.

Gráfico 3.6. Distribución temporal y porcentual de las intervenciones públicas según perfil político (2003-2015)



Fuente: elaboración propia.

La merma en la visibilidad pública que exhibió la voz del empresariado –tanto local como extranjero- durante los años kirchneristas fue señalada por la prensa masiva en diferentes oportunidades. En una nota publicada en el diario *La Nación* el 10 de julio de 2005 (Olivera 2005c), se sostenía que los empresarios preferían no emitir opiniones contrarias a las ideas del gobierno por miedo a represalias. Más tarde, en 2007, una nota publicada en el mismo diario sugería que eran muy pocos los empresarios que se atrevían a desafiar públicamente al gobierno (Olivera 2007). En el año 2012, una nota titulada “El ocaso de la voz empresaria: tiempos de aplausos públicos y críticas privadas”, sostenía, en relación al conflicto que mantuvieron Shell y el gobierno de Kirchner durante 2005 por el aumento de precios⁸⁸, que varios directivos de otras empresas le manifestaron a Aranguren (presidente de Shell en ese entonces) su apoyo en privado pero que de ninguna manera iban a hacerlo público.⁸⁹ En 2014, tras finalizar una reunión que mantuvieron los representantes del G6 con el Ministro de Economía –Axel Kicillof-, el titular de la Cámara de Comercio (CAC) declaró a la prensa: “nos hicieron jurar sobre la Biblia que no digamos nada” (*Infobae* 2014)

⁸⁸ Ver capítulo 4 de esta tesis.

⁸⁹ “Juanjo, estamos con vos. Pero no nos pidas que lo hagamos público” (Cabot 2012)

4. CONCLUSIONES

¿En qué medida las empresas extranjeras reclutan a sus CEOs en atención a las características político-institucionales de los países en los que operan?

Sobre la base de una muestra compuesta por 158 trayectorias de CEOs de diferentes empresas multinacionales del país pudimos comprobar, a lo largo de este capítulo, que las empresas multinacionales suelen priorizar en sus dirigentes atributos más vinculados a sus capacidades para gestionar los negocios de la compañía con una perspectiva más global que local.

A diferencia de lo que postulan los entrevistados y una parte de la prensa, las características político-institucionales aparentemente “especiales” del país –y muy particularmente del período kirchnerista- no fueron para las empresas multinacionales un condicionante a la hora de seleccionar a sus CEOs locales. Sí tuvieron un poco más de peso las características estructurales de los sectores de actividad. Aquellas actividades que conllevan una presencia más determinante del Estado en materia de regulación y, al mismo tiempo, requieren un mayor caudal de inversiones para su desenvolvimiento, tendieron a concentrar los mayores índices de CEOs con atributos más políticos.

A modo de cierre, este capítulo brinda ciertas claves para pensar que, en lo que respecta a la gestión de los asuntos públicos de las compañías multinacionales en los escenarios domésticos, la figura de los CEOs no desempeña, en general, un papel preponderante. Como muestra esta tesis, esto es así porque las compañías extranjeras cuentan –al igual que otras compañías de igual o similar tamaño- con diferentes posibilidades para encarar la gestión de intereses ante las autoridades estatales.

Ya sea participando de diferentes asociaciones empresariales, delegando la gestión de intereses en los directivos de menor rango asociados a los departamentos de Asuntos Públicos, o tercerizando esa función en algún servicio ajeno a la compañía (lobbistas profesionales, consultoras, abogados, etc.), las empresas multinacionales cuentan con posibilidades de sobra para evitar depender de sus CEOs a la hora de relacionarse con un gobierno local.

CAPÍTULO 4

DEL CONSENSO A LA DISCORDIA: ESTADO Y EMPRESAS MULTINACIONALES EN LA ERA KIRCHNERISTA

A mediados de julio de 2003, en uno de sus primeros viajes oficiales como presidente electo, Néstor Kirchner se reunió con los principales empresarios españoles con intereses en la Argentina en la sede que la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)⁹⁰ – algo así como una Unión Industrial Argentina española – posee en Madrid. Ante la atenta mirada de los presidentes de las casas matrices de Telefónica, Repsol-YPF, BBVA y el grupo Santander Central Hispano, y en compañía de su flamante ministro de economía, Roberto Lavagna, sentenció con firmeza: “una cosa era con el menemismo y otra será con nosotros. Y ahora no hay que llorar, porque ustedes sabían a lo que se arriesgaban”.

Una vez finalizada la reunión, en el lobby del suntuoso edificio que cobija a la CEOE en el centro de la capital española, los empresarios se agolparon para estrechar la mano de Kirchner e intercambiar, además de un breve saludo protocolar, alguna sentencia que resumiera, en pocas palabras –como sólo pueden hacer aquellos que han experimentado largos años de encuentros furtivos con funcionarios públicos de alto rango–, sus más encumbradas expectativas, preferencias, intereses e intenciones. La más contundente de ellas –o quizás, posiblemente, una de las únicas que logró atravesar esas paredes de plomo– salió, precisamente, de la boca del presidente de la CEOE, José María Cuevas: “usted nos puso a parir” – en criollo, “usted nos incomodó”-.

Luego de esa reunión, y ante el agobiante interrogatorio de la prensa, Kirchner declaró más calmado: “hablé con crudeza, pero con dignidad. Creo que no todos, pero sí muchos empresarios españoles se beneficiaron muchísimo con el menemismo y había que decirlo. Ahora van a tener que respetar las reglas de juego de nuestro país”⁹¹

El kirchnersimo, etapa que se extendió por doce años (2003-2015) y comprendió tres mandatos presidenciales (Néstor Kirchner, 2003-2007; y Cristina Fernández de Kirchner, 2007-2011 y 2011-2015), no fue un período homogéneo como su nombre parece indicar. Por el contrario, y al igual que otras etapas asociadas a grandes carismas, reconoce diferentes fases, plagadas de matices, que merecen un análisis particular y pormenorizado: ciclos de mayor y menor crecimiento económico, períodos de mayor y menor intervención estatal, etapas de diálogo más y menos fluido con los actores sociales, entre ellos con el mundo empresario así como momentos de mayor y menor cercanía con otros países. Sin dudas, esto dificulta la tarea de encontrar

⁹⁰ Fundada en 1977, la CEOE es una entidad que nuclea de forma directa a más de 200 organizaciones empresariales españolas a nivel autonómico y provincial. Por su tamaño y alcance (empresas de todos los sectores y regiones del país) la CEOE es la organización más representativa del empresariado español. Asimismo, forma parte de “BusinessEurope”, una red que aglutina a las asociaciones empresariales más importantes de todo el continente.

⁹¹ Relato de elaboración propia sobre la base de la crónica periodística de Pisani (2003).

características generales que sirvan para definir la relación política con las empresas extranjeras y se apliquen, sin más, a todo el período.

Si bien la extensa literatura que trata al kirchnerismo tiene tantos grises como la etapa en cuestión, es posible reconocer un consenso mínimo entre las numerosas indagaciones existentes. Una gran parte de los trabajos afirma que los gobiernos kirchneristas compartieron una misma prioridad: supeditar los intereses particulares de los distintos actores del mundo empresario a un único objetivo político: impulsar el crecimiento acelerado (y en algunos casos considerado solo de corto plazo) de la economía sobre la base de la inclusión social de los sectores populares, formales e informales (Bonvecchi 2011; Etchemendy y Garay 2011; Freytes 2013; Grugel y Riggirozzi 2007; Kulfas 2016; Porta, Santarcángelo, y Schteingart 2017; Leiras 2016). Así, cada vez que la satisfacción de las demandas particulares de los actores empresariales suponía un retroceso en los niveles de empleo y/o consumo de la población, el gobierno respondió incrementando su intervención en la economía, aunque ello implicara acumular desequilibrios y/o antagonizar con el gran capital local o extranjero.

Como sostiene Bonvecchi (2011), a lo largo de la era kirchnerista la economía pasó de una inflación baja y casi inercial a una inflación alta y permanente, de una fuerte expansión a una importante contracción, de un escenario internacional altamente favorable a la crisis global más profunda desde la Gran Depresión. Pero la decisión de orientar el crecimiento de la economía hacia la expansión del empleo y el consumo masivo se mantuvo inalterable durante toda la etapa. Los que sí sufrieron modificaciones fueron los instrumentos de política económica implementados para alcanzar esa finalidad, que variaron de acuerdo al contexto –tanto interno como externo- y al sector de actividad.

Dada la cercanía de los procesos aquí narrados, la relación entre empresas y kirchnerismo comienza a ser objeto de interés académico. Por la conflictividad que revistieron fueron sobre todo las relaciones con las corporaciones agropecuarias y los grandes multimedios las que más análisis atesoran (Becerra y Mastrini 2017; Repoll 2010; Pucciarelli 2017; Hora 2010; Freytes y O'Farrell 2017; Murillo y Mangonnet 2013)

Con estos antecedentes, y sobre la base de fuentes primarias y secundarias (entrevistas en profundidad a informantes clave, notas de prensa y bibliografía especializada), en este capítulo

abordaremos el estudio de la relación que mantuvo el kirchnerismo con el gran capital extranjero a partir del análisis de las principales medidas económicas implementadas entre 2003 y 2015.⁹²

En líneas generales, las políticas de intervención estatal que incidieron en los negocios de las empresas extranjeras más importantes del país pueden dividirse en tres agrupamientos. Por un lado, las medidas orientadas a administrar el mercado interno, fundamentalmente asociadas a la regulación de los precios internos de diferentes bienes y servicios esenciales en la determinación del salario real de la población, en particular en sectores como el petróleo, el comercio minorista, y la producción de alimentos, bebidas y productos químicos. Por otro lado, las políticas destinadas a regular el comercio exterior, focalizadas principalmente a equilibrar la balanza comercial mediante el control de exportaciones e importaciones. Las empresas extranjeras más afectadas por estas medidas fueron las del sector automotriz y, en menor medida, las empresas exportadoras de materias primas y de *commodities* agroindustriales. Por último, se destacan las políticas de intervención sobre la estructura accionaria de algunas empresas extranjeras pertenecientes a los sectores de energía y servicios públicos, dirigidas a incrementar el control estatal sobre el manejo de sus negocios.

A diferencia de otros períodos en que los intereses y necesidades del capital extranjero marcaron los ritmos y los límites de la agenda pública⁹³, durante el kirchnerismo el carácter extranjero estuvo lejos de funcionar como una ventaja a los ojos del gobierno. Por el contrario, hubo situaciones específicas en las que se apostó por “argentinizar” ciertos sectores de la economía, apelando en algunos casos a la gestión estatal de actividades controladas por empresas extranjeras, y en otros apoyando públicamente el desplazamiento de accionistas extranjeros a manos de una burguesía de origen local. Sin embargo, en concordancia con el planteo de Etchemendy y Garay (2011), vale aclarar que estas situaciones fueron excepcionales y no reflejaron una actitud sistemática del kirchnerismo en pos de reducir la presencia del capital extranjero en el país. Más bien fueron parte de una estrategia de incremento del control estatal en algunas actividades económicas juzgadas clave a los ojos del gobierno, mediante la estatización

⁹² La elección de las políticas económicas se realizó en base al siguiente criterio: fueron seleccionadas aquellas medidas que aparecían asociadas con mayor frecuencia a las empresas extranjeras de la muestra (78 en total) en la prensa diaria, sobre la base del diario *La Nación*. En primer lugar, se introdujo en el buscador online del diario el nombre de cada una de las empresas extranjeras de la muestra y se filtraron los resultados para el período 2003-2015. En segundo término, se identificaron las políticas económicas que aparecían mencionadas con mayor frecuencia en las notas relevadas para cada una de esas empresas. Ver el cuadro E.4 del Anexo Estadístico con el listado de las medidas económicas por sector de actividad y su fecha de implementación.

⁹³ En particular nos referimos a los años 1990. Como vimos en el capítulo 1, muchas de las medidas tomadas en el marco de las reformas estatales llevadas adelante por Menem estuvieron guiadas por el interés de atraer inversiones extranjeras al país (Azpiazu y Schorr 2010; Chudnovsky y López 2001; Kulfas, Porta, y Ramos 2002; Schvarzer 1998)

parcial o total de empresas, o a través de la asociación -no necesariamente formal- con empresarios más afines a las autoridades.

Como veremos a lo largo de este capítulo, durante estos años las necesidades e intereses de las empresas multinacionales estuvieron subsumidos a las demandas de una agenda estatal preocupada ante todo por la expansión del mercado interno. En otros términos, aumentos de precios y tarifas, incrementos en los montos de importaciones y exportaciones, giro de utilidades y reparto de dividendos, reducción de aranceles impositivos, entre otros tantos reclamos empresariales, se vieron condicionados por variables más estrechamente relacionadas al mercado interno (el sostén del salario real, el empleo, la disponibilidad de divisas, el tipo de cambio, etc.).

Es importante señalar, por otro lado, que la recepción por parte del gobierno de esas demandas empresariales no fue igual a lo largo de todo el período, así como tampoco fue homogénea la reacción de las empresas a las medidas implementadas por este último. Episodios como la aceleración inflacionaria de 2005 (Damill y Frenkel 2015), la intervención y manipulación de las estadísticas oficiales a partir de 2007 (Daniel 2013), la amenaza de la crisis internacional de 2008 (Abeles 2009), los conflictos suscitados con el campo por la Resolución 125 en 2008 (Hora 2010; Pucciarelli 2017) y con los principales multimedios por la Ley de Medios en 2009 (Repoll 2010) así como la agudización de la restricción externa a partir de 2010 (Cantamutto, Schorr, y Wainer 2016; Gaggero, Schorr, y Wainer 2014), fueron marcando pavimentando el paso de una relación que se inició con amplio consenso en torno al rumbo de la economía, hacia un desacuerdo prácticamente generalizado.

En consonancia con la periodización propuesta en la mayoría de los análisis sobre el período, puede concluirse que en las políticas públicas desplegadas por el kirchnerismo y las reacciones despertadas en las empresas multinacionales, también es posible advertir tres tiempos bien diferenciados. Una primera etapa, que se extendió desde los inicios del mandato de Néstor Kirchner hasta la salida del gobierno de Roberto Lavagna –Ministro de Economía- a fines de 2005, caracterizada por un diálogo abierto y un auge en las negociaciones entre empresas y gobierno. Un segundo período, desde 2006 hasta 2011, signado por el crecimiento de las tensiones y la clausura progresiva del diálogo entre empresas y gobierno. Finalmente, una última etapa que se extendió desde 2011 hasta el final del segundo mandato de Cristina Fernández de Kirchner, caracterizada por la centralización de las decisiones en un grupo reducido de actores estatales y una marcada distancia entre las empresas multinacionales y las autoridades nacionales.

Este capítulo se divide en cuatro secciones. En las tres primeras desarrollamos cada una de las etapas mencionadas, haciendo especial hincapié en las principales medidas económicas sectoriales

que desplegó el gobierno en cada una de ellas, en los procesos que condujeron a la implementación de las mismas, y en las reacciones que suscitaron en las empresas multinacionales.⁹⁴ Por último, presentamos a modo de conclusión un balance de la relación entre las empresas multinacionales y el kirchnerismo entre 2003 y 2015.

1. EL CONSENSO (2003-2006)

A fines de julio de 2005, Roberto Lavagna, por ese entonces Ministro de Economía de Kirchner, se reunió con ejecutivos de las principales cadenas de supermercados con el fin de acordar alguna política de reducción de precios para productos de primera necesidad. Tras casi una hora de debate, y a pesar de no haber alcanzado un acuerdo firmado, el ministro obtuvo el compromiso verbal de los directivos de que reforzarían su política de ofertas con el objetivo de evitar nuevos aumentos en los principales productos de la canasta básica. A cambio del compromiso, los supermercados se llevaron de Lavagna la certeza de que no figuraba dentro de los planes del equipo económico aplicar controles de precios. En palabras de Armando Torres, vocero del funcionario: “el ministro les ratificó que este tipo de medidas no tienen sentido, y les aseguró que no habrá un control policial, no van a haber precios controlados o dirigidos. Les dijo que se saquen de la cabeza que vaya a haber precios máximos”⁹⁵

La victoria de Néstor Kirchner en las elecciones presidenciales de 2003 fue en general bien recibida por los empresarios más importantes del país. Tras la asunción en mayo, la Unión Industrial Argentina (UIA) afirmó en un comunicado que el presidente electo “cuenta con el absoluto respaldo y legitimidad para avanzar en las propuestas que expresara durante su candidatura a la presidencia de la Nación” (Blanco y Rebossio 2003). En una línea similar se pronunció la Asociación Empresaria Argentina (AEA), que tras reunirse con Kirchner unos pocos meses después de la asunción sostuvo que “salimos muy satisfechos porque el Presidente tiene las medidas que oportunamente irá a aplicar, y eso tranquiliza al empresariado” (Rebossio 2003).

El sostén de un tipo de cambio real competitivo, la moderación fiscal y equilibrio de las cuentas públicas, el superávit comercial y la reactivación del empleo despertaron en esta primera etapa un optimismo generalizado, y no sólo en los sectores empresariales, sino también en una buena parte de los analistas económicos, tal como evidenciaron Heredia y Gaillardou (2017, 218).

La forma en que el gobierno condujo la negociación con los acreedores extranjeros fue también celebrada por el conjunto de los grandes empresarios (*La Nación* 2004b), incluso los de origen extranjero. Tras varios meses de gestiones, en marzo de 2005, el gobierno logró una quita record

⁹⁴ Cabe aclarar que el análisis de las acciones políticas que implementaron las empresas multinacionales a lo largo del período es material del capítulo 5. En este capítulo nos limitamos a explorar de forma general cómo fueron recibidas por las empresas multinacionales las políticas económicas desplegadas por el gobierno.

⁹⁵ Relato de elaboración propia sobre la base de la crónica periodística de Saiz (2005b).

de deuda, una extensión del plazo de pago y una reducción de las tasas de interés finalmente reconocidas (Kern y Nemiña 2017; Mortimore y Stanley 2006; Stanley 2006).

El clima de cercanía que se vislumbró durante estos primeros tiempos de gestión entre las empresas multinacionales y el gobierno se reflejó, también, en la implementación de algunas políticas concretas de articulación público-privada, como el relanzamiento en 2005 de la Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI), que contemplaba la participación como asesores del gobierno de los representantes de algunas importantes empresas multinacionales, como Volkswagen, Peugeot, Dow Química y Atanor (*Infobae* 2005).

En lo que respecta a la relación con las principales empresas multinacionales del país durante esta etapa, se destaca en primer término la problemática en torno a la fijación de las tarifas de los servicios en manos de accionistas extranjeros.

La Ley de Emergencia Económica de 2002 sancionada bajo la administración Duhalde había dispuesto la pesificación y posterior congelamiento de las tarifas que estaban expresadas en dólares en la mayoría de los contratos, desatando así un fenomenal conflicto con los inversores extranjeros. Amparados en los Tratados Bilaterales de Inversión (TBI) firmados durante los años noventa, empresas como Edesur, Edenor, Metrogas, Telecom y Telefónica (entre otras tantas) decidieron presentar sus demandas ante el tribunal internacional del CIADI (Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones)⁹⁶.

El gobierno de Néstor Kirchner mantuvo la estrategia que había implementado la administración anterior: buscar la renegociación de los contratos sin salir del congelamiento tarifario. Así, en octubre de 2003, se sancionó la Ley 25790, que establecía una renegociación con las empresas privatizadas dividida en dos etapas. En la primera, se evaluaría el desempeño de las firmas antes de 2002 y los reclamos derivados de la Ley de Emergencia Económica, y se firmarían Actas de Acuerdo con los contenidos mínimos para la renegociación definitiva. Entre esos contenidos estaría la Revisión Tarifaria Integral, en cuya realización consistiría la segunda etapa de renegociación definitiva de los contratos. Según Bonvecchi (2011, 147), con este cambio normativo, el gobierno abrió la posibilidad de modificar cualquier aspecto de los contratos en tanto pudiera argumentar que resultaba de inadecuados desempeños empresariales o de los efectos de la emergencia.

Las negociaciones con las empresas privatizadas efectuadas entre 2004 y mediados de 2006 tuvieron, en general, una misma estructura: el gobierno aceptaba otorgar los aumentos tarifarios

⁹⁶ Ver capítulo 1.

postergados desde 2002, mientras que las empresas se comprometían, por un lado, a realizar inversiones sustanciales para mejorar la oferta del servicio y, por otro, a suspender las demandas presentadas ante el CIADI. Bajo este esquema, el gobierno logró firmar Actas de Acuerdo con varias empresas extranjeras prestadoras de servicios públicos, entre ellas, Edesur (junio de 2005)⁹⁷, Edenor (septiembre de 2005)⁹⁸, Telecom y Telefónica (febrero de 2006)⁹⁹.

La preocupación por el nivel de los salarios reales, que si bien crecían desde mediados de 2002 aún no habían alcanzado para 2003 el nivel previo a la devaluación¹⁰⁰, llevó al gobierno a prestar especial atención durante estos primeros años de gestión a la evolución de los precios internos, en particular de los bienes que componían la canasta básica.

Hasta mediados de 2004 no fueron muchas las discusiones que se presentaron en torno a los precios en ninguno de los sectores de la economía. Las tentativas más enérgicas provinieron de las empresas petroleras, que reclamaban ajustar los precios internos a los sucesivos movimientos en alza del precio internacional del crudo. Sin embargo, el gobierno de Kirchner no tuvo mayores dificultades para convencer a las firmas para que postergaran esas subas en tres oportunidades distintas: junio de 2003¹⁰¹, enero¹⁰² y marzo de 2004¹⁰³.

Una vez vencido este último acuerdo, y ante un nuevo reacomodamiento del precio del petróleo¹⁰⁴, las empresas comenzaron a ajustar el precio de sus combustibles. La primera en anunciar incrementos fue Esso, propiedad en ese entonces de la norteamericana ExxonMobil¹⁰⁵, a la que le siguió poco tiempo después la angloholandesa Shell. La respuesta del gobierno no tardó en llegar: modificó el sistema de retenciones a la exportación del crudo del 25% a un esquema móvil que iba desde el 25% hasta el 45%, según la cotización del barril (Dellatorre 2004).

Si bien las empresas del sector no recibieron bien la noticia,¹⁰⁶ Repsol y Petrobras prefirieron no seguir el camino del camino de Esso y Shell y mantuvieron sus precios sin alzas. Por otro lado, no hubo de parte del arco empresarial un rechazo generalizado a la medida. De hecho, tiempo

⁹⁷ *La Nación* (2005c)

⁹⁸ *La Nación* (2005e)

⁹⁹ *La Nación* (2006a)

¹⁰⁰ Ver gráfico E.1. del Anexo Estadístico: “Evolución de los salarios reales del sector privado y público, 2001-2007”.

¹⁰¹ Ver crónica periodística de (Olivera 2003)

¹⁰² *La Nación* (2004a)

¹⁰³ Ver crónica periodística de (Olivera 2004a)

¹⁰⁴ El precio internacional del petróleo escaló hasta los 41,48 dólares el barril, valor cercano al máximo histórico y muy por encima de los 34,22 dólares que había registrado seis meses atrás.

¹⁰⁵ En 2011 los negocios de la subsidiaria local de ExxonMobil pasan a manos de Axion Energy, un *joint venture* entre el grupo local Bidas (50%) y la compañía estatal china CNOOC (50%).

¹⁰⁶ Tomás Hess, vocero de Esso, sostuvo que “este tipo de decisiones cada vez torna más inviables a las refinerías en la Argentina. Si una refinería se torna netamente exportadora, no puede funcionar más en el país. Y, si encima le ponen retenciones, cada vez voy a producir menos nafta.” (Olivera 2004b).

después, la AEA sacaría un comunicado afirmando que las retenciones a la exportación “son necesarias para mantener un superávit fiscal alto”(La Nación 2005d)

A partir de 2005, las presiones para incrementar los precios se hicieron oír en un arco más amplio de empresas pertenecientes a sectores diversos. La inflación, que había decrecido de 2003 a 2004, comenzó un proceso ascendente hasta casi alcanzar los dos dígitos a fines de 2005.¹⁰⁷ Si ello fue el resultado de una ofensiva empresarial, de un incremento desmesurado del gasto público o de un manejo deficiente de la política macroeconómica es, en todo caso, materia de discusión que aún no ha sido saldada.¹⁰⁸ Lo cierto es que la estrategia inicial del gobierno fue la de intentar consensuar con las empresas más importantes del país diferentes acuerdos para mantener el precio de algunos productos básicos. Así, en marzo de 2005, firmó un acuerdo con las empresas del sector lácteo entre las que se contaba la francesa Danone, para reducir el precio de algunos alimentos (La Nación 2005b). De la misma forma, en abril de 2005, logró firmar un convenio con las empresas fabricantes de aceite (entre ellas Cargill, Bunge, Nidera y Oleaginosa Moreno) para postergar los aumentos por tres meses (Sainz 2005a). Finalmente, en julio de 2005, el gobierno obtuvo el compromiso verbal de parte de las principales cadenas de supermercados de que reforzarán su política de ofertas con el objetivo de evitar nuevos aumentos en los principales productos de la canasta básica (Sainz 2005b).

1.1. Las primeras gotas empiezan a caer

Las tensiones en torno al precio local de los combustibles alcanzaron su punto más álgido a comienzos de 2005. En el marco de un nuevo reajuste del precio internacional del barril de petróleo¹⁰⁹, Shell decidió unilateralmente –sin previo aviso ni autorización del Estado– un incremento de entre un 2,6% y un 4,2% en los precios de la nafta y el gasoil. La primera reacción del gobierno fue la de impulsar un “boicot nacional” a los productos que vendía la compañía. Con un encendido discurso pronunciado en la Casa Rosada el 10 de marzo de 2005, Néstor Kirchner exhortó a la población: “Hagamos una causa nacional, no le compremos nada, ni una lata de aceite. No hay mejor acción que ese boicot nacional que puede hacer el pueblo a quienes se están abusando”

Poco tiempo después, en noviembre de 2005, fueron los supermercados los apuntados por el gobierno. Luego de que la inflación hubiera superado los dos dígitos y ante un nuevo incremento de precios, Kirchner pronunció un discurso fuertemente crítico contra “el pequeño grupo de

¹⁰⁷ Ver gráfico E.2 del Anexo Estadístico: “Variación interanual de precios, 2003-2015”.

¹⁰⁸ Para un análisis de las distintas posturas respecto a la inflación del período ver Heredia y Gaillardou (2017)

¹⁰⁹ El incremento fue del 1,3%, determinando que la cotización del barril de petróleo en el mercado de Texas alcance los 54,54 dólares (Olivera 2005a)

empresas que manejan la comercialización de alimentos”, acusándolos de querer “saquear el bolsillo de los argentinos” por operar de manera cartelizada para acordar aumentos de precios en los productos que componen la canasta básica de alimentos. En particular, Kirchner embistió contra Alfredo Coto, dueño de la cadena de supermercados : “Señor Coto: yo lo conozco muy bien a usted y sé cómo trabaja sobre los bolsillos de los argentinos. Nosotros nos vamos a organizar desde el Estado y vamos a ayudar a organizar ligas de consumidores, y vamos a seguir lo que ustedes hacen permanentemente”¹¹⁰

Ante las acusaciones del gobierno, las grandes cadenas de supermercados optaron por mantener un perfil bajo, evitando de esa forma elevar los niveles de tensión. Alfredo Coto, máximo representante de la Asociación de Supermercados Unidos (ASU), que nuclea a las grandes cadenas de supermercados del país –entre ellas las extranjeras-, respondió: “Yo no me puedo enojar con el presidente. Soy muy optimista con la economía argentina.”¹¹¹

A los pocos días después de aquel episodio, el 1 de diciembre de 2005, el gobierno firma un acuerdo con las principales cadenas de supermercados para efectuar una rebaja del 15% (sobre la base de los precios vigentes al 30 de noviembre) para una canasta de 250 productos básicos. Entre los participantes del acuerdo, que tenía una vigencia inicial de dos meses¹¹², se encontraban, además del presidente Néstor Kirchner, los máximos representantes de Coto, Walmart, Carrefour y Cencosud (controlante de las cadenas Jumbo y Disco).

En el caso de las empresas petroleras, las reacciones ante el desafío presidencial estuvieron divididas. A los pocos días de lanzado el “boicot”, sólo Esso se sumó a los aumentos programados por Shell, al tiempo que Repsol-YPF y Petrobras estuvieron dispuestas a respetar los acuerdos pactados con el gobierno.

Las voces de rechazo a la posición tomada por el gobierno se hicieron sentir en mayor medida entre los políticos de la oposición que dentro del mismo sector empresarial, que en general prefirió escudarse para opinar en el *off the record* (Olivera 2005b). Mauricio Macri, en ese entonces Intendente de la Ciudad de Buenos Aires y titular de Compromiso para el Cambio (actualmente PRO), sostuvo que “el presidente Kirchner cree que los argentinos no sabemos elegir cuando compramos y que el Gobierno es el que debe decirnos a quién comprarle (...) Confíe en nosotros Sr. Presidente, que cuando hay opciones de precio y calidad, siempre elegimos lo que consideramos mejor”¹¹³. Elisa Carrió (líder del ARI) fue menos condescendiente con Shell pero

¹¹⁰ Ver *La Nación* (2005f).

¹¹¹ Ídem.

¹¹² El acuerdo fue posteriormente ratificado por un año más.

¹¹³ Ver *La Nación* (2005a)

igualmente categórica respecto a la actitud del presidente: “es obvio que la sociedad tiene que resistir los aumentos, pero lo que hay hoy es un Presidente que instiga a la violencia y eso es muy peligroso porque uno sabe cuándo empieza y no cuándo termina”¹¹⁴.

Los que sí salieron a cuestionar fuertemente la actitud de Kirchner fueron los propietarios de estaciones de servicio, quienes a través de la entidad que los agrupaba (Confederación del Comercio de Hidrocarburos y Afines) sacaron un comunicado en referencia al “boicot” sosteniendo que “va a afectar a cientos de empresas pequeñas y medianas, ya que la merma en las ventas de Shell va a afectar a miles de puestos de trabajo”.¹¹⁵ En parte tenían razón. Las movilizaciones y los piquetes oficialistas que se sucedieron en los días posteriores al discurso tuvieron un impacto mucho mayor en las ventas de las estaciones de servicio que en los balances contables de la compañía (sólo unas pocas estaciones de servicio eran propiedad de Shell).

Vale decir que el gobierno no se valió únicamente del escarnio público para torcer la decisión de las empresas petroleras en torno a los aumentos. A principios de abril de ese mismo año (2005), la Secretaría de Energía dispuso a través de una resolución, que podrían importar gasoil sin impuestos sólo aquellas empresas que vendieran sus combustibles en el mercado interno a los precios que se encontraban vigentes el 28 de febrero de 2005.

Si fue esta última medida o fue el deseo de no quedar irrevocablemente marcadas por una disputa coyuntural con el gobierno lo que ocasionó que primero Esso y después Shell se retractaran de los aumentos implementados el mes anterior, no es relevante a los fines de este trabajo. Sí nos interesa señalar que este episodio marcó un punto de inflexión en la relación con las empresas multinacionales. A partir de ese momento, quedó claro para muchas de esas empresas –y para el arco empresarial en general- que oponerse a los planes del gobierno tenía consecuencias. Los más ortodoxos sostendrían que se trataba de represalias –como reflejaba por entonces una buena parte de la prensa liberal¹¹⁶- para someter a las empresas a la voluntad del gobierno. Otros argumentarían que era el reflejo de un sistema de incentivos y sanciones, más propio de un Estado interventor con vocación desarrollista (Castellani y Gaggero 2017; Grugel y Riggirozzi 2007). En cualquier caso, episodios como estos sirvieron para que tanto el gobierno como las empresas recalibraran sus estrategias, posiciones y alineamientos en pos de la emergencia de un tipo distinto de articulación que comenzaba a gestarse.

¹¹⁴ Ver la crónica periodística de Rosenberg (2005).

¹¹⁵ Ídem.

¹¹⁶ A modo de ejemplo, ver la nota de Olivera (2005b).

2. EL DISEÑO (2006-2011)

En febrero de 2008, Repsol-YPF dispuso un incremento unilateral en los precios de sus combustibles. Si bien no infringía ninguna reglamentación con ello, la costumbre desde 2006 era que cualquier incremento de precios tenía que ser previamente habilitado por la Secretaría de Comercio Interior. Sin perder tiempo, Guillermo Moreno se dirigió a las lujosas oficinas que la empresa Repsol-YPF ocupaba en Puerto Madero; en su mano llevaba un borrador de la Ley de Abastecimiento. Sentado en su despacho lo esperaba Antonio Brufau, presidente de la compañía, que casualmente se encontraba de viaje en Buenos Aires. Sin mediar más que unas pocas palabras protocolares, Moreno fue directo al grano: “Licenciado Brufau, si no retrotrae los precios al día de ayer, tiene usted diez minutos para vaciar este escritorio”. Ante la sorpresa del directivo, el funcionario le explicó las razones por las cuales el gobierno no estaba dispuesto a convalidar los aumentos, y le indicó que el marco legal dispuesto por la Ley de Abastecimiento lo facultaba a intervenir la empresa por un lapso de sesenta días. Tras una breve pausa, Brufau le solicitó que lo aguardara mientras se dirigía a realizar algunos llamados. A los pocos minutos de su partida, suena el teléfono de Moreno. “Moreno, ¿usted está en YPF?”. “Sí”, responde el funcionario. “Moreno, ¿usted está interviniendo YPF?”. “Sí, señora presidenta”. Se produce un silencio del otro lado que, según recuerda el funcionario, pareció durar una eternidad. “Me acaba de llamar Zapatero. No van a aumentar los precios”.¹¹⁷

La aceleración inflacionaria se convirtió en el eje de los debates a partir de 2006. En un comunicado lanzado en marzo de ese mismo año, los grandes empresarios nucleados en AEA mostraron su preocupación aduciendo que la inflación “atenta contra la productividad, la eficiencia y la competitividad” de las compañías, al tiempo que reclamaban “la profundización de una verdadera economía de mercado, en la que prevalezca la competencia y se respeten las reglas de juego” (Rebossio 2006). También fue el centro de las preocupaciones entre los analistas económicos, como muestran Heredia y Gaillardou (2017, 222). Asimismo, en el coloquio organizado por IDEA en octubre de 2006, la inflación y los controles de precios fueron los tópicos más frecuentados por los panelistas, entre los que se contaban hombres de negocio, políticos y economistas (Del Río 2013).

El gobierno, por su parte, nunca reconoció de forma abierta el problema de la inflación. Más bien todo lo contrario. En enero de 2007 optó por intervenir el INDEC y manipular las estadísticas oficiales en favor de sus previsiones y objetivos¹¹⁸. Como afirma Daniel (2013), este hecho no fue sólo el producto de un capricho kirchnerista sino que tiene antecedentes en otras administraciones que también cuestionaron seriamente la validez de los datos producidos por el organismo, como fue el caso del IPC (Índice de Precios al Consumidor) paralelo de Martínez que no contemplaba la carne y las denuncias de Cavallo –Ministro de Economía de Menem- en torno a la veracidad del Índice de Desocupación. En cualquier caso, ninguno de estos antecedentes se

¹¹⁷ Relato de elaboración propia basado en declaraciones del propio Guillermo Moreno (2017, 116–17).

¹¹⁸ En lo inmediato, los índices “a la baja” lanzados por el organismo a partir de 2007 significaron que los tenedores de títulos públicos (que se ajustaban en función de esos índices) recibieran menos dinero por parte del Estado. En el mediano plazo, se pretendía que esos nuevos indicadores disminuyeran las expectativas inflacionarias.

compara con la ruptura que se evidencia a partir de 2007 en la producción de estadísticas oficiales dentro del país. El episodio, además, contribuyó a dotar de centralidad a un número importante de consultoras y centros privados que, con mayor y menor rigurosidad metodológica, se alzaron como los portadores de veracidad ante las “mentiras” del oficialismo (Heredia y Gaillardou 2017, 222).

En lo que respecta a la relación del gobierno con las empresas multinacionales, el caso de Shell funcionó como una advertencia. Al “boicot” lanzado por Kirchner en 2005 le siguieron tres episodios más. El primero, en septiembre de 2006, cuando el gobierno frenó a la empresa la introducción al mercado de un nuevo gasoil *premium* (“Gasoil V-Power”), por interpretar que se trataba de un aumento encubierto¹¹⁹ (Olivera 2006). El segundo, en agosto de 2007, cuando la Secretaría de Comercio Interior presentó una denuncia penal contra los altos directivos de la empresa petrolera bajo el argumento de haber incumplido la Ley de Abastecimiento, que preveía penas de hasta cuatro años de prisión (Zlotnik y Krakowiak 2007). El último, pocos días después del anterior, cuando la empresa denunció que el gobierno le estaba negando desde hacía dos meses la autorización para exportar 120.000 litros de nafta, el equivalente a operaciones comerciales por más de 70 millones de dólares (*La Nación* 2007b).

En definitiva, si algo dejaba en claro el “caso Shell” es que los aumentos debían ser acordados y luego convalidados por la Secretaría de Comercio Interior o, de lo contrario, el gobierno respondería con un desafío público, en el mejor de los casos (como fue el episodio que cruzó a Kirchner con Coto), o con una medida concreta en el peor de ellos (tal como reflejaron las sanciones a Shell). En líneas generales, esta fue la dinámica que marcó la relación de las empresas multinacionales con el gobierno entre 2006 y finales de 2008.

Uno de los hechos más destacables en esa dirección fue el protagonismo que adquirió la figura de Guillermo Moreno al frente de la Secretaría de Comercio Interior a partir del año 2006. Antes de asumir ese cargo, Moreno (licenciado en economía por la UBA) se había desempeñado como Secretario de Comunicaciones, cargo que había ocupado desde la asunción de Kirchner en mayo de 2003. Famoso por su convicción y dureza en el trato con los empresarios de las telecomunicaciones¹²⁰, Kirchner consideró que, tras la salida de Lavagna del gobierno a fines de 2005, su impronta podría serle útil en la “batalla por los precios” del mercado interno.¹²¹ En la

¹¹⁹ El mismo costaba un 10% más caro que el gasoil común.

¹²⁰ Según refieren ejecutivos del sector de las telecomunicaciones, en una de sus primeras reuniones de trabajo, Moreno se dirigió a los asistentes con las siguientes palabras: “Les voy a explicar una cosa: esta nueva gestión se va a manejar con pelotas, y el que tiene las pelotas más grandes soy yo. ¿Me escucharon?” (Cabot 2013)

¹²¹ Cuando se lo interpelaba en relación a su política de administración de precios, Moreno solía responder que era un “soldado” de Kirchner. Sin ir más lejos, su libro autobiográfico de 2017 lleva por título “En defensa del modelo”.

práctica, la Secretaría de Comercio Interior bajo la administración Moreno funcionó como un ente regulador que autorizaba o denegaba a las empresas los aumentos de precios de sus productos. Si bien este tipo de mecanismos fue utilizado en diferentes momentos de la historia,¹²² lo interesante del período fue la negativa del gobierno a reconocer su vigencia. En una visita a la Comisión de Comercio de la Cámara de Diputados en octubre de 2006, Moreno sostuvo que “no hay control de precios sino control de los costos, y la proyección de inflación prevista en el proyecto de presupuesto 2007 (7%) es una tasa ordenadora para el conjunto de los agentes económicos”.¹²³ Meses atrás, en una reunión con los representantes de la AEA, Felisa Miceli, Ministra de Economía en ese entonces, afirmó algo similar cuando la interpelaron en relación a los controles: “no hay control sino acuerdos de precios en 350 productos (...) que han logrado bajar las expectativas inflacionarias, son una herramienta y no la política económica en sí” (Rebossio 2006).

La designación de Guillermo Moreno como Secretario de Comercio Interior a cargo de la política oficial de “administración de precios” fue la confirmación de que la dinámica que caracterizó la relación entre el gobierno y las empresas multinacionales durante la administración de Lavagna había quedado atrás. Si bien el pedido de renuncia a Lavagna, funcionario de alto perfil y con aspiraciones políticas propias,¹²⁴ puede explicarse por la voluntad de Kirchner de centralizar las principales decisiones en materia económica en torno a la figura presidencial (Kulfas 2016), también es cierto que las urgencias del contexto macroeconómico demandaban, en la visión del presidente, un estilo más frontal y combativo en la relación con el empresariado. La gestión de Lavagna buscó, en general, la cooperación del sector privado mediante la negociación consensuada. Moreno, por el contrario, persiguió el mismo objetivo apelando a métodos irreverentes de negociación¹²⁵, amenazas de sanciones ante incumplimientos, y la construcción de un personaje duro e implacable.

Uno de los primeros signos en esta dirección fue la incorporación, a principios de 2006, de veedores voluntarios que oficiaron como inspectores de los acuerdos de precios suscriptos, tal como había ocurrido en administraciones anteriores.¹²⁶ Durante esta etapa, los controles fueron

¹²² Desde Perón en adelante, prácticamente todas las administraciones hicieron mayor o menor uso de los controles de precio (FIEL 1990; Rougier 2012).

¹²³ Ver (*La Nación* 2006b).

¹²⁴ Tal es así que Roberto Lavagna se presentó como candidato a presidente en las elecciones de 2007.

¹²⁵ Para una visión en detalle de las numerosas anécdotas que ilustraron el paso de Moreno por la Secretaría de Comercio, ver Cabot (2008), Compte (2014), Burgueño (2015) y Moreno (2017).

¹²⁶ La apelación a inspectores voluntarios había sido adoptada durante el primer gobierno de Perón (Elena 2012) y reapareció como alternativa posible de control inflacionario en distintos momentos durante la segunda posguerra (Heredia y Daniel 2017).

impulsados de manera informal por los legisladores del bloque kirchnerista de la Legislatura porteña (a partir de 2013, esos controles se harían más masivamente y de forma reglamentada¹²⁷).

Este mecanismo se complementó con una serie de incentivos de índole sectorial, como la creación a partir de 2007 de un sistema de subsidios que funcionaba bajo la órbita de la Oficina Nacional de Control al Comercio Agropecuario (Oncca). El objetivo del sistema era simple y no se diferenciaba en gran medida de otras políticas similares implementadas de forma recurrente por administraciones anteriores: proteger al mercado interno de los incrementos en el precio internacional de las materias primas a través de la transferencia de recursos a los productores, permitiéndoles de esa forma compensar el desacople. Lo interesante del esquema (creado a partir de la Resolución 378/07) es que permitía la incorporación de las empresas industriales que utilizaban como insumos al trigo, el maíz, el girasol y la leche (Cargill, Bunge, Kraft Foods, Danone y Nestlé). Ahora bien, para poder acceder al pago de esos subsidios, las empresas tenían que demostrar que habían cumplido de forma fehaciente con los precios acordados (por ejemplo, no registrando denuncias por incumplimiento). De allí que funcionara, al menos en un comienzo¹²⁸, como un complemento para garantizar la vigencia de los acuerdos de precios.

2.1. La articulación fallida: el sector automotriz

El incremento de las tensiones con las empresas multinacionales más directamente vinculadas al mercado interno tuvo su contracara en la relación que mantuvo el gobierno con las empresas del sector automotriz. A fines de 2007, Fernando Fraguío, hasta ese entonces CEO de Iveco (Grupo Fiat) y presidente de la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA), fue designado Secretario de Industria por Martín Lousteau, quien apenas unos días atrás había pasado de ocupar la presidencia del Banco Provincia a desempeñarse como el nuevo Ministro de Economía. En una primera instancia, el cargo fue ofrecido a Luis Ureta Sáenz Peña, CEO de Peugeot, que a pesar de rechazarlo aceptó sumarse al gobierno como el nuevo Embajador de la Argentina en Francia. La idea del gobierno detrás del nombramiento de Fraguío era clara: el “enlace” con la industria tenía que provenir del sector automotriz.

El segundo de Fraguío en la Secretaría de Industria fue Diego Petrecolla, un economista surgido de la Unión Industrial Argentina. La estrategia tenía su lógica y guardaba cierta continuidad con la línea transitada durante los últimos años: antes de Lousteau, el Ministerio de Economía estuvo en

¹²⁷ A partir de 2013, en el marco de un programa lanzado por el oficialismo denominado “Mirar para cuidar”, los militantes sumados de forma voluntaria a la tarea de control pasarían a estar acompañados por inspectores de la Secretaría de Comercio Interior.

¹²⁸ A partir de 2008 varias empresas comenzaron a denunciar que los pagos en concepto de compensaciones tenían una demora que, en algunos casos (sector agropecuario), llegaban hasta el año (*La Nación* 2008d)

manos de Miguel Peirano, Economista Jefe de la Unión Industrial Argentina (UIA). En concreto, la llegada de Fraguío permitía, por un lado, mantener una influencia decisiva dentro de la entidad fabril¹²⁹ y, por otro, posicionar al sector automotriz como punta de lanza de la estrategia industrial del gobierno.

Es que el déficit comercial que había comenzado a exhibir el sector automotor a partir de 2004 se convirtió en una gran preocupación para el oficialismo (Castells y Schorr 2015; Santarcángelo y Perrone 2012). En el año 2005, como un incentivo para intentar paliar la salida de divisas y apuntalar la articulación con el sector autopartista local, el gobierno sacó el decreto 774/05, que contemplaba un reintegro de hasta un 8% durante dos años a las terminales que incorporaran componentes locales en nuevos proyectos. Bajo la gestión de Fraguío al frente de la Secretaría de Industria, el gobierno profundiza la línea trazada por el decreto del año 2005 promoviendo la sanción, en el año 2008, de la Ley Nacional de “Desarrollo y Consolidación del Sector Autopartista Nacional”¹³⁰. Además de integrar las prerrogativas del Decreto 774/05, la nueva ley extendía el reintegro a la adquisición de autopartes locales para la producción de motores y cajas de transmisión.

A pesar de las medidas mencionadas, el déficit externo del sector automotriz no logró revertirse. Considerando únicamente la relación entre exportaciones e importaciones (es decir, sin tomar en cuenta otros pagos al exterior como las regalías, utilidades, dividendos y otros servicios), el déficit de divisas promedió los 4200 millones de dólares durante el período 2005-2015, con un pico de casi 8200 millones en el 2013, que representaba nada menos que el 53% del déficit global de divisas del sector industrial en su conjunto.¹³¹

La experiencia fallida de articulación público-privada con eje en el sector automotriz entre las empresas multinacionales y el gobierno tuvo su final en octubre de 2009, con la renuncia de Fraguío a la Secretaría de Industria.¹³² Los entretelones del caso indicaron que la decisión estuvo vinculada con el traspaso de la Secretaría a la órbita del nuevo Ministerio de Industria, creado a finales del 2008. Según dejó trascender la prensa a través de las declaraciones *off the records* de funcionarios cercanos al ex CEO de Iveco: “desde que asumió Giorgi [Ministra de Industria],

¹²⁹ Vale decir, además, que ADEFA tuvo históricamente un peso determinante dentro de la mesa directiva de la UIA (Dossi 2010; Schwarzer 1993).

¹³⁰ Ley 26.393, sancionada el 25 de junio de 2008 y promulgada el 4 de julio de ese mismo año. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do;jsessionid=7D7B43C913044A72CF73916E23AD8C73?id=142170>

¹³¹ Los datos fueron extraídos de Kulfas (2016, 192).

¹³² Un año después se concretaría la renuncia de Luis Ureta Sáenz Peña a la Embajada de Francia. Según esgrimió el empresario una vez fuera del gobierno, Cristina Fernández de Kirchner tardó varios meses en aceptarle y oficializar su renuncia (Corradini 2010).

Fraguó se quiere ir porque le vació de contenido el cargo. Ella decide con los tres subsecretarios que le puso y a veces ni lo invitan a las reuniones”.¹³³

Más allá de los rumores de pasillo, lo cierto es que la idea de posicionar al sector automotriz como eje articulador de un proyecto industrialista, tal como sucedió en épocas pasadas (Barbero y Motta 2007; Llach, Sierra, y Lugones 1997)¹³⁴, chocó con una serie de limitaciones estructurales, derivadas fundamentalmente del tipo de inserción que las empresas del sector tienen en país. Tal como vimos en el capítulo 1, desde mediados de los años noventa, las multinacionales automotrices modificaron sus estrategias de inserción local a través de una integración mucho más pronunciada con unidades productivas ubicadas en el exterior. Ello derivó en una destrucción progresiva de los vínculos que mantenía el sector con la industria autopartista local. De esa forma, como muestran diversos trabajos (Cantarella, Katz, y de Guzmán 2008; Castells y Schorr 2015; Pinazo, Delfini, y Drolas 2017; Santarcángelo y Pinazo 2009), la posibilidad de que un crecimiento en la producción automotriz de las terminales multinacionales funcione como el motor de un proyecto político de desarrollo sin que medien cambios en sus estrategias de integración con el sector autopartista local era, a lo sumo, baja.

2.2. Los límites de la tolerancia

Entre marzo y julio de 2008 el país estuvo inmerso en las disputas suscitadas en torno a la Resolución 125. La misma comenzó a gestarse el 11 de marzo de 2008 cuando el titular de la cartera económica de ese entonces, Martín Lousteau, anunció la creación de un nuevo régimen de retenciones móviles, con alícuotas móviles, diseñado para incrementar la carga tributaria sobre los productos agropecuarios –en particular, la soja-. Esta medida, pronto conocida como Resolución 125, ataba el monto del gravamen a la evolución de los precios internacionales. De esta manera, el gobierno aspiraba a redireccionar hacia las arcas oficiales una parte considerable de los recursos extraordinarios que los productores agropecuarios estaban percibiendo como resultado del fuerte incremento de las cotizaciones de los productos exportables durante los meses previos.¹³⁵ Al mismo tiempo, representaba un mecanismo para reforzar la posición fiscal del gobierno de cara a la crisis internacional que ya estaba mostrando sus efectos sobre la economía global (Abeles 2009).

¹³³ Ver (*La Nación* 2009a)

¹³⁴ La importancia de la articulación entre el Estado y las empresas multinacionales del sector automotriz como punta de lanza de una estrategia de desarrollo industrial fue también señalada en otros países, como el caso de Bennett y Sharpe (1985) para México, o Sun, Melahi y Thun (2010) para China.

¹³⁵ En marzo de 2008 la tonelada de soja superó los 500 dólares, valor muy por encima de los 250/300 dólares que registró entre 2003 y 2006 (Hora 2010, 83)

Apenas tomó estado público, las asociaciones empresariales más importantes del sector –SRA, FAA, CRA y Coninagro- dieron a conocer su malestar a través de diferentes medidas de fuerza que iban incrementando en intensidad (desde declaraciones públicas hasta la organización de cortes de ruta y piquetes) a medida que el conflicto avanzaba. Finalmente, tras más de cuatro meses de disputa, el gobierno tomó la decisión de enviar el proyecto al Congreso de la Nación para su tratamiento con la aspiración de ponerle de esa forma punto final al conflicto. El desenlace tuvo como protagonista al Vicepresidente de la Nación, Julio Cobos, quien, con su “voto no positivo” del 18 de julio en la cámara de senadores, resolvió la crisis en un sentido favorable a los ruralistas.

En el caso de las empresas multinacionales, la medida no las afectaba de forma directa y en general evitaron pronunciarse públicamente respecto a la misma. Tal como afirman Freytes y O’Farrell (2017, 7), para las grandes empresas extranjeras comercializadoras de granos, las retenciones a la exportación propiciaron una puja distributiva con los productores agropecuarios en mayor medida que con el Estado. Los exportadores actúan como un mero agente de retención, transfiriendo el precio del impuesto al precio que pagan al productor. Al no verse afectada su rentabilidad en el corto plazo, las empresas tenían escasos incentivos para movilizarse en contra de la Resolución 125.

De cualquier manera, el clima que se vivió a lo largo de esos meses impactó en la actividad económica y todas las empresas se vieron afectadas en mayor o menor medida por la marcha sostenida del conflicto, en particular las que se encontraban vinculadas al procesamiento o la comercialización de productos agropecuarios.¹³⁶ En este marco, las empresas multinacionales prefirieron dejar en manos de las asociaciones empresariales vinculadas al sector agropecuario (CREA, COPAL, CIARA-CEC, Acsoja, entre otras) la exposición pública de su posición respecto al conflicto. En general, todas las intervenciones de las organizaciones patronales apuntaron a expresar el malestar que generaba en las empresas del sector la intromisión del Estado en la economía.¹³⁷

Sí marcó un hito mucho más claro en la relación con las empresas multinacionales la decisión que tomó el gobierno, en noviembre de 2008, de estatizar el sistema de las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP). En el marco de la crisis internacional y tras la derrota

¹³⁶ El paro convocado por las entidades agropecuarias (“lockout patronal” de acuerdo a los medios oficialistas), impidió la normal distribución de productos y generó faltantes en comercios minoristas y en empresas dedicadas al procesamientos de esos insumos.

¹³⁷ Ver (*La Nación* 2008b)

parlamentaria de la Resolución 125, la medida significaba un respiro para el Tesoro Nacional que recibía de forma inmediata una transferencia de 74 mil millones de pesos de la mano de las AFJP.

En este caso, el rechazo del arco empresarial vinculado a las grandes empresas multinacionales fue prácticamente unánime. Unos días antes de que el gobierno oficializara la medida, la AEA sacó un comunicado de presión manifestando su “preocupación por el proyecto presentado al Congreso por el Poder Ejecutivo”, argumentando que:

La decisión sobre el mejor sistema de seguridad social para la Argentina no puede adoptarse de manera urgente (...) Por su enorme trascendencia para el futuro de nuestro país, la definición del régimen previsional requiere necesariamente la construcción de amplios consensos, y un análisis detallado y profundo sobre su sostenibilidad de largo plazo, de modo de asegurar la futura percepción de las jubilaciones por parte de los actuales aportantes (*La Nación* 2008f).¹³⁸

La Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Argentina (Amcham), por su parte, también emitió un comunicado manifestándose en contra de la medida:

“Las medidas propuestas respecto del sistema previsional argentino quebrantan el normal funcionamiento de los mercados de capitales, perturban el desarrollo del sistema financiero, provocan la pérdida de la confianza y la credibilidad de los inversores nacionales e internacionales, aíslan a la Argentina del contexto mundial, afectan los derechos adquiridos y exponen al Estado nacional a litigios y a riesgos contingentes futuros” (*La Nación* 2008g).

La preocupación por el avance del Estado sobre la estructura accionaria de algunas empresas multinacionales ya tenía dos antecedentes claros. El primero de ellos, Aguas Argentinas a mediados de 2006; el segundo, Aerolíneas Argentinas a mediados de 2008. A diferencia del caso de las AFJP, estos dos episodios no despertaron reacciones de rechazo generalizadas dentro del mundo empresarial. Las expresiones más marcadas de oposición provinieron de los accionistas mayoritarios de las propias compañías (la francesa Suez, en el caso de Aguas Argentinas, y el grupo español Marsans, en el caso de Aerolíneas), y de algunas figuras internacionales vinculadas a sus países de origen, como embajadores o funcionarios.¹³⁹ Posiblemente esto tenga que ver, tal como afirman Etchemendy y Garay (2011), con que esos episodios estuvieron más asociados a conflictos puntuales con las empresas concesionarias a cargo de esos servicios, que a una estrategia más sistemática y coordinada de control estatal por parte del gobierno sobre un negocio particular, como fue el caso de las AFJPs, o el de YPF unos años después.¹⁴⁰ Por otro lado, y al igual que sucedió con la “argentinización” de Edesur y Telecom,¹⁴¹ en los casos

¹³⁸ Entre las empresas que firmaron el comunicado se encontraban multinacionales como Volkswagen, Santander Río, Repsol-YPF, Loma Negra, Citibank y Cencosud.

¹³⁹ Ver capítulo 5.

¹⁴⁰ Esto lo desarrollamos en la próxima sección.

¹⁴¹ Ver capítulo 1.

mencionados era evidente que los operarios extranjeros querían irse del país (Etchemendy y Garay 2011, 293).

El episodio de las AFJP contó, además, con un condimento especial. Tras la estatización de finales de 2008, la ANSES –organismo designado para administrar los fondos- había pasado a controlar las acciones de unas 44 empresas, entre las que se contaban grandes multinacionales como BBVA, Telefónica, Telecom, Solvay Indupa, Edenor, Edesur, Metrogas, Petrobras y Endesa Costanera (*iProfesional* 2009b). En marzo de 2009, el Estado decidió por vez primera “hacer valer su voto en la próxima asamblea de accionistas” de la empresa española Gas Natural Ban (*iProfesional* 2009a).

La participación del Estado como accionista minoritario en empresas privadas no es una práctica poco frecuente, más bien todo lo contrario, tal como afirmó el CEO de Gas Natural Ban poco después de oficializar el nombramiento del nuevo director estatal: “Es una práctica que se da también en otros países; se mantiene siempre la mayoría accionaria” (Stang 2009). En líneas generales, esta fue la posición que primó en la mayoría de las empresas, que se ocuparon oportunamente de restarle importancia a la participación minoritaria del Estado aduciendo que no tendría consecuencias en el control de sus negocios.

Desde el punto de vista legal, tenían razón. La ley de 1993¹⁴² a partir de la cual se creó el régimen de las AFJP impedía a las administradoras acumular más de un 5% de acciones de una misma compañía, en parte, para asegurarse que no tuvieran posibilidad de reclamar derechos políticos en el manejo de las empresas. Cuando pasaron a manos del Estado, las acciones tomadas en conjunto llegaron a representar, en algunos casos, casi un 30% del paquete accionario de ciertas firmas (como en los casos de Edenor y Telecom).

A lo largo del 2009, el ingreso del Estado al directorio de las empresas como representante de la porción accionaria en manos de la ANSES fue el producto de una negociación particular –y, según reflejó algún medio de prensa, en términos cordiales (*iProfesional* 2009b)- del gobierno con cada una de las compañías. De esa forma, el Estado logró colocar directores en empresas multinacionales como Solvay Indupa, Endesa Costanera, Edenor, Petrobras y Telecom. Por el contrario, empresas como BBVA (y otras importantes nacionales como el Grupo Clarín, el Banco Galicia y Molinos Río de la Plata) se negaron a admitir el ingreso de los directores estatales argumentando que para la ANSES seguía rigiendo el mismo límite que para las AFJPs, tal como establecía el marco regulatorio de la Ley de 1993 bajo el cual fueron adquiridas esas mismas acciones. Como veremos en el próximo apartado, esta situación se mantuvo sin modificaciones

¹⁴² Ley 24.241, disponible en: <http://www.cnv.gob.ar/leyesyreg/leyes/esp/ley24241.htm>

hasta marzo de 2011, cuando el Estado sancionó un decreto que dio por finalizadas las negociaciones y habilitó el ingreso de los directores estatales sin la necesidad de contar con la aprobación de las compañías.

Los años 2008 y 2009 marcaron una encrucijada clara para el gobierno y eso fue percibido por el mundo empresarial vinculado a las empresas multinacionales. La dura derrota del kirchnerismo en las elecciones legislativas de 2009 tuvo mucho que ver con los acontecimientos del año anterior y, en particular, con la cosecha que dejó el conflicto con el “campo”. Como vimos en este apartado y analizaremos en detalle en el próximo capítulo, entre 2008 y 2009 se registró un pico de exposición pública de entidades como AEA y Amcham, que vieron en el devenir de los acontecimientos reseñados una oportunidad para “marcar la cancha” y clarificarle al gobierno cuáles eran los límites de su tolerancia.

Los resultados electorales no fueron, sin embargo, suficientes para que la oposición al gobierno articulara un proyecto coherente y organizado. En palabras de Pucciarelli (2017, 373):

La victoria electoral había expuesto un núcleo de claros ganadores, pero diseminados por el territorio y débilmente articulados con estructuras políticas de alcance nacional. No mostraron programas claros ni grandes coincidencias entre sí, más allá de una dura oposición a la mayoría de las iniciativas políticas del oficialismo y a los modos de gestión gubernamental, criticados, sobre todo, desde una concepción institucionalista y republicana.

Esto explica, en parte, que el kirchnerismo lograra recuperarse de esa derrota sin modificar en gran medida sus objetivos ni los medios para conseguirlos. La rápida reactivación que experimentó la economía a partir del último trimestre de 2009, y que se extendió hasta los inicios de 2011, también contribuyó al fortalecimiento del gobierno (Porta, Santarcángelo, y Schteingart 2017, 122).

Poco después de las elecciones de 2009, la relación entre las grandes empresas del país y el gobierno se vio comprometida por el conflicto que mantuvo este último con el Grupo Clarín por la llamada Ley de Medios. A partir del enfrentamiento con el campo, la empresa había adoptado una postura radicalizada en contra del gobierno (Becerra 2013; Becerra y Mastrini 2017; Repoll 2010). Motivado en parte por ello, el Poder Ejecutivo decidió enviar al Congreso en marzo de 2009 un proyecto para sustituir la antigua Ley de Radiodifusión creada por la dictadura militar en 1980. El objetivo del gobierno era modificar el marco que regulaba los servicios de comunicación audiovisual en todo el ámbito del territorio nacional a partir del “desarrollo de mecanismos destinados a la promoción, desconcentración y fomento de la competencia con fines de abaratamiento, democratización y universalización del aprovechamiento de las nuevas tecnologías

de la información y la comunicación”.¹⁴³ Más allá de las numerosas propuestas de la Ley, que finalmente fue sancionada el 10 de octubre de 2009, en la práctica significaba que el Grupo Clarín tenía que deshacerse de una buena parte de sus negocios, ya que la norma establecía límites muy precisos para la tenencia de licencias; límites que, vale aclarar, eran ampliamente superado por la empresa.

No es intención de este capítulo profundizar en los detalles del caso,¹⁴⁴ sino simplemente indicar que la disputa con el Grupo Clarín por la Ley de Medios y –enmarcada en ese mismo conflicto– por la estatización de las transmisiones del Fútbol Argentino (hasta ese entonces en manos de Torneos y Competencias, empresa perteneciente al multimédios Clarín), suscitó un fuerte rechazo por parte del mundo empresarial que vio en la medida un nuevo indicio de avance estatal sobre las actividades privadas. En un duro comunicado lanzado en agosto de 2009, la AEA sostenía que:

En el último tiempo, se han reiterado intervenciones públicas discriminatorias e injustificadas en diversos ámbitos de la actividad privada. Tales acciones ocasionan graves perjuicios al ambiente de confianza necesario para impulsar la actividad económica, desestimulan las inversiones nacionales y extranjeras, y terminan resultando en mayores costos para toda la población (*La Nación* 2009c).

La ruptura del contrato que mantenían la Asociación de Fútbol Argentino (AFA) y el Grupo Clarín –que, vale decir, fue el detonante de ese comunicado– era para la AEA “un ejemplo particularmente grave de este tipo de injerencia, ya que provoca la ruptura de un contrato entre partes privadas”.

Si bien el conflicto por la Ley de Medios y la estatización del Fútbol Argentino no involucró de forma directa a ninguna de las empresas multinacionales de la muestra, el mismo significó un hito determinante en la relación de las firmas extranjeras con el gobierno por dos razones principales. En primer lugar, porque a partir de ese momento, la relación de la AEA con el kirchnerismo entró, según definiciones del propio presidente de la entidad, Jaime Campos, en un “completo distanciamiento” (Castellani y Gaggero 2017, 194). En efecto, a partir de 2009 las intervenciones públicas de la entidad se orientaron a criticar cada medida gubernamental que implicara un paso más en la “injerencia estatal sobre las actividades empresarias”.¹⁴⁵ En segundo término, y relacionado con esto último, la posición de la AEA respecto al gobierno obligó a las empresas en

¹⁴³ Artículo 1 de la Ley 26.522. El texto completo de la norma se encuentra disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/158649/norma.htm>

¹⁴⁴ Para un análisis detallado de la disputa de Clarín con el gobierno, y del contenido y cronología de la Ley de Medios, ver Becerra y Mastrini (2017)

¹⁴⁵ El gráfico E.4 del Anexo Estadístico (“Evolución de las intervenciones públicas de presión y cooperación de la AEA, 2003-2015”) muestra que en 2009 se produce el pico más alto de intervenciones públicas de la entidad cuyo objetivo era presionar al gobierno. Esto será desarrollado en detalle en el capítulo 5.

general, y a las socias de la entidad en particular, a pensar cuidadosamente su estrategia de organización colectiva. A partir de ese momento, el escenario que pareció dibujarse entre el gobierno y el gran empresariado aglutinado en torno a la asociación gremial se asemejó mucho a un “juego de suma cero”: mantenerse dentro de la entidad, o asociarse a la misma significaba un grito de guerra contra el oficialismo.¹⁴⁶ Como veremos en detalle en próximo capítulo, la entidad declaró en repetidas oportunidades que sus empresas socias habían recibido llamados por parte del gobierno presionándolas para que abandonaran la entidad. Si esto fue en efecto lo que sucedió o no carece de importancia. Sí es importante destacar, como vimos en el capítulo 2, que muchas empresas extranjeras de hecho abandonaron la AEA entre 2008 y 2015.

En conclusión, el período 2008-2011 fue, como afirman Heredia y Gaillardou (2017, 224), una etapa de definiciones. Al gobierno, por su parte, le tocó decidir de qué manera encarar la relación con aquellos sectores que le presentaran algún tipo de oposición. Las estrategias fueron variadas, así como los resultados obtenidos. El proyecto enviado al Congreso por la 125 terminó en un fracaso rotundo y sus ecos resonaron en la derrota sufrida en las legislativas de 2009. La negociación por los directores estatales con las empresas afectadas por la estatización de las AFJP tuvo varios éxitos y solo unos pocos fracasos. En lo que respecta al conflicto con el Grupo Clarín, si bien había conseguido la sanción de la Ley de Medios en el Congreso, se amplificó en gran medida la distancia con el gran empresariado agrupado en torno a la AEA. Las empresas multinacionales, por su parte, se vieron ante la difícil tarea de analizar con cuidado las señales que le brindarían al ejecutivo: quedaba en claro que una palabra de más en la prensa o una firma estampada en un comunicado de acción colectiva podían conllevarles un conflicto de magnitud con el gobierno.

¹⁴⁶ Está claro que en los hechos concretos esto no se dio de esa manera. Sin ir más lejos, Volkswagen nunca se fue de la entidad y mantuvo, por intermedio de su CEO, una relación cercana con el oficialismo a lo largo de todo el período, tal como veremos en el próximo capítulo.

3. LA DISCORDIA (2011-2015)

En diciembre de 2013, pocas semanas después de haber asumido como Ministro de Economía, Axel Kicillof, acompañado por el Jefe de Gabinete, Jorge Capitanich, y Augusto Costa, reemplazo de Guillermo Moreno en la Secretaría de Comercio, convocó a una reunión con supermercadistas para anunciar la presentación de un nuevo esquema de referencia para los acuerdos de precios. “Presentamos hoy una canasta particular para tomarla como referencia y poder dar cierta pauta y transparencia para todos los consumidores, y alcanza a 175 o 200 productos”. Y agregó, “no es un congelamiento ni un control de precios: es un acuerdo voluntario”. Consultada por la prensa a la salida de la reunión, Yolanda Durán, presidenta de la cámara de supermercados chinos, afirmó: “los precios que pidieron, para nosotros en algunos casos están al tope y en otros, están por debajo de los costos. Hay una disparidad de precios, por eso no vamos a participar”. Seguido de ello remató: “que Capitanich y Kicillof lean de nuevo cómo viene a ser la clase popular del gobierno peronista. Guillermo Moreno era totalmente populista: sentaba a todos en la mesa y escuchaba a todos”.¹⁴⁷

Desde principios de 2011 comenzaron a verse los límites de la reactivación económica que había arrancado en 2009. A la inflación que no bajaba del 25% y al estancamiento de las reservas internacionales en manos del Banco Central,¹⁴⁸ se sumaba una apreciación cambiaria sostenida, cuellos de botella importantes en el sector energético y un deterioro pronunciado de la balanza comercial (Porta, Santarcangelo, y Schteingart 2017, 124).

A partir de 2011, y con particular intensidad tras el respaldo que significó la amplia victoria en las elecciones de octubre, el gobierno optó por hacerle frente a los conflictos que se presentaron incrementando los niveles de intervención estatal y centralizando las decisiones en un grupo cada vez más reducido de funcionarios. Esta estrategia reforzó una particular dinámica entre empresas multinacionales y gobierno que ya venía gestándose en el período anterior: las decisiones bajaban del ejecutivo una vez que ya habían sido tomadas, en general bajo la forma de resoluciones escritas, dejando muy poco margen para cualquier tipo de negociación.

Uno de los primeros indicios en este sentido fue el anuncio, en abril de 2011, del Decreto 441/11. A partir del mismo se eliminaba el límite de tenencia accionaria del 5% que tenían las AFJPs de acuerdo a la ley de 1993 y que, por propiedad transitiva, poseía la Anses. Este límite había causado que algunas empresas se negaran a permitir el ingreso de directores estatales tras la estatización de 2009. De esta manera, el Estado adquirió autonomía no sólo para nombrar esos directores, sino también para elegir, de forma unilateral y sin que mediara una negociación con la compañía, quién ocuparía los cargos. A partir de esta medida, el gobierno pudo nombrar

¹⁴⁷ Relato de elaboración propia sobre la base de: *LaPolíticaOnline* (2013).

¹⁴⁸ Ver gráficos E.2 (“Variación interanual de precios, 2003-2015”) y E.3 (“Evolución de las reservas internacionales del BCRA, 2003-2015”) del Anexo Estadístico.

directores en empresas que antes se habían resistido a negociar, como fue el caso de Banco Patagonia y el Banco Galicia (Galak 2011b).

La medida fue duramente criticada tanto por la AEA como por la UIA, que apuntaron a denunciar tanto el incremento de la injerencia del Estado en los asuntos de las empresas privadas, como el hecho de que la medida haya sido anunciada a través de un Decreto de Necesidad y Urgencia:

Consideramos que para avanzar en el camino de un vigoroso desarrollo económico y social, es fundamental preservar la conducción empresaria de las empresas privadas, evitando por lo tanto el avance de la participación estatal en dicho ámbito que promueve el Decreto 441/2011 (*LaPolíticaOnline* 2011a).

Más o menos por la misma época, y con el objetivo de conseguir un equilibrio en la balanza comercial del sector automotriz¹⁴⁹, el gobierno decidió suspender las importaciones de las terminales hasta tanto no desarrollaran proyectos de exportación de bienes y/o servicios por un monto similar. “Queremos que los departamentos de compras centrales de esas automotrices compren en la Argentina”, sostuvo un funcionario del Ministerio de Industria, según informó la prensa (Galak 2011a). Desde el punto de vista formal, la medida no se sustentaba en ninguna resolución de carácter específico. En la práctica, se trataba de maniobras administrativas que aplicó la Aduana para demorar los ingresos de mercadería de manera indefinida.

Poco importa si fue por acción u omisión, pero la medida no tuvo en cuenta el tipo de inserción estructural de las terminales automotrices en el país. Torcer la voluntad de las casas matrices para que modificaran de un día para otro sus estrategias globales de provisión de componentes era una tarea, cuanto menos, titánica, en particular para aquellas empresas que no tenían terminales dentro del país. Lo concreto es que muchas empresas presentaron proyectos que contemplaban la compensación de importaciones con exportaciones de empresas terceras, vinculadas en general al grupo. Por ejemplo, Ditecar (Volvo, Jaguar, Land Rover) proponía compensar sus importaciones con un flujo de exportaciones de empresas agroexportadoras (harina de soja, aceite de soja y biodiesel) que eran propiedad del grupo.¹⁵⁰

La presión que ejercía la salida de divisas sobre las reservas del Banco Central hizo que el gobierno endureciera su política de control sobre las importaciones a partir de una intervención reglamentada y de más amplio espectro que aquella a la que había recurrido en 2011 con las

¹⁴⁹ Como argumentamos anteriormente, el déficit comercial del sector automotriz era uno de más apremiantes.

¹⁵⁰ Ver: *LaPolíticaOnline* (2011b)

Licencias No Automáticas (LNA)¹⁵¹. Así, a comienzos de 2012, fue implementado un controvertido sistema de autorización previa sobre la actividad comercial externa a través de un nuevo régimen de declaraciones juradas anticipadas de importaciones (DJAI)¹⁵². Con este mecanismo de licencias no automáticas de importaciones, la Secretaría de Comercio se atribuía la facultad de autorizar el ingreso de bienes importados de todos los sectores, procedencias y características.

Las trabas impuestas a las importaciones fueron objeto de innumerables críticas y denuncias. En el caso específico del sector automotor, la empresa Fiat llegó al extremo de suspender su producción en una planta de la provincia de Córdoba por falta de insumos, situación que derivó en un duro cruce con la Ministra de Industria, Débora Giorgi, quien sostuvo que la automotriz había tomado una decisión “mezquina y alejada de la realidad” (*Clarín* 2012).

La situación detonada por el endurecimiento en los controles impuestos al comercio exterior generó, como pocas veces antes, la movilización de una enorme cantidad de actores vinculados al capital extranjero en el país. La Cámara de Comercio de los EEUU en la Argentina (Amcham), que lo largo de estos años mantuvo una posición muy medida en lo que respecta a sus exposiciones públicas, subrayó las “extremas dificultades” que generaron estas medidas en el desarrollo de los negocios de sus empresas socias con intereses en el país: “Son empresarios que llevan décadas invirtiendo en la Argentina y que ahora se ven muy afectados para operar por políticas vinculadas sobre todo con el comercio y las importaciones, y que consideramos inconsistentes con las normas internacionales”(Pisani 2012).

Las grandes empresas multinacionales que dependían de la importación de insumos para operar gestionaron, a través de las cámaras binacionales de comercio y las embajadas de sus respectivos países, la presentación de una denuncia formal ante la Organización Mundial de Comercio (OMC).¹⁵³

El documento, firmado por Estados Unidos, la Unión Europea, Australia y Japón (entre otros), sostenía que el nuevo sistema funcionaba “como un esquema de facto de restricción de

¹⁵¹ Estas medidas de restricción a las importaciones estuvieron acompañadas por otras de corte más general. De entre ellas, la más importante fue la obligatoriedad, a partir de 2011, de obtener una autorización previa de la AFIP para cualquier operatoria referida a las divisas. En la práctica esto funcionó como un “cepo cambiario” que permitía al gobierno una administración más minuciosa sobre la salida de divisas.

¹⁵² Resolución General 3252/2012, Administración Federal de Ingresos Públicos (publicada en el Boletín Oficial el 10 de enero de 2012)

¹⁵³ Como expusimos en el capítulo 1, entre los requisitos que establecía la Organización Mundial del Comercio (OMC) a sus países miembros se encontraba “la reducción progresiva de los obstáculos al comercio”, que incluían “derechos de aduana –o aranceles– y medidas tales como las prohibiciones de las importaciones o los contingentes que restringen selectivamente las cantidades importadas”.

importaciones sobre todos los productos”. Asimismo, establecía que muchas compañías afirmaban “haber recibido llamadas telefónicas del gobierno argentino para advertirles sobre la necesidad de aceptar ese nuevo sistema antes de recibir autorización para importar bienes” (Corradini 2012).

La estrategia detrás de las DJAI tenía su lógica: dilatar el avance de la denuncia en los tribunales de la OMC y, mientras tanto, aprovechar la vigencia de la resolución. A los pocos días de presentada la demanda, la Secretaría de Negociaciones Económicas Internacionales de la Cancillería, Cecilia Nahón, que viajó a Ginebra para defender la posición del país, manifestó “su profunda sorpresa y malestar” por considerar que el reclamo no estaba sustentado en datos objetivos, sino que “busca generar un hecho de naturaleza política, que estigmatiza a nuestro país y pretende presionarnos para revisar las legítimas políticas en curso”. Además, recalcó las “graves consecuencias sistémicas que un hecho como éste puede tener para los países en desarrollo, que podrían verse amenazados e inhibidos de utilizar instrumentos de política comercial legítimos” (Corradini 2012).

Recién en septiembre de 2014 el Órgano de Solución de Diferencias de la OMC se expidió con un Informe Especial donde avaló la denuncia formulada a principios de 2012. El mismo fue inmediatamente apelado por el gobierno argentino, extendiendo de esa forma el plazo de vigencia de las DJAI hasta enero de 2015, cuando el Tribunal de Apelaciones de la OMC desestimó definitivamente los argumentos presentados por el país, y ordenó desmontar el sistema de control de importaciones bajo la amenaza de autorizar a los países demandantes a adoptar medidas restrictivas contra las exportaciones argentinas (*La Nación* 2015a).

En este sentido, Beatriz Paglieri, ex Secretaria de Comercio Exterior durante la implementación de las DJAI, recuerda:

El juicio lo encabezaron Estados Unidos, la Unión Europea y Japón, frente a nosotros, pobrecitos, chiquititos. Fijate el ruido que hicimos. Y lo perdimos. Ya sabíamos que lo íbamos a perder. Sabíamos cuál era el tiempo que íbamos a tener. Sabíamos que llegábamos al 2016 como se llegó. Cuando vos jugás, y jugás fuerte, sabiendo que vas a perder, pero mientras tanto manejas los tiempos. Y hoy todo el mundo dice: ‘¿por qué no vuelven a poner las DJAI?’. Bueno, no, no se puede. Está prohibido internacionalmente que las pongamos. Perdimos. Bueno, eso lo perdimos porque las empresas multinacionales instaladas en la Argentina nos hicieron el juicio (Beatriz Paglieri, ex Secretaria de Comercio Exterior entre 2011 y 2013; entrevista realizada el 1 de junio de 2016).

3.1. La reestatización de YPF

El 16 de abril de 2012 el gobierno de Cristina Kirchner mandó al parlamento un proyecto de reestatización del 50,01% de YPF. Dentro del arco empresarial, las reacciones estuvieron

divididas. La AEA, por su parte, sacó un duro comunicado recalcando las graves consecuencias que la expropiación traería sobre la relación del país con la comunidad internacional de negocios:

Nuestro país forma parte de la comunidad internacional de naciones. En ella imperan normas, procedimientos y formas de actuar que deben respetarse. No hacerlo implicará una caída en la inversión extranjera directa (...). Se acrecentarán las dificultades para acceder al financiamiento internacional, así como para comercializar sus productos y servicios en los mercados de otros países (*La Nación* 2012a).

La UIA, por el contrario, manifestó su apoyo a la medida, recalcando la importancia estratégica de “reducir la dependencia de hidrocarburos importados”, a fin de lograr la “sustentabilidad del crecimiento económico durante décadas”. Por otro lado, destacó la necesidad de “dejar de lado las coyunturas partidarias en la conducción del Estado para generar una planificación que trascienda los gobiernos” (*La Nación* 2012b).

La medida, en concreto, se había tomado en el marco de una crisis estructural del sector energético. Para 2011, el país acumulaba un déficit sectorial de 3100 millones de dólares que presentaba una clara tendencia a agravarse (Porta, Santarcángelo, y Schteingart 2017, 127). A los ojos del gobierno, el comportamiento rentista que exhibió el grupo español Repsol a lo largo de la última década, que se dedicó a extraer recursos de los yacimientos existentes sin que medien inversiones significativas en exploración ni en refinación, fue uno de los principales causantes de la debacle energética.¹⁵⁴ Sin embargo, la estatización no fue la primera opción del gobierno.

Su estrategia inicial, allí por 2007, fue la de instalar públicamente la posibilidad de una futura reestatización para forzar que la misma aumentara sus inversiones destinadas a la producción.¹⁵⁵

El primer paso en esa dirección fue por la vía de la “argentinización”. En mayo de 2007 el presidente de la compañía –Antonio Brufau– anunció públicamente que la empresa se encontraba en la búsqueda de un socio privado local en la Argentina. A partir de ese momento se desató una seguidilla de rumores y especulaciones sobre posibles candidatos¹⁵⁶, que concluyó con la entrada a YPF del grupo local Petersen, propiedad de la familia Eskenazi, primero con un

¹⁵⁴ Vale decir que esta postura es coincidente con la que mostraron numerosos trabajos que trataron el tema (Basualdo 2017; Castellani 2012; Kulfas 2016; Porta, Santarcángelo, y Schteingart 2017; Sabbatella 2012; Serrani 2013)

¹⁵⁵ Ricardo Velasco, integrante del ENARGAS y pareja de la que en ese momento era ministra de economía, Felisa Miceli, sostuvo en una entrevista radial que “sería lindo” que el Estado volviera a ser el propietario de YPF (*Infobae* 2007). Por otro lado, Roberto Lavagna, ex ministro de economía de Kirchner y candidato presidencial para las elecciones de 2007 por la oposición, sostuvo que “el presidente tiene la intención electoral de quedarse con una parte de Repsol-YPF, y aunque digan que no es así, es así” (Obarrio 2007a)

¹⁵⁶ La lista de candidatos incluyó a varias de las petroleras más importantes del mundo, como Exxon Mobil, Chevron Texaco, Royal Dutch/Shell, British Petroleum y Total. Posteriormente, la lista fue reducida a un grupo de importantes empresarios locales, entre los que se encontraban Jorge Brito, del Banco Macro, Ernesto Eurnekian, presidente de Aeropuertos Argentina 2000, el italiano Angelo Calcaterra, CEO de la empresa italiana Iecsa – perteneciente al grupo SOCMA–, y Enrique Eskenazi, director del Grupo Petersen, quien a la postre resultaría el ganador de la contienda (Serrani 2012, 320).

14,99% de las acciones, para luego tomar posesión de otro 10% extra. En relación a esta operación, que contó con el apoyo explícito del gobierno¹⁵⁷, un importante ejecutivo de la compañía la justificó sosteniendo que:

Tenemos el ciento por ciento de una empresa en la que el regulador nos traba muchas cuestiones. Si vendemos un veinte por ciento a un grupo empresario afín al regulador, tendremos el ochenta por ciento de una empresa que tendrá resuelta la cuestión regulatoria. Sin duda, este esquema le da valor a la empresa (Laborda 2008).

En concreto, la hipótesis que se sostenía desde el gobierno con el proceso de “argentinización” de la compañía era que con empresarios nacionales sería menos dificultoso articular estrategias de reversión de la declinación del sector.¹⁵⁸ Sin embargo, el comportamiento del Grupo Petersen, lejos de impulsar un proceso virtuoso dentro del sector, terminó agudizando la estrategia de desinversión de Repsol y la fuga de utilidades al exterior (Sabbatella 2012; Serrani 2012).¹⁵⁹

Tras el envío del proyecto de estatización al parlamento, en abril de 2012, se disparó una fuerte disputa con Repsol que trascendió el ámbito nacional e implicó el involucramiento de diversos actores nacionales e internacionales de peso. La fuerte presión ejercida sobre los legisladores para que dieran marcha atrás con la expropiación incluyó hasta una amenaza de “ruptura diplomática” por parte del canciller español.¹⁶⁰ A pesar de ello, en mayo de 2012 y con amplia mayoría de ambas cámaras, se aprobó en el Congreso de la Nación la Ley 26.741 “De la Soberanía Hidrocarburífera de la República Argentina”.¹⁶¹

Sin muchas opciones por delante, el grupo español demandó al Estado argentino ante los tribunales internacionales del CIADI. Finalmente, en noviembre de 2013, el gobierno llegó a un acuerdo de resarcimiento con Repsol por un total de 5000 mil millones de dólares, dando así por terminado el conflicto.

¹⁵⁷ Las vinculaciones entre los Kirchner y la familia Eskenazi se remontan a los años en los que Kirchner fue gobernador de Santa Cruz. Poco después de concretada la entrada del Grupo Petersen a YPF, Cristina Kirchner sostuvo que “encontrar empresarios argentinos que apuesten y crean en su propio país no es fácil. Muchas veces ha sido más rentable colocar fuera del país los activos, ya sean financieros o de otra naturaleza” (*La Nación* 2008e)

¹⁵⁸ La gestión privada de Repsol al frente de YPF se caracterizó por una fuerte sobreexplotación de las reservas sin la realización de nuevas exploraciones. En efecto, las reservas de petróleo entre el momento de la privatización y su posterior reestatización en el año 2012 se habían reducido a una tercera parte (Kulfas 2016, 162).

¹⁵⁹ La adquisición de la porción accionaria por parte de la familia Eskenazi implicó un fuerte endeudamiento del grupo con un consorcio de bancos internacionales y con la propia Repsol, a saldarse con dividendos correspondientes a su tenencia accionaria en cada ejercicio anual. Bajo este esquema, el resultado difícilmente podía ser otro que una agudización de la estrategia de giro de utilidades al exterior y desinversión del mercado local (Sabbatella 2012, 166).

¹⁶⁰ “La ruptura de las relaciones sería el peor de los escenarios que podríamos imaginar. No sólo sería una ruptura económica, sino fraternal” (Sack 2012).

¹⁶¹ Disponible en:

<http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/196894/norma.htm>

3.2. Menos charla y más acción

La relación entre las empresas multinacionales y el kirchnerismo dio un vuelco final con el recambio de alineamientos que se dio en el seno del gobierno a partir del ascenso de Axel Kicillof y su equipo económico, al tiempo que se retiraba de la escena Guillermo Moreno y su grupo de colaboradores.

Antes de asumir el cargo de Ministro de Economía, en noviembre de 2013, Kicillof ocupó varias posiciones en el gobierno. En 2009 fue nombrado Director de Finanzas en la recientemente estatizada Aerolíneas Argentinas; cargo que desempeñó hasta 2011, cuando fue ascendido a Subgerente General. Ese mismo año, tras la sanción del Decreto 441/11 de eliminación del tope de 5% para tenencias accionarias (ver más arriba), fue nombrado director estatal en la empresa Siderar, propiedad del grupo local Techint. Finalmente, en diciembre de 2011, fue designado Secretario de Política Económica y Planificación del Desarrollo (o “Viceministro de Economía”, como solía llamarlo la presidenta).

Con una fuerte vocación e inclinación por el trabajo académico –Doctor en Economía por la Universidad de Buenos Aires e Investigador del Conicet-, el perfil de Kicillof era marcadamente diferente al de los ministros que lo antecedieron durante la gestión kirchnerista. Como señalan Heredia y Gaillardou (2017, 230), hasta su ascenso dentro del gabinete económico era prácticamente un desconocido para los principales medios de comunicación, y su crecimiento dentro del Ejecutivo se asemejó al de otros expertos en economía, como fue el caso de Domingo Cavallo durante la dictadura, o de Juan Vital Sourrouille con Alfonsín. Lo cierto es que –tal como afirman los autores- con la llegada de Kicillof la figura del Ministro de Economía volvió a recuperar la centralidad que había perdido con la salida de Lavagna del gobierno, allí por 2006.

La forma en que se administraron los precios internos fue una de las principales modificaciones que introdujo la nueva gestión de Kicillof y Augusto Costa –mano derecha del ministro y reemplazo de Moreno en la Secretaría de Comercio-. A diferencia de Guillermo Moreno, que se reunía con los empresarios para “acordar” el precio de los productos, el nuevo sistema de controles se sostenía sobre la base de nuevo y masivo programa de acuerdos denominado “Precios Cuidados”. La intención detrás del proyecto era la de diferenciarse de la gestión Moreno y de sus métodos informales de negociación a partir de la implementación de nuevos mecanismos más reglamentados y previsible. El programa, publicado el 13 de enero de 2014 bajo la Resolución 02/2014, contemplaba la adhesión voluntaria de los comercios, que debían comprometerse a vender los productos al precio establecido por el gobierno. Al mismo tiempo,

el programa incluía un acuerdo con los proveedores de los productos previstos en la canasta, donde estos últimos se comprometían a garantizar los niveles de entrega y el precio pactado.

En concreto, el funcionamiento del programa “Precios Cuidados” se sostenía sobre la base de cuatro mecanismos.¹⁶² En primer lugar, las partes se comprometían a revisiones trimestrales de precios, con la excepción de los productos de verdulería y carnes, que serían sujetos a revisiones mensuales. En segundo término, el programa contemplaba la posibilidad de informar de forma inmediata a la Secretaría de Comercio cuando se verificaran irregularidades en los niveles de entrega, a través de un “sistema de alerta temprana”. En el caso en que se reiterase el faltante, el producto podía ser reemplazado, de común acuerdo, por otro con características similares. Tercero, las empresas comercializadoras tenían la responsabilidad de señalar los productos contemplados en el acuerdo de forma diferenciada (con el símbolo de “precios cuidados”). Por último, para evitar sanciones, los comercios debían garantizar a los consumidores la oferta de, al menos, el 80% de los productos consensuados en la canasta.

En la práctica, “precios cuidados” estuvo lejos de funcionar como sistema de acuerdos de precios consensuado a través de un intercambio con las firmas. Se trataba más bien de un índice de referencia que elaboraba el gobierno a partir de relevamientos propios al que las empresas podían suscribir o no. Según refleja el trabajo de Quiroga (2016) y reafirma la anécdota citada al inicio de esta sección, muchas empresas pequeñas y medianas tuvieron serias dificultades para adaptarse a los marcos establecidos por el programa, que establecía precios máximos muy por debajo de los niveles de inflación real. Al contar con un margen mayor de movimiento, las grandes cadenas de supermercados y las grandes empresas productoras de bienes de consumo –tanto nacionales como extranjeras- fueron las que se adhirieron en mayor medida al nuevo sistema de precios. Los resultados, en general, fueron muy provechosos para este segmento de empresas, tal como afirma el CEO de Unilever en una entrevista realizada por el diario *La Nación*: “en los productos que integran Precios Cuidados se duplicó la demanda, en gran parte gracias a que tienen publicidad gratis y en las góndolas están destacados con un cartel” (Sainz 2014)

El apoyo que en general suscitó la implementación del programa “precios cuidados” entre las empresas multinacionales vinculadas al mercado interno, tuvo su contracara en la reacción unánime de rechazo que generó entre los hombres de negocio el envío al Congreso por parte del oficialismo de un proyecto para modificar la Ley de Abastecimiento.

La estrategia del gobierno era la formalizar, mediante la actualización de la Ley de Abastecimiento de 1974, ciertos procedimientos que venían siendo implementados hace rato, tanto por el

¹⁶² Resolución 02/2014, disponible en el Boletín Oficial de la República Argentina (3 de enero de 2014)

kirchnerismo como por otras administraciones pasadas.¹⁶³ Entre las más destacadas, se encontraba la facultad del Poder Ejecutivo para “establecer –en cualquier etapa del proceso económico– márgenes de utilidad, precios de referencia, precios mínimos y máximos”. Al mismo tiempo, se establecían “multas de hasta diez millones de pesos, clausuras de hasta noventa días e inhabilitación de hasta cinco años para ejercer el comercio” para quienes: “a) elevaren injustificadamente los precios u obtuvieren una ganancia abusiva; b) acaparen materias primas o productos; c) intermediaren innecesariamente en la distribución y comercialización; y/o d) redujeren la producción habitual o no la incrementaren habiendo sido intimados por la autoridad de aplicación a tal efecto con cinco días hábiles de anticipación.”¹⁶⁴

La medida fue rápidamente interpretada por el arco empresarial como un nuevo y recargado intento del kirchnerismo por interferir con las actividades de las empresas privadas. En un comunicado de rechazo dirigido a los legisladores y firmado por más de veinte entidades empresariales –entre la AEA, la Amcham e IDEA-, se afirmaba que:

Este proyecto constituye un grave avasallamiento al ámbito de decisión propio de las empresas privadas y es claramente inconstitucional, ya que afecta el derecho de propiedad y a “ejercer toda industria lícita” garantizados por nuestra Constitución, generando un fuerte disuasivo a la actividad empresarial, las inversiones productivas y el empleo (*La Nación* 2014).

El proyecto fue finalmente aprobado y la nueva Ley promulgada el 18 de septiembre de 2014.

Mientras la estrategia detrás del programa de “precios cuidados” era la de lograr un mecanismo para acordar precios sin que mediara la participación de los empresarios en las discusiones, la modificación de la Ley de Abastecimiento tenía por objeto fortalecer las capacidades del Estado para emitir sanciones. En cualquiera de los dos casos el efecto buscado pareció ser el mismo: menos diálogo y más resultados.

En una de sus tantas apariciones públicas tras su salida del gobierno, Guillermo Moreno contó que una vez, Axel Kicilloff, le cuestionó que al peronismo le faltaba marco conceptual, que era una tradición oral. Ante esta afirmación, Moreno comenzó a enviarle libros teóricos sobre el peronismo. “Me tuvo que llamar y decirme 'no me mandes más libros, Guillermo’” (*eldestapeweb* 2015).

¹⁶³ Por otro lado, como afirmó Alfredo Zaiat (2014) en una nota publicada en el diario *Página 12*, los postulados de la Ley no eran un invento argentino sino que ya se encontraban vigentes en leyes similares de diversos países (EEUU, la UE, entre otros)

¹⁶⁴ Ley 26.991, “Nueva regulación de las relaciones de producción y consumo”, disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235279/norma.htm>

4. CONCLUSIONES

A lo largo y ancho del planeta, en todo momento de la historia, es posible encontrarse con oficialismos que, con el correr de los años, fueron desprendiéndose de sus apoyos iniciales. Suele decirse que todo roce produce desgaste. La relación entre las empresas multinacionales y el kirchnerismo, claro está, no fue una excepción a esa regla. La intención detrás de estas páginas no era confirmar que existió, en efecto, un desgaste en esa relación sino, más bien, puntualizar cuáles fueron los mecanismos y las intensidades a través de los cuales se produjo. Un repaso por las más importantes medidas económicas desplegadas por el kirchnerismo y la reacción que las mismas suscitaron entre los hombres de negocio vinculados a las empresas multinacionales permitió advertir que existieron tres grandes etapas en la evolución de esa relación.

Una primera etapa, enmarcada en un contexto económico a todas luces favorable, que se extendió desde el inicio del mandato de Néstor Kirchner en mayo de 2003 hasta la salida del gobierno de Roberto Lavagna a fines de 2005. Este período se caracterizó principalmente por la presencia de intercambios cordiales y fluidos entre las empresas extranjeras y el gobierno. Si bien hubo algunas excepciones destacables –en particular con algunas empresas privatizadas por la renegociación de los contratos-, la relación estuvo signada por una intensa negociación entre empresas y gobierno, y una marcada apertura al diálogo por parte de este último. En este contexto, se lograron consensos en torno al precio de diferentes productos, acuerdos con la mayoría de las empresas privatizadas para que estas retiraran sus demandas ante el CIADI y renegociaran sus contratos (Aguas Argentinas y Metrogas fueron las únicas excepciones), y se lanzó un espacio de articulación público-privado con la participación de los CEOs de algunas importantes multinacionales (el ADI).

A partir de 2006, con la inflación cómodamente posicionada como un claro problema a resolver por el arco empresarial y el público en general, la relación entre el gobierno y las empresas extranjeras se tornó más ríspida. Los discursos que Kirchner pronunció en contra de Shell y Coto a lo largo de 2005 y la llegada de Guillermo Moreno a la Secretaría de Comercio a comienzos de 2006 fueron indicios claros en esa dirección. Desde ese momento, y hasta principios de 2011, se extendió una segunda etapa en la que los consensos fueron menos frecuentes, las medidas menos negociadas, y la distancia entre las expectativas de las empresas y las decisiones tomadas por el gobierno, más pronunciada. La excepción, quizás, fueron las empresas multinacionales del sector automotriz que, tras la llegada de Fraguío a la Secretaría de Industria, tuvieron un momento de cercanía con el gobierno y participaron en el armado de algunas políticas puntuales (Ley de “Desarrollo y Consolidación del Sector Autopartista Nacional”). A partir de 2009, la estatización

de las AFJPs y las discusiones en torno a las acciones en manos del Estado —que estuvieron a su vez flanqueadas por el conflicto por la Resolución 125 y las disputas en relación a la Ley de Medios— significaron un rápido crecimiento de las tensiones. La rápida recuperación que registró la economía y que se extendió hasta 2011 posibilitó un enfriamiento momentáneo de esas tensiones, sin que mediara cambio alguno en la dinámica general que caracterizó la relación entre empresas y gobierno a lo largo del período.

A partir de 2011, y hasta el final del segundo mandato de Cristina Kirchner, el estancamiento de la economía y la profundización de la restricción externa hicieron que el gobierno adoptara medidas que fueron, en general, muy mal recibidas por las empresas multinacionales. Las polémicas restricciones que impuso el gobierno a la importación de productos marcaron un serio conflicto con las empresas multinacionales, que ejercieron una fuerte presión sobre el gobierno por intermedio de las embajadas y las cámaras binacionales de comercio; situación que derivó en la presentación conjunto de una demanda ante los tribunales internacionales del CIADI. Desde 2013, con el ascenso de Kicilloff y su equipo al Ministerio de Economía, el diálogo con las empresas multinacionales se redujo de forma significativa. La gestión del nuevo ministro se propuso crear mecanismos transparentes y reglamentados que sirvieran de marco el relacionamiento con el sector empresarial. El programa “precios cuidados” y las modificaciones a la Ley de Abastecimiento fueron claros ejemplos en esta dirección. Por el lado de las empresas multinacionales, primó un fuerte rechazo al incremento de la intervención estatal y la injerencia creciente del gobierno sobre sus negocios. Si bien, como veremos en el próximo capítulo, prefirieron dejar la acción política en manos de las asociaciones empresariales, era claro que, de cara a las elecciones presidenciales de 2015, sus preferencias estaban puestas en plataformas y programas muy distintos a los que el kirchnerismo les había ofrecido durante los últimos años.¹⁶⁵

Es importante destacar que esta periodización es, con sus más y sus menos, coincidente con la que señalaron otros trabajos que abordaron temáticas similares. Por nombrar sólo algunos, Castellani y Gaggero (2017) analizaron la relación entre la elite económica¹⁶⁶ y el Estado, y encontraron tres etapas diferentes: la primera, entre 2003 y 2007, caracterizada por el apoyo y la interacción fluida; una segunda, desde 2008 hasta 2012, de enfrentamientos crecientes; y la última, del 2013 al 2015, de distanciamiento completo y confrontación abierta. Bonvecchi (2011), por su parte, mostró que la relación entre el Estado y los empresarios fue evolucionando desde un “capitalismo de emergencia” a un “capitalismo selectivo”. En el primer caso, los esfuerzos

¹⁶⁵ De estos últimos años datan precisamente los esfuerzos de la coalición Cambiemos para comprometer a los CEOs de numerosas compañías en un nuevo proyecto de gobierno (Vommaro 2017).

¹⁶⁶ Es decir, el grupo conformado por los representantes máximos de las empresas y asociaciones empresariales más importantes del país

estuvieron puestos en alcanzar acuerdos para reactivar la economía. En el segundo, que comenzó a vislumbrarse a partir de 2006 con la aceleración inflacionaria, el gobierno privilegió la articulación con aquellos actores empresariales que le aseguraran la maximización de los efectos expansivos de corto plazo.

Si bien en cada trabajo los cortes están dados en función de aquellos hechos y procesos que mejor enfatizan el objetivo que guía la investigación, los períodos señalados son –años más, años menos- bastante similares. Por otro lado, como muestran diferentes trabajos, el desgaste a lo largo del período puede apreciarse en frentes diversos: con los sindicatos (Senén González 2014; Etchemendy 2013); con los medios masivos de comunicación (Becerra y Mastrini 2017); en el marco de las relaciones internacionales (Llenderozas 2011); con los analistas económicos (Heredia y Gaillardou 2017); entre otros.

El triunfo de la fórmula Cambiemos en 2015, liderada por Mauricio Macri en 2015, con una plataforma y un programa configurados como un clara respuesta opositora a la gestión del kirchnerismo (en particular, a los últimos años), es el corolario de este desgaste. En palabras de Gabriel Vommaro:

Hay buenos trabajos que han mostrado el componente de rechazo que causó el kirchnerismo y que fue recogido por Cambiemos. Hasta en los cuadros empresarios y *managers* que ingresaron a la actividad política está esta idea de que Argentina se estaba "chavizando" y que el PRO fue como un vehículo para decir "hagamos algo para que este país se salve". El último gobierno kirchnerista fue un gobierno en el que estas élites empresariales sintieron que perdían el control de las coordenadas con las que se manejaba la economía. También cambiaron los cuadros políticos con la entrada de los jóvenes camporistas, y hubo más regulacionismo e intervencionismo. Todo esto generó temor y eso produjo una reacción a un momento político que era vivido como una amenaza. Además, de 2011 en adelante, con el cepo y el impuesto a las ganancias se fueron sumando apoyos de la clase media trabajadora que le dieron impulso a Cambiemos (Entrevista realizada por el diario *La Nación*, el 19 de noviembre de 2017) (Pikielny 2017).

En uno de los aportes más importantes a la sociología del desarrollo, Peter Evans (1995) sostuvo que la clave del éxito de cualquier proyecto desarrollista debe buscarse en la “autonomía enraizada”; esto es la situación en la cual los funcionarios públicos son capaces de formular sus decisiones sobre política pública de forma autónoma pero, al mismo tiempo, mantienen lazos estrechos con las empresas. Si es que acaso fue un proyecto desarrollista el que intentó llevar adelante el kirchnerismo entre 2003 y 2015¹⁶⁷, este capítulo permite aventurar que, en sus esfuerzos por conseguir ampliar la autonomía del Estado respecto a las empresas multinacionales, el kirchnerismo olvidó en algún momento del camino la importancia que también deviene de

¹⁶⁷ En ocasiones se ha aludido a al concepto de “desarrollo con inclusión social” desde el propio oficialismo para caracterizar los objetivos políticos de los gobiernos del período 2003-2015.

sostener ciertos consensos, generar confianza en los actores del sector privado y mantener en el tiempo cierto enraizamiento.

CAPÍTULO 5

ACCIONES POLÍTICAS, EMPRESAS MULTINACIONALES Y POLÍTICA LOCAL

En este capítulo abordamos el estudio de la acción política de las empresas multinacionales a partir de una mirada de conjunto que permita identificar e integrar en el análisis un abanico de dimensiones que, a nuestro juicio, resultan fundamentales para responder tres interrogantes principales: ¿qué acciones políticas deciden desplegar esas empresas? ¿Qué factores condicionan esas decisiones y por qué?

Desde la perspectiva que proponemos, la acción política puede pensarse como la dimensión más destacada –al igual que la cima de una montaña– de la participación de las empresas multinacionales en la política local, pero de ninguna manera puede analizarse con independencia de otras dimensiones. En concreto, las acciones políticas empresariales están condicionadas en mayor o menor medida por cuatro elementos centrales: la organización colectiva, el perfil político de los dirigentes, el sector de actividad y las características del sistema político local.

Los dos primeros elementos (la organización colectiva y el perfil político de los dirigentes) forman parte central del abanico de recursos políticos que posee una firma, y permiten reflexionar sobre las distintas posibilidades de acción disponibles. A modo de ejemplo, una empresa que no es miembro de ninguna asociación empresarial tendrá serias dificultades para promover y coordinar acciones colectivas. De la misma forma, una empresa con un directivo que detenta un capital político bajo deberá evaluar fuentes alternativas al lobby por cuenta propia para acceder a los funcionarios públicos e influir sobre sus decisiones políticas.

El tipo de actividad económica desarrollada, por su parte, establece las preferencias de política pública de las empresas¹⁶⁸, su importancia en el mercado, el universo de interlocutores sectoriales (otras empresas, asociaciones empresariales del sector) y determina quiénes son los referentes gubernamentales encargados de regular o monitorear sus negocios.

¹⁶⁸ Una empresa especializada en la exportación de materias primas estará más preocupada por las políticas que regulan el comercio exterior que una empresa especializada en la comercialización de productos para el mercado interno, más interesada en medidas que afecten la demanda local (B. R. Schneider y Karcher 2012)

Por último, las características del sistema político local condicionan la acción política empresarial en varios sentidos: aumenta o disminuye los incentivos para cooperar o presionar sobre los funcionarios públicos; realza el valor de un tipo de acción por sobre otros; incentiva o desincentiva la actuación colectiva; y dicta la conveniencia de actuar con perfil bajo o con elevada exposición pública. Entre los condicionantes más comunes se encuentra el tipo y contenido de las políticas económicas, los tiempos electorales, la apertura o clausura del diálogo con el gobierno, y el grado de movilización social.

Este capítulo consta de tres secciones. En la primera de ellas focalizamos en la presentación teórica y metodológica de las acciones políticas empresariales: proponemos una forma posible de operacionalización y exponemos los principales desafíos para analizarlas y reconstruirlas, particularmente en la Argentina. En la segunda parte reflexionamos sobre los principales condicionamientos de la acción política empresarial en general, y de las firmas multinacionales en particular. En concreto, ponemos la lupa sobre dos condicionantes principales: el *repertorio de recursos políticos* y las *oportunidades políticas*. Por último analizamos la acción política de las empresas multinacionales durante el kirchnerismo focalizando en dos tipos de acciones: el *lobby* empresarial y la intervención pública en medios masivos de comunicación.

1. LA ACCIÓN POLÍTICA EMPRESARIAL: DESAFÍOS TEÓRICOS Y LIMITACIONES EMPÍRICAS

Poner el foco en la acción política empresarial como objeto de estudio empírico implica reconocer, ante todo, la existencia de dos importantes dificultades.

En primer lugar, se trata de un fenómeno ampliamente abordado por un conjunto extenso y heterogéneo de corrientes teóricas, muchas de las cuales no comparten entre sí más que la mera definición del término. Esto implica, en lo inmediato, la necesidad de realizar un *recorte* que contemple, al mismo tiempo, las numerosas posibilidades analíticas que ofrece el término, pero también las particularidades empíricas del caso que ponemos bajo la lupa. Parafraseando a Beltrán (2012, 24), esta operación requiere construir la acción política empresarial como un objeto de indagación empírica, es decir, algo que debe ser investigado antes que un producto derivado de otros planteos teóricos.

En segundo término, estudiar las acciones políticas de las empresas entraña numerosos desafíos metodológicos, derivados fundamentalmente de la disponibilidad limitada de fuentes y datos para reconstruirlas, pero también de la resistencia que exhiben los protagonistas a discutir públicamente sobre sus prácticas políticas. Este no es un punto menor, conforma más bien el

perímetro del análisis empírico: si bien es posible ir más allá del mismo, es necesario reconocer y explicitar que las afirmaciones que se postulan tras atravesar los límites de lo empíricamente comprobable serán, en el mejor de los casos, especulaciones bien fundadas.

Esta sección consta de dos apartados. Sobre la base de la literatura disponible proponemos, en el primer apartado, un esquema de operacionalización para la acción política empresarial. En el segundo, tras realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de las fuentes que tenemos a disposición, reflexionamos sobre las posibilidades de adaptar ese esquema al estudio de la acción política de las empresas multinacionales en la Argentina.

1.1. Dimensiones, categorías e indicadores de la acción política empresarial

La literatura suele mostrar un consenso mucho mayor respecto a *qué* se entiende por acción política empresarial, que en relación a *cómo* estudiarla. En general, los trabajos coinciden en definir a las acciones políticas como los intentos que despliegan las empresas para moldear las políticas gubernamentales de manera tal que resulten favorables a sus intereses (Baysinger 1984). Esto es así porque todas las empresas se interesan en mayor o menor medida por las políticas que despliega el Estado, en particular por aquellas que inciden de forma directa en sus negocios.¹⁶⁹ En razón de ello, evalúan las posibilidades de influir sobre esas decisiones, ya sea en función de los recursos que tengan a disposición (*teoría de la dependencia de recursos*), de una evaluación racional de los costos y beneficios (*rational choice*), de los actores que puedan sumar a su causa (*teoría de la acción colectiva y de la movilización de recursos*), y las oportunidades que se presenten para hacerlo (*teoría de las oportunidades políticas*). Esta ecuación no presenta grandes variaciones alrededor del mundo y menos aun cuando se trata de jugadores globales que buscan la mayor estandarización posible de las regulaciones que los benefician y la atenuación de aquellas que obstaculizan el despliegue de sus negocios.

Ahora bien, las que sí presentan diferencias importantes son las motivaciones para estudiar las acciones políticas empresariales que, a la postre, condicionan los esquemas para identificarlas, clasificarlas y analizarlas. Nadie podría negar que el predominio en los EEUU de los estudios que focalizan en el lobby empresarial (Baumgartner et al. 2009, 2009; Drutman 2015; LaPira y Thomas 2014) y en los aportes de empresas privadas a las campañas presidenciales (Hansen y Mitchel 2000; Amy Hillman y Hitt 1999; Schuler y Rehbein 1997) responde fundamentalmente al hecho de que esas prácticas se encuentran histórica e institucionalmente arraigadas a la cultura

¹⁶⁹ Algo similar sostienen Hansen y Mitchel (2001, 6) cuando afirman que los incentivos para participar en acciones políticas locales son los mismos para todas las empresas (domésticas y extranjeras), y eso porque todas ellas se benefician o perjudican de las políticas que implementa un gobierno.

política de ese país. Existen, además, fuentes oficiales de fácil acceso público que reducen considerablemente los esfuerzos para reconstruir y analizar dichas prácticas. En Europa ocurre algo similar, en particular con los estudios sobre el lobby parlamentario (Culpepper 2011; Laurens 2015; Woll 2006; Michel 2005). Esto evidencia que, en general, los esfuerzos por controlar una actividad se corresponden con una profusa información sobre la misma.

En América Latina el panorama es bien diferente. Las prácticas vinculadas con el *lobby* empresarial se encuentran mucho menos reglamentadas que en Europa y los EEUU (Diniz y Boschi 2004; B. R. Schneider 2004). El financiamiento de campañas electorales está sujeto a un escrutinio público mucho menor, y los datos disponibles no suelen estar centralizados en un organismo oficial, sino que se encuentran dispersos por distintas organizaciones gubernamentales y civiles que se ocupan de reconstruirlos (Freille y Soffieti 2017; Njaim 2005; B. R. Schneider 2010)¹⁷⁰.

Dada la escasez de fuentes sistemáticas que permitan reconstruir la trayectoria de ciertas acciones políticas “clásicas” como el *lobby* o el financiamiento privado a campañas electorales, las investigaciones con base en América Latina se concentraron en el estudio de las acciones derivadas de canales de influencia menos formales: los lazos personales de empresas y empresarios con el Estado (Canelo y Castellani 2017; Castellani y Dulitzky 2015; De Imaz 1964; Lazzarini 2011; Salas-Porras 2012), los negocios espurios entre las empresas y el Estado y la conformación de *ámbitos privilegiados de acumulación* (Castellani 2009; Notcheff 1994; B. R. Schneider 2004), o la influencia ejercida sobre la opinión pública y los funcionarios públicos por organizaciones civiles, *think tanks* y medios de comunicación (Heredia y Gaillardou 2017; Undurraga 2016).

Las acciones políticas colectivas también tienen un peso considerable en los estudios sobre acciones políticas empresariales en América Latina¹⁷¹, en particular en países como México (Camp 1989; Tirado 2006), Chile (Ossandón 2012; Silva 1996) y Brasil (Diniz y Boschi 2004; Diniz y Vericat 1995), donde la organización colectiva empresarial está centralizada en unas pocas asociaciones de considerable peso político (B. R. Schneider 2010), pero también en Argentina, donde a pesar de existir una fuerte atomización en la representación colectiva empresarial,

¹⁷⁰ Específicamente, en el caso argentino, existen tres fuentes fundamentales (una gubernamental y las otras dos civiles) para reconstruir los aportes privados a las campañas electorales: los registros que elabora oficialmente la Cámara Nacional Electoral, el proyecto “Dinero y Poder” de la ONG denominada Poder Ciudadano, y un proyecto liderado por investigadores independientes denominado “La Ruta Electoral”, que cuenta con el apoyo de diferentes organizaciones (Freille y Soffieti 2017).

¹⁷¹ En contraste, en EEUU prácticamente no se registran estudios que focalicen en las asociaciones empresariales. Sí existen numerosos trabajos con eje en Europa, particularmente en Francia (Offerlé 2015; Woll 2005).

encontramos asociaciones con la capacidad de ejercer una influencia significativa sobre el Estado (Beltrán 2011; Dossi 2010; Heredia 2003; Schvarzer 1990).

En un intento por integrar las principales preocupaciones y motivaciones que se desprenden de las corrientes mencionadas, proponemos pensar la acción política empresarial en base a cinco dimensiones centrales: agregación, finalidad, tipo, destinatario y visibilidad.

Cuadro 5.1. Operacionalización de la acción política empresarial: dimensiones, categorías e indicadores

Dimensiones de análisis	Categorías	Indicadores
Agregación	Individual	✓ Cantidad de actores involucrados en el diseño y ejecución de la acción
	Colectiva	
Finalidad	Cooperación	✓ Contenido de la acción política
	Presión	
Tipo	<i>Lobby</i>	✓ Pedidos de audiencias públicas ✓ Encuentros con funcionarios o legisladores
	Intercambio de información/conocimiento	✓ Participación en consejos consultivos o foros ✓ Elaboración de informes técnicos ✓ Elaboración de propuestas de política pública
	Movilización de la opinión pública	✓ Intervenciones en medios masivos de comunicación
	Movilización de recursos económicos	✓ Invitaciones y regalos ✓ Hechos de corrupción ✓ Promesas de contratación futura
	Financiamiento de campañas electorales	✓ Monto y destino de las contribuciones a las campañas electorales
Destinatario	Poder Ejecutivo Nacional (PEN)	✓ Perfil del actor/actores destinatario/es de la acción política
	Legisladores	
	Comunidades locales	
	Opinión pública	
Visibilidad	Alta	✓ De existir, tipo y alcance del medio de difusión de la acción.
	Baja	

Fuente: elaboración propia.

Como refleja una buena parte de los trabajos sobre acción política empresarial, las acciones pueden pensarse según su nivel de *agregación*, es decir, en función de la cantidad de actores que intervienen en ella. Pueden ser individuales, cuando son las empresas (o sus representantes organizacionales) las que se ponen al frente de la acción a título individual sin la compañía de otros actores. Son colectivas, cuando las empresas encaran la acción a través de agrupamientos estables y formalmente constituidos, en el caso de las asociaciones empresariales (Lanzalaco 2008; Schmitter y Streeck 1999), o informales y más o menos coyunturales, como fueron los “Capitanes de la Industria”¹⁷² en la Argentina de los años 1980 (Ostiguy 1990), o el “Grupo de los 8” una década más tarde.

¹⁷² “Capitanes de la industria” es el nombre con el que se conoció al agrupamiento informal (no era una asociación civil jurídicamente constituida) de los representantes individuales de los más importantes grupos económicos de la

La literatura identifica cinco *tipos* recurrentes de acciones políticas empresariales:

- 1) El *lobby empresarial*, entendido como la influencia directa que ejercen las empresas sobre los funcionarios públicos o los legisladores a través de los pedidos formales de audiencia pública, o los encuentros informales en eventos o en los pasillos de alguna institución (Baumgartner et al. 2009). Si bien, como expusimos anteriormente, el lobby es una práctica mucho más visibilizada en EEUU y Europa, también existe en otras latitudes y, posiblemente, en proporciones similares.
- 2) Los *intercambios de información o conocimientos* con los decisores políticos. Es una práctica recurrente en los países de todo el mundo que los gobiernos, las empresas y las organizaciones civiles constituyan consejos consultivos o foros pensados para congregar a los diseñadores de políticas y a los representantes de las empresas con el fin de discutir todo tipo de asuntos (B. R. Schneider y Karcher 2012). También suele suceder que las organizaciones empresariales, los *think tanks*, o las propias empresas, acerquen a los funcionarios públicos o a los legisladores diferentes propuestas de política pública e informes técnicos sobre temas que les resultan de interés.
- 3) La *movilización de la opinión pública* es una de las acciones más comunes que realizan las empresas para incidir de forma indirecta sobre las decisiones de políticos y funcionarios¹⁷³, fundamentalmente a través de las intervenciones públicas en medios masivos de comunicación: opiniones generales sobre el contexto económico y político, opiniones de apoyo o rechazo a una medida concreta, propuestas sobre políticas públicas, solicitadas, etc. Existen, también, otras acciones para movilizar la opinión pública que no son tan recurridas por el sector empresarial, como la convocatoria a movilizaciones y protestas (Dür y Mateo 2013; Tresch y Fischer 2015).
- 4) La *movilización de recursos económicos* es una estrategia practicada esencialmente por empresas capaces de disponer de una cantidad de dinero lo suficientemente grande como para incidir en las decisiones políticas de los funcionarios públicos. Muchos hechos documentados de corrupción entran dentro de esta categoría. Otros posibles ejemplos son los regalos, las invitaciones a viajes y eventos “todo incluido” (Aplin y Hegarty 1980; Amy Hillman y Hitt 1999) y las promesas de trabajo futuro dentro de la organización (Cohen 1986; Gormley 1979; A. J. Hillman, Zardkoohi, y Bierman 1999; Johnson 1974)

Argentina que ejercieron una influencia considerable sobre las decisiones políticas del país durante una buena parte de la década de 1980 (Ostiguy 1990)

¹⁷³ Puesto que el objetivo de estas prácticas es la de influir de forma indirecta sobre los funcionarios y legisladores a través de la movilización de la opinión pública, algunos autores suelen referirse a este tipo de prácticas como *outside lobbying* (“lobby exterior”) (Tresch y Fischer 2015). Su contracara es la influencia que se ejerce a través de interacción directa con funcionarios y legisladores, a la que denominan *inside lobbying* (“lobby interior”) (Beyers 2004)

5) Los *aportes privados a las campañas electorales*.¹⁷⁴ De acuerdo a los numerosos estudios sobre el tema, son dos los objetivos que persigue una empresa al aportar fondos a la campaña electoral de un candidato determinado: por un lado, contribuir a que el candidato de su preferencia gane las elecciones; por otro, condicionar sus decisiones futuras de política pública una vez en el poder.¹⁷⁵ A diferencia de los EEUU, en la mayoría de los países de América Latina los requisitos de declaración de información, cuando existen, son débilmente exigidos, ocasionando una escasez de información confiable y de calidad (B. R. Schneider y Karcher 2012). Como muestra el estudio de Grinder y Zovatto (2005), a pesar de que muchos países latinoamericanos modificaron sus marcos legales en las últimas décadas para reducir significativamente las contribuciones de extranjeros, aumentar el financiamiento público, limitar los montos máximos de aportes y garantizar un acceso equilibrado a los medios de comunicación, la mayor parte del financiamiento a las campañas electorales proviene fundamentalmente de un grupo reducido de grandes empresas.

En general, la literatura identifica dos *finalidades* distintas para la acción política empresarial: aquellas que presionan para torcer o forzar alguna decisión particular en los funcionarios públicos o legisladores (estas acciones pueden actuar de forma directa o indirecta sobre el destinatario); y las que buscan cooperar con ellos en busca de potenciales beneficios para ambas partes. Si bien es importante analizar el contenido de las acciones para establecer de forma precisa su finalidad, entre las acciones de presión más recurrentes se encuentran el lobby y las intervenciones públicas en medios de comunicación. Las acciones de cooperación más comunes son los intercambios de información de interés, de conocimientos técnicos específicos y la asesoría en la elaboración de políticas públicas. A mitad de camino entre ambas se encuentran los aportes privados a campañas electorales: si bien resultan una cooperación en lo inmediato, “habilitan” el ejercicio de una presión futura, en particular en el caso de que el candidato resulte electo (A. Hillman, Keim, y Schuler 2004).

Por último, las acciones políticas pueden definirse de acuerdo a su grado de *visibilidad*. Por definición, hay tipos de acciones más visibles que otras, y hasta incluso hay algunas que hacen de la exposición pública su razón de ser (la movilización de la opinión pública). Entre las que buscan de forma intencional mantener una visibilidad reducida se encuentran el lobby y la movilización de recursos económicos. La visibilidad de los intercambios de información, las asesorías en la

¹⁷⁴ Algunos autores sugieren considerar estas acciones como parte del tipo anterior (la movilización de recursos económicos) (Amy Hillman y Hitt 1999). Por el peso que tiene en la literatura internacional, y su carácter de “influencia diferida” (en general, la influencia se ejerce una vez que el candidato ganó las elecciones), optamos por considerarla como un tipo distinto.

¹⁷⁵ Como veremos más adelante, no es raro ver que las empresas apuesten al mismo tiempo por distintos candidatos.

elaboración de políticas públicas y los financiamientos de campañas electorales dependerá de factores diversos (el interés de las partes en que se visualicen, los marcos regulatorios locales, y las facilidades en el acceso público a la información, entre otros).

1.2. Fuentes, datos y limitaciones empíricas para el estudio de la acción política en Argentina

Estudiar la acción política de las empresas multinacionales en la Argentina a partir del esquema expuesto en el apartado anterior implica, antes que nada, clarificar los límites y posibilidades del análisis. En concreto, encontramos dos grandes limitaciones: una primera asociada al enfoque general de la tesis, y una segunda al objetivo de este capítulo en particular.

La primera limitación que se impone está asociada a los objetivos que establecimos en esta investigación. Puesto que la idea es estudiar las acciones políticas que tienen como destinatario final al Poder Ejecutivo Nacional (PEN), ciertas acciones realizadas a otra escala y en distintas circunstancias quedarían en principio relegadas a indagaciones futuras. En particular nos referimos a las contribuciones electorales, el lobby legislativo, las movilizaciones de la opinión pública y de recursos económicos que no tengan como destinatario final a los funcionarios públicos.

Es cierto que el corte no deja de ser, en algún sentido, arbitrario. Las contribuciones electorales bien podrían tener como objetivo cooperar con un candidato oficialista para luego reclamar los frutos de esa influencia en el mandato por venir. De hecho, entre 2003 y 2015 hubo varias elecciones (presidenciales y legislativas) en la que se presentaron candidatos del partido de gobierno que contaron con el apoyo de aportes privados, en algunos casos de empresas multinacionales. Por ejemplo, según refleja la prensa, en las elecciones legislativas de 2005 el Frente para la Victoria (FpV) recibió aportes de empresas como Siemens, Telecom, Fiat y Edenor (Capriata 2005; Obarrio 2005); y en las presidenciales de 2007, de Fiat, Repsol y Telefónica (Obarrio 2007b). Otro aspecto destacable al respecto es que las empresas pueden apostar al mismo tiempo por distintos candidatos –algo similar a una apuesta “caballo” en la ruleta-, como refleja el caso de Massalin Particulares en las elecciones presidenciales de 2003, que aportó en simultáneo \$200.000 a Menem y \$140.000 a López Murphy (Alconada Mon 2003).

De la misma forma, el *lobby* en el parlamento y la movilización de recursos económicos que tienen como destinatarios a los legisladores, podrían buscar que estos presionen a los funcionarios para que tomen alguna decisión favorable a los intereses de una empresa o, simplemente, se abstengan de implementar alguna medida que los perjudique. A modo de

ejemplo, a principios de 2011, la empresa Minera Alumbreira Ltd envió una invitación a varios legisladores de la comisión de minería para que conocieran las instalaciones que la empresa tiene en la provincia de Catamarca, ofreciéndose además a “facilitar” la logística para el traslado –en otras palabras, hacerse cargo de los gastos que demandaran el viaje y la estadía-. El caso tomó notoriedad porque una de las diputadas invitadas, Fernanda Reyes (Coalición Cívica), rechazó públicamente la invitación a través de un comunicado que esgrimía lo siguiente:

No viajo porque conozco Catamarca, a donde fui en numerosas oportunidades, y vi los devastadores efectos socio ambientales que genera La Alumbreira en el pueblo catamarqueño (...) no viajo porque conozco de ética pública y no voy a aceptar que una empresa privada financie el viaje de una diputada (Sued 2011).

De no haber existido tal reacción por parte de la diputada, es probable que el hecho hubiese pasado inadvertido para la opinión pública. Como reflejan muchas de las entrevistas, las invitaciones y regalos que ofrece el mundo corporativo a los legisladores como medio para ejercer influencia es moneda corriente en el país. Fiel a su estilo americano, la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (Amcham) elaboró un código de ética que hace firmar a cada uno de sus miembros y empleados, donde está explicitada con precisión y detalle, entre otras tantas, la “Política anti-soborno” a la hora de dirigirse a un funcionario público (del poder ejecutivo, legislativo o judicial):

Los empleados de AmCham Argentina y las personas que actúen en representación de AmCham Argentina tienen absolutamente prohibido sobornar, por sí o a través de un tercero, a un “funcionario del gobierno” para obtener o conservar un negocio o para obtener alguna ventaja comercial, o para influenciar la política pública. Un “funcionario del gobierno” puede ser: a) Funcionario público: Oficiales o empleados del gobierno; b) Departamentos o agencias del gobierno; c) Cualquier persona que actúe con capacidad oficial del gobierno; d) Oficiales o empleados de organizaciones públicas internacionales; e) Oficiales o empleados de una empresa estatal o controlada por el Estado; f) Sus familiares. El soborno alcanza el ofrecimiento, pago, promesa de pago o autorización para dar cualquier cosa de valor. ¿Qué es cualquier cosa de valor? A) Dinero. B) Regalos. C) Gastos de viajes y comidas. D) Uso de bienes de la empresa. E) Becas. Las normas son muy estrictas y existen muy pocas excepciones. Los empleados deben consultar siempre, en caso de duda, al Director de Administración de AmCham, o a los asesores legales externos de AmCham Argentina (“Código de Ética”, Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina)¹⁷⁶

Más allá de que reconocemos que las acciones que tienen como destinatarios a los legisladores o a otros posibles actores de interés pueden incidir de forma indirecta en las decisiones que toman los funcionarios del PEN, por cuestiones de relevancia y espacio, decidimos circunscribir el análisis únicamente a aquellas acciones que tienen a este último como claro destinatario final.

¹⁷⁶ En el Anexo Documental de esta tesis se adjunta una copia del “Código de Ética” elaborado por la AMCHAM.

La segunda limitación del trabajo tiene que ver con las características de dos de las tres fuentes principales seleccionadas para analizar las acciones políticas de las empresas multinacionales: el Registro de Audiencias Públicas (RAP) del PEN, las intervenciones públicas de las CEOs de las empresas aparecidas en el diario *La Nación*.¹⁷⁷

1.2.1. El diario *La Nación*

La elección del diario *La Nación* como fuente de relevamiento principal para las intervenciones públicas se explica por dos razones. En primer término, es el diario que mayores posibilidades de búsqueda admite, puesto que cuenta con un sistema de filtrado de notas eficiente y claro, facilitando en gran medida la búsqueda de intervenciones públicas de actores específicos. Por otro lado, es uno de los diarios más leídos del país¹⁷⁸, en particular entre los sectores altos, en general más interesados por los cambios en las políticas económicas. Históricamente se lo ha considerado como una “tribuna” de la voz empresarial (Sidicaro 1993; Villarruel 1995): además de las noticias cotidianas sobre economía y política que incluyen la opinión de distintos referentes empresariales (directivos de empresas, referentes de asociaciones empresariales), cuenta con secciones especialmente dedicadas a contar las más importantes noticias sobre los negocios del mundo empresarial y su relación con el gobierno (“Empresas”, “Vida empresarial”, “Negocios en síntesis” y “Qué pasa”).

El principal problema de utilizar a *La Nación* como fuente principal es que ella misma es, en efecto, una gran empresa que, además, formó parte activa de la Asociación Empresaria Argentina (AEA) entre 2003 y 2015. Junto con *Clarín* fue una de las empresas que más se enfrentaron con el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, en particular a partir de la sanción de la Ley de Medios en 2009¹⁷⁹. Por ello, en este contexto particular, sus decisiones editoriales (qué mostrar y qué no) bien podrían considerarse una acción política en sí misma.¹⁸⁰ Con la intención de reducir los efectos de este potencial sesgo decidimos: 1) limitar el análisis únicamente a aquellas intervenciones públicas que expresaran textualmente y de forma directa las posiciones de los CEOs de las empresas multinacionales de la muestra, evitando de esta forma que las mismas

¹⁷⁷ Recordemos que la tercera fuente principal son las entrevistas en profundidad a diferentes representantes de cámaras empresariales y las propias empresas multinacionales.

¹⁷⁸ Según datos de la plataforma “Diario sobre Diarios”, entre 2004 y 2014 *La Nación* ocupó el segundo lugar en ventas de ejemplares por debajo del diario *Clarín*, pero registrando una estabilidad mucho mayor que la de este último que, a partir de 2005, mostró una caída ininterrumpida, acercando al diario *La Nación* al primer lugar del ranking (*Diario sobre Diarios* 2015).

¹⁷⁹ Ver capítulo 4.

¹⁸⁰ Cualquier medio de comunicación, como regla general, toma decisiones editoriales en función de sus intereses particulares. Lo que pretendemos resaltar en este caso es el peso relativo que tuvo el conflicto con el gobierno sobre las decisiones periodísticas tanto de *Clarín* como de *La Nación* (Repoll 2010).

podieran ser tergiversadas en alguna referencia indirecta; 2) otorgarle el mismo peso analítico a las otras dos fuentes principales (pedidos de audiencia y entrevistas).

1.2.2. El Registro de Audiencias Públicas (RAP)

En diciembre de 2003 el Poder Ejecutivo Nacional emitió un decreto denominado “Mejora de la Calidad de la Democracia y de sus Instituciones” (Decreto 1172/03)¹⁸¹. Entre otras cuestiones destacables¹⁸², el decreto establece la creación del “Reglamento General de Audiencias Públicas para el Poder Ejecutivo Nacional” y el “Formulario de Inscripción para Audiencias Públicas del Poder Ejecutivo Nacional”. En concreto, sienta las bases para la creación del “Registro de Audiencias para la Gestión de Intereses” (RAP).

Entre los puntos más importantes del reglamento para la conformación del RAP, se encuentra la obligación de los funcionarios públicos¹⁸³ del Poder Ejecutivo Nacional de registrar todas las audiencias cuyo objeto consista en “influir en el ejercicio de cualquiera de las funciones y/o decisiones de los organismos, entidades, empresas, sociedades, dependencias y de todo otro ente que funcione bajo la jurisdicción del Poder Ejecutivo Nacional.” De acuerdo al formulario modelo que se adjunta al decreto, los funcionarios deben consignar: a) solicitudes de audiencia (un registro numérico de la audiencia); b) datos del solicitante (nombre o razón social, domicilio, teléfono, DNI, CUIT); c) intereses que se invocan (si es un interés propio, colectivo o difuso, o si se actúa en representación de personas físicas o jurídicas); d) participantes de la audiencia; e) lugar, fecha, hora y objeto de la reunión¹⁸⁴; f) síntesis del contenido de la audiencia; g) constancias de las audiencias efectivamente realizadas (es decir, las firmas de los actores intervinientes en la audiencia).

Respecto a la aplicación y funcionamiento de la normativa, la Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia¹⁸⁵ fue establecida como autoridad de aplicación. A su vez, la Oficina Anticorrupción (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos) fue designada como el organismo receptor de denuncias en caso de incumplimiento de las normas que establece

¹⁸¹ Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/90763/norma.htm>

¹⁸² Por ejemplo, el decreto establece las condiciones bajo las cuales toda persona física o jurídica, pública o privada, puede acceder a la información generada o almacenada en el Estado argentino. De acuerdo a su artículo 6°: “establécese el acceso libre y gratuito vía Internet a la edición diaria de la totalidad de las secciones del Boletín Oficial de la República Argentina, durante el día hábil administrativo de su publicación gráfica”.

¹⁸³ De acuerdo al artículo 4°, se encuentran obligados a registrar las audiencias: el Presidente de la Nación; el Vicepresidente; el Jefe de Gabinete de Ministros; los Ministros, los Secretarios y Subsecretarios; los Interventores Federales; las Autoridades superiores de los organismos, entidades, empresas, sociedades, dependencias y todo otro ente que funcione bajo la jurisdicción del PEN; los Agentes Públicos con función ejecutiva cuya categoría sea equivalente a Director General.

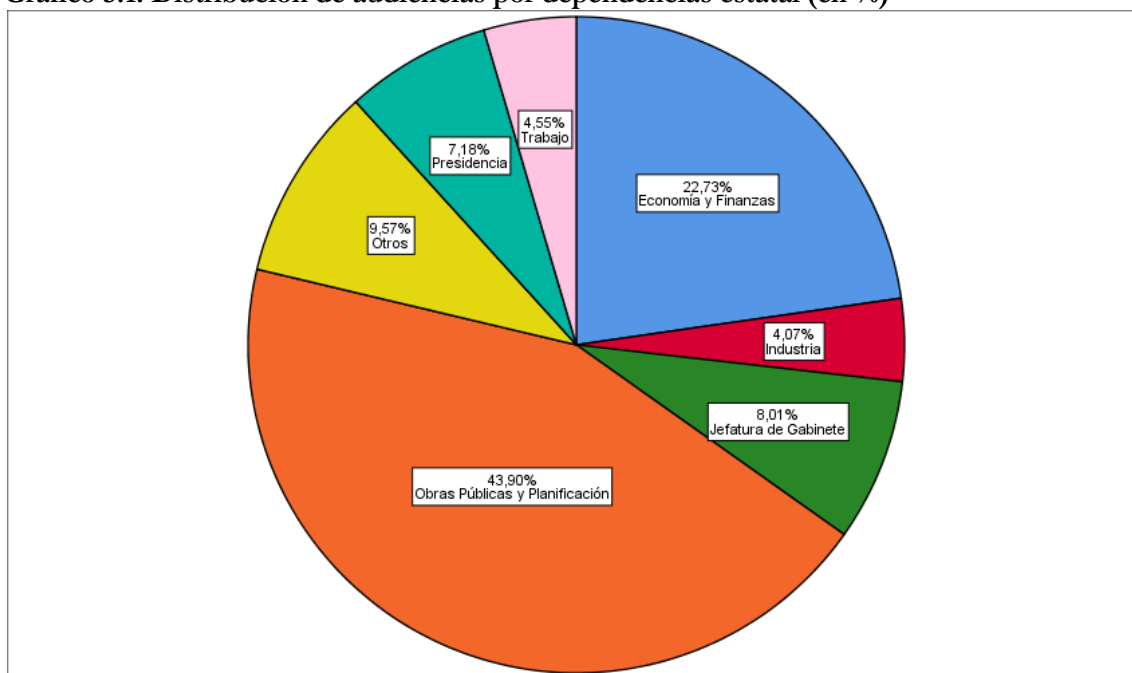
¹⁸⁴ En caso de que la audiencia no se hubiera realizado, el decreto obliga a consignar las razones de su cancelación, postergación o suspensión.

¹⁸⁵ Durante los gobiernos del período 2003-2015 la subsecretaría funcionó bajo la órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros. En la actualidad depende del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda.

el decreto. Si bien la Subsecretaría es la encargada de controlar que todos los funcionarios del PEN cumplan con la normativa, la implementación del reglamento fue puesta en manos de cada una de las dependencias oficiales de la administración pública nacional, que deben designar algún funcionario que actúe como “enlace” y se encargue de registrar las audiencias que se realicen bajo la órbita de su dependencia. La Subsecretaría establece políticas, y a partir de ellas cada una de las oficinas es responsable de la forma en la que administra los pedidos de información, su recepción y respuesta, y el modo en que genera acciones para mejorar la sistematización, disponibilidad y preservación de la información que se encuentra en su poder (Pfeiffer 2006; Poder Ciudadano 2005)

Como puede verse, el reglamento es bastante claro en lo que respecta a los pasos que deben seguirse para consignar cada una de las audiencias públicas que se realizan en el marco del PEN; sin embargo, no lo es tanto en relación a quién o quiénes deben responsabilizarse por la aplicación, seguimiento y publicación del registro. En una nota del diario *La Nación* publicada el 26 de enero de 2004, tras uno escasos 50 días de entrada en vigencia el decreto, se advertía que el acatamiento de la norma era dispar entre las distintas dependencias del PEN: mientras las carteras de Economía, del Interior y de Planificación Federal cumplían parcialmente con los registros, en otras había un total desconocimiento respecto a la norma (Cabot 2004). Ello podría atribuirse al escaso tiempo transcurrido desde la publicación del decreto, y los esfuerzos que demandó la implementación de los procedimientos para adaptar cada dependencia a la tarea del registro. Sin embargo, tras un repaso por las audiencias realizadas entre 2004 y 2015 es posible advertir que esta problemática, en efecto, no fue revertida. Mientras algunas dependencias aparecen solicitadas con frecuencia a lo largo de la etapa, otras se encuentran casi ausentes.

Gráfico 5.1. Distribución de audiencias por dependencias estatal (en %)



Fuente: elaboración propia en base al Registro de Audiencias Públicas (RAP)

En lo que respecta a la muestra de 838 pedidos de audiencias de las empresas multinacionales, como muestra el gráfico 5.1, la gran mayoría corresponde al Ministerio de Obras Públicas (43,9%), seguido por Economía y Finanzas (22,73). En principio, esto no parece reflejar mayores inconsistencias. Como veremos en el próximo apartado, las empresas de servicios públicos fueron las que mayores índices de audiencias públicas registraron, muy por encima del que exhibieron las empresas de otros sectores. Puesto que se trata de empresas reguladas bajo la órbita del Ministerio de Obras Públicas y Planificación, no extraña que soliciten reuniones de manera frecuente para tratar problemáticas relacionadas con sus actividades. Ahora bien, al mirar en detalle las audiencias registradas bajo la órbita del Ministerio de Economía y Finanzas, sí es posible advertir ciertos aspectos llamativos. En particular nos referimos a la ausencia de audiencias registradas por la Secretaría de Comercio Interior y la Secretaría de Comercio Exterior. Como sabemos, estas dos dependencias estuvieron en el centro de la escena política durante una buena parte del período 2003-2015, en particular tras la asunción de Moreno como Secretario de Comercio Interior. Tal como afirmamos en el capítulo 4, los controles de precios y las restricciones para importar fueron algunas de las medidas que mayores controversias suscitaron entre las empresas multinacionales y el gobierno. Ello fue retratado por diferentes medios de prensa que mostraron cómo diferentes representantes institucionales de esas empresas mantenían reuniones con el Secretario de Comercio de forma frecuente, muchas de ellas dentro del ámbito estatal (*La Nación* 2006c; *La Nación* 2013a).

A esta inconsistencia debemos sumar otras vinculadas al registro de los datos. Más allá de algunas pocas reglas acatadas por todos (en general, las dependencias estatales y los cargos de los funcionarios obligados se consignan de forma homogénea), existen pocas similitudes en la carga que efectúan las distintas unidades estatales. Mientras algunas son más rigurosas y precisas en los datos que cargan al formulario, otras apenas garabatean un nombre, una palabra o una frase incoherente.¹⁸⁶

En síntesis, según pudimos advertir del análisis de los datos que aporta el RAP, y en correspondencia con el estudio realizado por Pfeiffer (2006), las principales limitaciones del Registro como fuente empírica para analizar el lobby empresarial devienen de una falta de mecanismos homogéneos para la presentación y el procesamiento de los pedidos de audiencia, el desconocimiento sobre la existencia y funcionamiento del Registro por parte de varios funcionarios –o la simple reticencia de consignar las audiencias–, y un control y seguimiento deficiente por parte de la autoridad de aplicación respecto al funcionamiento del Registro. Estas limitaciones tienen, al menos, dos consecuencias directas sobre las posibilidades analíticas que se desprenden del RAP. En primer lugar, restringe las conclusiones que puedan plantearse sobre agrupamientos particulares de empresas: la ausencia de registros de las empresas de un sector determinado, no puede correlacionarse con un interés menor por las estrategias de lobby al PEN. En segundo término, impide saber con certeza el contenido de las audiencias (cuál fue el interés que las motivó, y cuál fue el resultado del encuentro). Dicho esto, el RAP permite: 1) explorar las tendencias generales del lobby empresarial al PEN (momentos de mayor y menor intensidad); 2) la distinción entre audiencias pedidas por empresas a título individual, por asociaciones empresariales y por embajadas.

A modo de epílogo, recientemente (el 19/04/2017) el PEN envió al Congreso un proyecto¹⁸⁷ para convertir en Ley Nacional el Decreto 1172/03 y, además, ampliar el alcance del mismo a los miembros del Poder Legislativo y del Poder Judicial. Por otro parte dispone la creación para estos dos poderes de organismos con autonomía funcional¹⁸⁸ para que actúen como órganos de aplicación de la Ley –en caso de que esta sea efectivamente sancionada–. Vale decir que el proyecto no propone un mecanismo nuevo para centralizar y homogeneizar la carga de datos en el Registro. Al igual que establecía el Decreto 1172, los sujetos obligados deben ser los encargados de llevar por su propia cuenta los registros de audiencias. En este sentido, más allá de

¹⁸⁶ Es posible encontrar a lo largo del Registro detalles como “asdasdasd”, “CAMBIAR”, “no informa”, “xxxxxxx”.

¹⁸⁷ El texto completo del proyecto se encuentra disponible en:

<http://www.mininterior.gov.ar/asuntospoliticos/pdf/PROYECTO-PEN-0004-PE-2017.pdf>

¹⁸⁸ El PEN, por disposición del Decreto 1172, ya cuenta con un organismo de aplicación: la Oficina de Anticorrupción.

ampliar el alcance, el nuevo proyecto no presenta grandes cambios respecto al decreto que hoy en día se encuentra vigente. En este sentido, nos permitimos dudar sobre las posibilidades de que esta Ley redunde en mejoras sustanciales en la calidad de la información que proporciona el RAP, si es que acaso llegara a ser sancionada.

2. LOS CONDICIONANTES DE LA ACCIÓN POLÍTICA EMPRESARIAL

Cómo adelantamos en la introducción al capítulo, la acción política empresarial se encuentra condicionada por cuatro factores centrales: *el perfil de organización colectiva* que presenta la empresa, el *perfil político de sus dirigentes* (que incide, como vimos en el capítulo 3, en la relación de las subsidiarias con las casas matrices), el *tipo de actividad* que realiza y las características del *sistema político local*. A continuación proponemos un esquema para pensar de qué manera incide cada uno de ellos sobre la elección de las acciones políticas.

2.1. El repertorio de recursos políticos (RRP) de una empresa

La organización colectiva y el perfil político de los dirigentes forman parte de aquello que denominamos el *repertorio de recursos políticos* (en adelante, RRP) de una empresa. Este concepto se asemeja al *poder instrumental* de Fairfield (2015, 29), con la diferencia de que este último refiere a la capacidad que tienen los individuos de la elite económica —y no las empresas— para desplegar acciones políticas deliberadas. El RRP de una empresa incluye al *poder instrumental* de esas elites bajo la figura de sus CEOs, y suma el abanico de vinculaciones institucionales que mantiene la firma con las asociaciones empresariales de un país —su organización colectiva—, así como otros vínculos más o menos informales que serán tanto más importantes cuanto mayor sea el poder económico de la empresa (la posibilidad de editorializar notas de prensa, la facilidad de acceso a los funcionarios públicos, la posibilidad de recurrir a embajadas u otros organismos nacionales e internacionales de peso). En otras palabras, da cuenta del conjunto de recursos que tiene una empresa a su disposición para realizar acciones políticas, y que puede elegir utilizar o no ante una situación determinada.

En los capítulos 2 y 3 de esta tesis focalizamos respectivamente en el tipo y grado de organización colectiva de las empresas multinacionales del país, y en el perfil político de sus directivos locales. A estos recursos políticos debemos sumar otro conjunto de carácter más global que podrían resultar determinantes como fuentes de influencia: los vínculos políticos internacionales.

Respecto al *perfil de organización colectiva*, este expresa las posibilidades de una empresa para agregar sus intereses al de otras firmas con preferencias similares e incidir colectivamente sobre las

decisiones de un actor determinado (funcionarios públicos, legisladores, jueces, etc.). El potencial político de la organización colectiva depende, como vimos, de factores diversos: el sector de actividad –hay sectores más y menos organizados, con asociaciones más y menos poderosas, con intereses más o menos convergentes-, el perfil de las asociaciones, el tipo y cantidad de empresas que representan y la relación que mantienen con el gobierno de turno. En atención a estos elementos, una empresa puede decidir modificar su “portfolio” de membresías, alterando de esa forma sus posibilidades para desplegar acciones colectivas o evitar quedar marcadas por ellas – tal como refleja el caso de las empresas que se marcharon de AEA tras el enfrentamiento que mantuvo esta última con el gobierno¹⁸⁹-.

En relación al *perfil político de los CEOs locales*, sostuvimos que hay empresas que cuentan con dirigentes capaces de influir por su propia cuenta sobre un actor de interés determinado (funcionario público, legislador, la opinión pública, etc.). Como vimos en el capítulo 3, los cargos que ocupan los dirigentes en las asociaciones empresariales, las relaciones informales que mantienen con funcionarios y políticos –locales y extranjeros-, la experiencia en la gestión de cargos públicos, su reputación personal, son todos factores que contribuyen a incrementar sus fuentes de influencia. Ahora bien, que un directivo porte un conjunto interesante de atributos políticos no significa que vaya a utilizarlos en beneficio de la empresa. Como advertimos anteriormente, un nivel elevado de identificación con la compañía incrementa las posibilidades de que el directivo priorice los intereses de esta última al diseñar y ejecutar su estrategia política. De allí la importancia de considerar el perfil político de los CEOs¹⁹⁰ a la hora de evaluar el RRP de una empresa. Como argumentamos en el capítulo 3, un CEO político resulta, a priori, una opción más segura que un Operador político o un Equilibrista, puesto que estos últimos tienen una inclinación mayor que el primero a desestimar los intereses de la compañía en busca de réditos políticos personales.

En cualquier caso, que una empresa recurra o no a los recursos políticos de su CEO para gestionar intereses dependerá tanto del perfil que porte el dirigente como de los otros recursos que tiene la empresa y de las circunstancias del sistema político local. Las diferentes estrategias políticas que adoptan Volkswagen y Mercedes Benz ante la prohibición que impone el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner para importar autos de alta gama en febrero de 2011 sirven para retratar la importancia del perfil político de su CEO a la hora de llevar adelante una gestión de intereses. Mientras el CEO de Mercedes Benz (Roland Zey, un CEO global expatriado con

¹⁸⁹ Ver capítulo 2.

¹⁹⁰ Como vimos en el capítulo 3, el perfil político de los dirigentes da cuenta de la capacidad de estos últimos para elaborar una estrategia política que contemple, al mismo tiempo, los intereses de la compañía y la “estructura de oportunidades políticas” del escenario local.

escaso capital político local) pidió la intervención de la Embajada de Alemania para que intercediera en su nombre, el CEO de Volkswagen, Viktor Klima, concertó una reunión directa con Guillermo Moreno para intentar destrabar el conflicto sin intermediación de otros actores (Rebossio 2011). Valiéndose de sus vínculos políticos internacionales (fue Primer Ministro de Austria entre 1997 y 2000), Klima acompañó en octubre de 2010 –unos pocos meses antes- a Cristina Kirchner en su gira comercial por Alemania, al igual que lo había hecho en 2007, unos meses antes de las elecciones presidenciales que finalmente ganó (*La Nación* 2010). Es difícil establecer cuánto incidió la gestión de Klima en el devenir del conflicto. Lo cierto es que Volkswagen fue la primera empresa en recibir la aprobación del gobierno del plan presentado para equilibrar su balanza comercial, allá por marzo de 2011. Más aún, la Ministra de Industria, Débora Giorgi, se refirió al asunto en los siguientes términos:

El programa que ha presentado Volkswagen Argentina es una muestra clara del acompañamiento del sector privado para con las políticas que lleva adelante el Gobierno y que no es otra cosa que generar más producción y, en consecuencia, más trabajo argentino” (*La Nación* 2011).

Como refleja este último caso, el RRP de las empresas multinacionales se completa de un conjunto no menor de *vínculos políticos internacionales*, que también pueden ser utilizados para influir sobre las decisiones que toman los funcionarios locales.¹⁹¹ En particular, nos referimos a la posibilidad de recurrir a la embajada de su propio país, a políticos y funcionarios públicos de otras latitudes, a organizaciones civiles internacionales, a asociaciones empresariales y medios de comunicación de otros países. Parte de estos recursos podrían ser accesibles a partir del capital político de sus directivos locales, como tal como refleja el caso de Viktor Klima.¹⁹² Otro ejemplo destacable fue el que tuvo como protagonista a Gerardo Díaz Ferrán, ex presidente de Aerolíneas Argentinas, quien hizo valer en abril de 2008 su posición como presidente de la poderosa Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) para movilizar las intervenciones de altos funcionarios del gobierno español en respaldo de la empresa ante el avance del Estado argentino sobre la propiedad accionaria de la firma.¹⁹³

¹⁹¹ Es probable que las empresas nacionales también cuenten con *vínculos políticos internacionales*. Sin embargo, también es probable que cuando se trata de temas relacionados a la política local recurran a ellos con menor frecuencia que las empresas multinacionales.

¹⁹² Otro ejemplo destacable es el de Gerardo Díaz Ferrán, ex presidente de Aerolíneas Argentinas y de la poderosa Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)

¹⁹³ Un alto funcionario del gobierno español afirmó que “hay mucha preocupación porque se interpreta que hay un movimiento de desestabilización de la empresa, que es muy representativa del empresariado español”. Por otro lado, el embajador español en la Argentina, Rafael Estrella, sostuvo que “una salida forzada de los capitales españoles no sólo perjudicaría a la empresa, sino también a la relación bilateral y la confianza del país en el exterior, empezando por España” (*La Nación* 2008c).

Otras fuentes de influencia pueden derivar simplemente del poder económico de las empresas multinacionales: al representar una fuente importante de ingresos fiscales, de empleos directos e indirectos, de inversiones, los funcionarios públicos suelen acceder con frecuencia a los pedidos de reunión, a los llamados y a las invitaciones que les acercan estas empresas. Por otro lado, es este tipo de influencia el que interviene en muchos de los procesos de promoción a las inversiones extranjeras llevados adelante por los Estados. Como mencionamos en el capítulo 1, anticipando la llegada de nuevos capitales, muchos gobiernos deciden acondicionar sus regulaciones a los intereses que, con independencia del sector de actividad, suelen compartir todas las grandes empresas multinacionales (igual trato que las empresas de capital nacional, exenciones impositivas, facilidades para repatriación de dividendos, etc.). Incluso, en algunos casos, basta con la influencia que puede ejercer una sola empresa multinacional para torcer las decisiones políticas de los funcionarios públicos. Un caso resonante en este sentido fue el de la petrolera Chevron, que en marzo de 2013 condicionó la aprobación de un acuerdo de inversión con YPF al levantamiento de un embargo que pesaba sobre sus activos en el país. A fines de 2012, un juez argentino había dispuesto el congelamiento de activos por un valor de 19.000 millones de dólares a modo de pedido de resarcimiento a agricultores ecuatorianos por un conflicto medioambiental que se había producido en el área del Amazonas (*La Nación* 2013b). Sin que mediara mucho más que una postergación en el desembolso de las inversiones, la empresa consiguió en poco tiempo que la Corte Suprema revocara el embargo que pesaba sobre sus activos (Ventura 2013). Tal como afirman Hacker y Pierson (2002, 281), el caso de Chevron muestra que en determinadas situaciones las presiones para proteger los intereses privados se generan de forma automática y aparentemente apolítica. Se presentan, más bien, como el resultado de las decisiones individuales de inversiones de las empresas que conforman un determinado mercado, en lugar de un esfuerzo individual o colectivo para influenciar a los funcionarios públicos.

Por otro lado, el *tipo de actividad* a la que se dedica una empresa incide de forma directa sobre la composición del RRP y, por consiguiente, sobre las posibilidades de acción política. Por un lado, limita seriamente las opciones de organización colectiva sectorial. Como vimos en el capítulo 2, hay sectores más y menos organizados, con asociaciones más y menos poderosas, con empresas más y menos similares (en relación al tamaño y al origen de capital). De allí que una empresa ubicada en un sector poco organizado y muy heterogéneo (como es el caso de los servicios) tenga menos posibilidades de agregar sus intereses al de otras empresas y promover acciones colectivas. Por el contrario, las firmas asentadas en sectores más homogéneos y con asociaciones

empresariales fuertes (el sector automotriz) podrán coordinar acciones colectivas con mayor facilidad. Como muestra el testimonio del ex gerente de asuntos públicos de Volkswagen:

Mirá, en el caso de la industria automotriz te diría que todo lo vinculado más al marco regulatorio que afecta a todas las compañías por igual tiende a canalizarse a nivel sectorial. Por ejemplo, la implementación del impuesto interno que regula y se aplica a alguna gama de vehículos. La gestión de intereses ante el congreso se hizo más y se focaliza más en una acción sectorial que en una acción individual. La acción individual puede venir a complementar la acción sectorial, pero claramente está concentrado en una gestión de índole sectorial (...) (Gerente de Asuntos Públicos de Volkswagen Argentina entre enero y octubre de 2015, entrevista realizada el 24/08/2015).

Por otro lado, el sector de actividad determina los escenarios posibles de riesgo para una empresa. Que una petrolera reaccione de forma diferente a un incremento en las retenciones del petróleo que una empresa dedicada a la distribución de productos químicos responde fundamentalmente al impacto económico de la medida. En el primer caso, el perjuicio en la rentabilidad es directo; en el segundo, el golpe económico suele trasladarse a los consumidores, haciendo que los incentivos para embarcarse en acciones políticas de rechazo a la medida sean menores para esta última que para la petrolera.

La idea de un conjunto latente de posibilidades políticas posibles de ser utilizadas por un actor determinado está presente en varios análisis interesados por el estudio de las acciones políticas. De entre ellos, nos interesa destacar aquellos que se basan en los estudios clásicos sobre movimientos sociales y fenómenos de protesta de Charles Tilly (1978, 1986). Según el autor, los distintos grupos sociales cuentan con un *repertorio de acción colectiva*, entendido como un conjunto de medios para realizar reclamos. De acuerdo a la interpretación que realiza Farinetti (1999), estos no deben entenderse únicamente en términos instrumentales –es decir, como los medios más adecuados para alcanzar un fin determinado en una situación particular-, sino también –y al mismo tiempo- en términos de aprendizaje: uno utiliza un recurso no sólo por considerarlo apropiado, sino también porque es el que ha incorporado y aprendido a utilizar a lo largo de su historia. Según la autora, la vigencia de un repertorio implica una suma de factores: rutinas cotidianas y redes de organización; experiencia acumulada, una memoria y un saber; estándares predominantes de derechos y justicia; y patrones de expresión. Por todo ello, un repertorio suele ser estable, sirve como un marco definido de interacción social y ha de ser aprehendido tanto en términos estratégicos como culturales.

Esta idea podría ser interesante para reflexionar, por ejemplo, si la tradición cultural que arrastran las empresas de sus países de origen incide en la elección de los recursos políticos para gestionar intereses. Si bien este no es el punto de la tesis, resulta interesante como línea para desarrollar en investigaciones futuras. A modo de ejemplo, es muy probable que la tradición lobbista que

arrastran las empresas norteamericanas de su país de origen condicione sus estrategias políticas en el país. La forma en que se organizan las actividades de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina (AMCHAM) es un fiel reflejo de ello.¹⁹⁴ De la misma forma, según refleja el testimonio del ex gerente de Asuntos Públicos de Metrogas, los accionistas extranjeros de las empresas privatizadas mostraron una gran resistencia durante los inicios de los años 1990 a gestionar sus intereses a través del lobby al PEN:

Para las empresas privatizadas la cultura del lobby no era muy importante porque ellos venían de una cultura estatal: eran lobbados no lobbistas. British gas era una empresa pública que no hacía lobby en el Estado, era una empresa pública. Para ellos la única necesidad de relacionamiento con los políticos era el cumplimiento de los contratos. Para ellos el contrato era constitucional. Era primordial. “Yo tengo un contrato con vos y estoy acá porque puse la gaita que me exigiste en el contrato y vos tenés que cumplir con el aumento tarifario, con el control presupuestario, con la revisión. Yo no tengo que ser amigo tuyo, diputado, presidente o ministro de economía. A mí no me importa si vos pensás una cosa o pensás otra, a mí con vos me une un contrato. El día que rompiste el contrato yo me voy. No lo cumplís, perfecto, hay organismos internacionales que van a hacer que me la tengas que devolver toda”. Esto los empresarios argentinos no lo entendían. Se la pasaban lobbando, y decían “no pasa nada”, ¿se rompió el contrato? Lo podemos arreglar, podemos sacar una cláusula. Ellos no. Este es el primer tema cultural. (Director de Asuntos Públicos de Metrogas entre 1996 y 2004, entrevista realizada el 11/03/2016)

Para finalizar, es necesario aclarar que las fuentes de influencia o recursos políticos de una empresa no se agotan necesariamente en su RRP. Esta última refiere esencialmente a las capacidades políticas “intrínsecas” a la firma.¹⁹⁵ Existe un abanico amplio de actividades agrupadas en torno a lo que algunos autores refieren como la “industria de los servicios para la política” (Skclair 2002a), que brinda a las empresas la posibilidad de adquirir algunas de esas capacidades de forma externa (Dahan 2005, 47). Entre los ejemplos más comunes están la contratación de lobbistas externos, de estudios de abogados, y de consultoras y empresas dedicadas a la gestión individual de intereses. Si bien reconocemos la existencia de esta posibilidad, en esta tesis nos focalizamos únicamente en aquellos recursos que forman parte del RRP de una empresa multinacional.

2.2. La atención a las oportunidades políticas

Que una empresa decida o no recurrir a los recursos disponibles en su RRP para desplegar una acción políticas determinada dependerá fundamentalmente de aquello que Tarrow (1997)

¹⁹⁴ Ver capítulo 2.

¹⁹⁵ Es cierto que el capital político de un directivo es un atributo de este último y no de la firma. Como señalamos anteriormente, las posibilidades de que la empresa puede utilizar ese capital político a su favor no dependen exclusivamente de ella, sino que recae en última instancia en las decisiones que tome el dirigente. El análisis de los perfiles políticos permite reflexionar sobre las posibilidades de que este capital pueda o no ser capitalizado por la empresa. En cualquier caso, la condición de posibilidad para que esto suceda radica en el hecho de que el portador de ese capital sea, en efecto, empleado de la empresa.

denominó la *estructura de las oportunidades políticas*. Tributario de los estudios sobre el *rational choice* y las teorías de la movilización de recursos, el concepto sugiere que las movilizaciones sociales tienen lugar cuando las condiciones del sistema político disminuyen el costo de la acción colectiva. Traducido a este caso particular, podemos sostener que las empresas movilizan su RRP cuando las condiciones del sistema político local disminuyen el costo de realizar una acción política determinada.

Uno de los aspectos más interesantes del concepto elaborado por Tarrow es su elevada versatilidad. De allí que haya sido recuperado tanto para estudiar a los sectores populares y sus formas de protesta (Bonnet 2007; Farinetti 1999), como a los empresarios y sus repertorios de acción colectiva (Beltrán 2012; Dossi y Lissin 2011; Fairfield 2015; Offerlé 2009). Ahora bien, esta fortaleza representa al mismo tiempo una de sus máximas debilidades: puesto que se trata de un concepto amplio y poco preciso, requiere un esfuerzo de adecuación al contenido y los objetivos de cada investigación. Específicamente, ¿qué entendemos por *condicionantes del sistema político*?

Como afirma Farinetti (1999), los sistemas políticos se componen de elementos *institucionales* y elementos *dinámicos*. Entre los primeros destacan los aspectos del sistema que están formalmente reglamentados (leyes, normas, decretos, etc.) o que, aunque no tengan ese carácter, su recurrencia y su capacidad de sanción los hace equivalentes a ellos. Los segundos refieren a las posiciones y estrategias cambiantes que adoptan los actores del sistema político (públicos o privados; locales o extranjeros).

En nuestro caso de estudio, los condicionantes *institucionales* están dados por las convenciones vigentes y las políticas económicas desplegadas por el gobierno entre 2003 y 2015, estuvieran o no reglamentadas: acuerdos de precios y tarifas, medidas fiscales, medidas para regular el comercio exterior, leyes, sanciones, estatizaciones y decretos. Entre los condicionantes *dinámicos* se encuentran la apertura o clausura de los canales de negociación y diálogo con el gobierno, la disponibilidad de aliados estratégicos, el estado de movilización social, los cambios en los alineamientos gubernamentales, los tiempos electorales y el estado de las relaciones internacionales (la apertura o clausura del diálogo con las embajadas, y con otros actores relevantes de la escena internacional).

Desde esta perspectiva, ante un cambio en los marcos *institucionales* que regulan su actividad, una empresa puede decidir actuar o no – y en caso de hacerlo, cómo- en función de distintos factores. Por un lado, de acuerdo al repertorio de recursos políticos que tenga a disposición. Por otro, en atención a los condicionantes *dinámicos* del sistema político. A modo de ejemplo, en una nota

publicada en el diario *La Nación*, el periodista Francisco Olivera (2007) retrata la siguiente anécdota sobre la reacción de Alfredo Coto, dueño de una de las cadenas de supermercados nacionales más importantes del país, ante el reto público que sufrió a manos de Kirchner a fines de 2005¹⁹⁶:

Coto, que no había hablado una palabra de inflación pese a la sospecha de Kirchner, estaba en ese momento en Mar del Plata, en el Coloquio de IDEA, y tuvo un pico de estrés a raíz de la noticia. Llegó incluso, según testigos, a llorar en su habitación. Momentos después discutía con su mujer, Gloria, en el lobby del Sheraton, sobre si debía o no responderle al Presidente. LA NACION escuchó el diálogo. Gloria quería contestar. ‘Si me apoya el resto, como Carrefour o Cencosud, contesto. Solo, no’, reflexionó Coto. ¿Resultado? Nadie lo apoyó. Se analizó incluso, en el directorio de IDEA, si se emitía un comunicado de respaldo al empresario. La decisión fue que no.

Independientemente de la veracidad del relato, sirve para retratar por qué, en algunas circunstancias, las oportunidades políticas determinan el devenir de los acontecimientos: ante una sanción de carácter informal asestada por el Presidente de la República al CEO de una de las más importantes cadenas de supermercados del país, la ausencia de aliados estratégicos hizo que este último desistiera de responder al exabrupto del mandatario con alguna acción política particular.

En una línea similar, aunque sin referirse expresamente a la estructura de oportunidades políticas, Fairfield (2015, 31) sostiene que las elites fuertes pueden aceptar en algún contexto específico una política desfavorable (como puede ser el incremento en los impuestos). Entre los factores que podrían disuadirlas de embarcarse en una acción política determinada se encuentran las movilizaciones populares, o las estrategias del gobierno. Estos condicionantes, dice la autora, alteran los costos que perciben las empresas de actuar de una u otra manera, alentando o desalentando así la realización de acciones políticas.

3. ENTRE EL PASILLO Y LA TRIBUNA. LA ACCIÓN POLÍTICA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES DURANTE EL KIRCHNERISMO

En esta sección, y sobre la base de los conceptos desarrollados más arriba, nos dedicamos a analizar la acción política de las empresas multinacionales durante el kirchnerismo en función de la evolución de dos acciones específicas: el lobby empresarial al Poder Ejecutivo Nacional (PEN), y las intervenciones públicas en medios masivos de comunicación.

Como vimos, la elección de realizar o no una acción política y, en caso de hacerlo, qué tipo de acción desplegar, está condicionada por una variedad de factores. Entre ellos, destacan las posibilidades concretas de cada empresa, que están dadas fundamentalmente por la composición

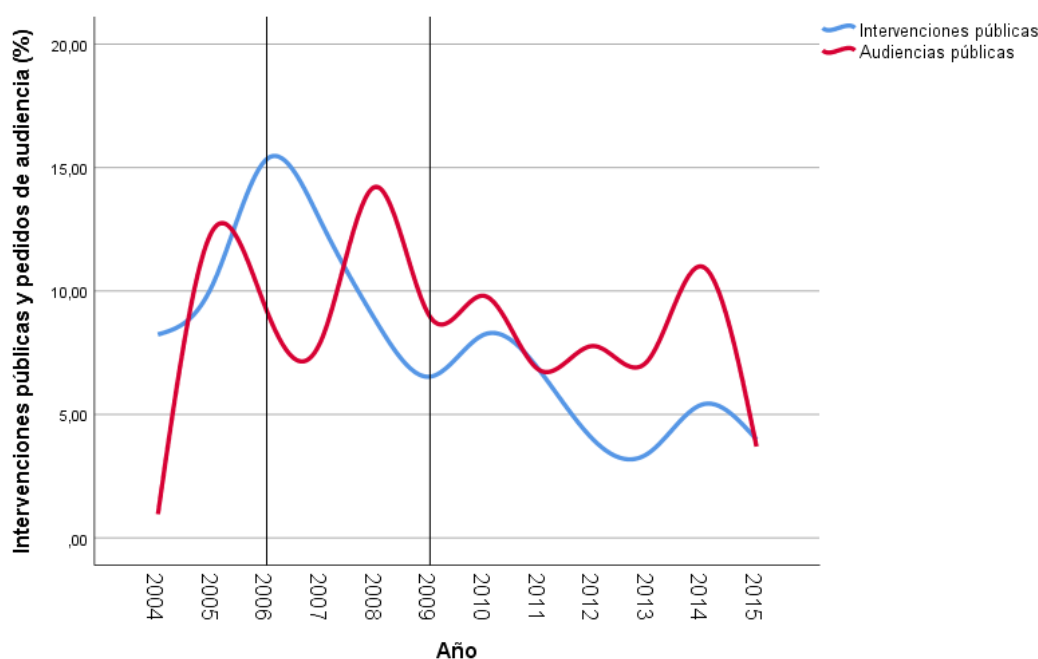
¹⁹⁶ Este episodio se detalla en el capítulo 4 de esta tesis.

de su “repertorio de recursos políticos” (RRP), y las oportunidades que se presenten en el sistema político local en un momento determinado. En este apartado proponemos concentrar el análisis en los condicionamientos derivados del sistema político local en sus dos aspectos principales, los “dinámicos” y los “institucionales”. En concreto, analizamos en primer término cómo incidieron los “tiempos” electorales y la apertura o clausura del diálogo con el gobierno (aspectos “dinámicos” del sistema político) en acciones como el lobby a los funcionarios del PEN y la intervención pública en medios masivos de comunicación. En segundo lugar, estudiamos a partir de una mirada sectorial de qué manera esas acciones estuvieron condicionadas por los aspectos “institucionales” del sistema político (políticas económicas, marcos regulatorios sectoriales, etc.)

3.1. Los condicionantes del sistema político: los tiempos electorales y el humor del gobierno

Si bien el detalle de la relación entre las acciones políticas y sus condicionantes debe analizarse caso por caso, el estudio de la evolución que exhiben las intervenciones públicas de las empresas multinacionales y el lobby al PEN a lo largo del período 2003-2015 nos permite postular algunas conclusiones generales de importancia, en particular en lo que respecta a su relación con las oportunidades políticas.

Gráfico 5.2. Distribución temporal de las intervenciones públicas y los pedidos de audiencia de las empresas multinacionales, 2004-2015 (en %)



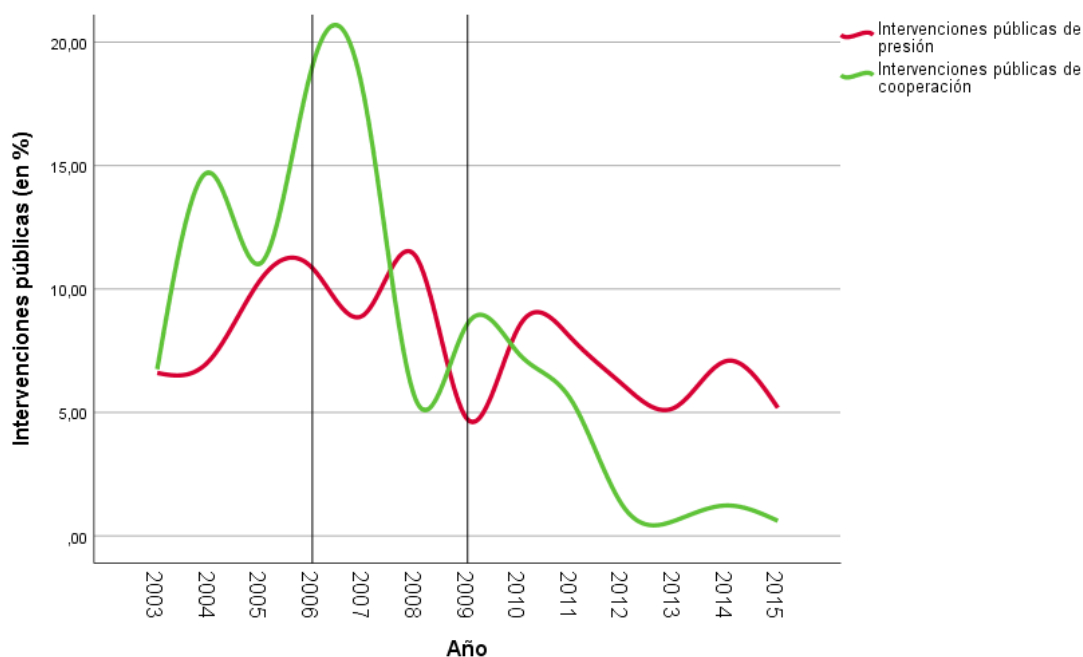
Fuente: elaboración propia en base al Registro de Audiencias Públicas y el diario *La Nación*.

En el gráfico 5.2 se muestra la evolución de las intervenciones públicas *vis a vis* los pedidos de audiencias de las principales empresas multinacionales del país. Como permite apreciar el gráfico, durante una buena parte del período las variables se comportaron en espejo: cuando aumentaban las intervenciones públicas, disminuían las audiencias, y viceversa. Esto no debería llamar demasiado la atención puesto que se trata de dos acciones políticas que, por definición, representan dos polos opuestos en cuanto a su nivel de *visibilidad*. Mientras las intervenciones públicas buscan influir sobre las decisiones de los funcionarios públicos desde una tribuna que permita movilizar la percepción de la población sobre un tema determinado, el lobby empresarial tiene como objetivo la gestión de intereses en pasillos reservados de la opinión pública.

Como expusimos en el capítulo 4, hasta el 2006 el gobierno mantuvo en líneas generales un diálogo fluido con el mundo de los negocios vinculado a las grandes empresas multinacionales. Durante esta etapa, como muestra el gráfico 5.2, las intervenciones públicas alcanzaron su pico.¹⁹⁷ El auge de las negociaciones entre el gobierno y el sector privado bajo un clima de no-intervención en un contexto de rápido crecimiento económico impulsaron a muchas empresas a expresarse públicamente a favor de las gestiones oficiales, tal como muestra el gráfico 5.3.

¹⁹⁷ Vale recordar, en relación a la evolución del lobby, que los registros de audiencias públicas empezaron a implementarse en el segundo semestre de 2004. Es muy probable que el incremento significativo que se observa entre 2004 y 2006 tenga más que ver con el proceso de adaptación de las distintas dependencias estatales al nuevo reglamento, que con un incremento real en los pedidos de audiencia.

Gráfico 5.3. Distribución temporal de las intervenciones públicas de las empresas multinacionales según su finalidad (presión/cooperación)¹⁹⁸, 2003-2015 (en %)



Fuente: elaboración propia en base a relevamientos del diario *La Nación*.

A partir de 2006, al tiempo que el gobierno reacomodaba sus equipos, alineamientos y alianzas (Lavagna es desplazado del Ministerio de Economía y Guillermo Moreno es nombrado Secretario de Comercio Interior), las intervenciones públicas disminuyeron y los pedidos de audiencia comenzaron un camino ascendente (gráfico 5.2). Episodios como los desplantes públicos de Kirchner a Shell y Coto (Olivera 2005c), los rumores y certezas sobre la relación de Moreno con los empresarios, el incremento de los piquetes y escraches dirigidos a ciertas empresas multinacionales, contribuyeron a que estas últimas repensaran sus estrategias políticas. De una exposición pública elevada, en general favorable respecto a las gestiones del gobierno, las empresas empezaron a medir sus intervenciones y buscar llevar la negociación a ámbitos menos expuestos a posibles sanciones. Como sostuvimos en el apartado anterior, el incremento relativo en los niveles de lobby que se registra durante esta etapa no refleja con claridad la importancia que tuvieron las negociaciones cara a cara con los funcionarios públicos: los debates a “puertas cerradas” en torno a los precios de los alimentos y las tarifas de los servicios públicos fueron

¹⁹⁸ De acuerdo al contenido de las intervenciones públicas, distinguimos las que refieren al gobierno en términos favorables – de apoyo o de aceptación- a una determinada medida, al rumbo de la economía, etc. (“cooperación”), de las que postulan alguna crítica, reclamo o demanda (presión). En el anexo de esta tesis, a modo de ejemplo, se adjunta un cuadro con casos destacados de intervenciones de cooperación y de presión.

moneda corriente durante esta época, y el Registro de Audiencias Públicas no permite dar cuenta de ellos.¹⁹⁹

Después de 2008, tras las estatizaciones de Aerolíneas Argentinas y –posteriormente- de las AFJP, la tendencia decreciente de las intervenciones públicas se hizo más pronunciada, en particular en aquellas que reflejaban algún tipo de cooperación (gráfico 5.3). Como expusimos en el capítulo anterior, los niveles de negociación que impulsó el gobierno con el sector privado en general, y con las empresas multinacionales en particular, fueron los más bajos de todo el período.

Resulta especialmente llamativo el comportamiento que exhibieron las intervenciones públicas y las audiencias con funcionarios durante los años electorales (2007, 2009, 2011, 2013, 2015) (gráfico 5.2). En todos los casos puede observarse una caída más o menos pronunciada en ambas variables, con valles notorios en todos esos años para el caso de las audiencias públicas, y en 2009, 2013 y 2015 en el caso de las intervenciones.

La importancia de los años electorales en la evolución de la acción política fue retratada por numerosos estudios. Uno de los más importantes fue el trabajo de Snyder y Tilly (1972) sobre los picos y los valles de la violencia social en Francia desde 1830 hasta 1970. Allí, los autores demostraron que estas fluctuaciones estaban más relacionadas con las oportunidades electorales y los cambios de régimen que con las privaciones y las dificultades. La acción colectiva, argumentan, prolifera cuando la gente adquiere acceso a los recursos necesarios para escapar a su pasividad habitual y encuentra oportunidad de usarlos (1972, 520). En esta misma línea, Tarrow (1997, 148) afirma que los descontentos encuentran oportunidades favorables no sólo cuando hay pendiente una reforma, sino también cuando se abre acceso institucional, cuando cambian las alianzas o cuando emergen conflictos entre las elites. Desde esta perspectiva, los años electorales bien podrían pensarse como momentos en los que un gobierno, en busca de apoyo (votos), abre –aunque sea parcialmente- las puertas a las demandas y reclamos de los diversos sectores. Con esta lógica, sería esperable encontrarse en esos momentos con incrementos en las acciones políticas que despliegan las empresas, entre ellas las multinacionales. Sin embargo, la evolución de las intervenciones públicas y los pedidos de audiencias durante los años electorales de la mayor parte del período –la única excepción es el año 2005- muestra que esto no fue así.

¹⁹⁹ Es posible que muchos encuentros hayan transcurrido por fuera del ámbito estatal, en espacios cedidos por las asociaciones empresariales, pero muchos otros, como sostuvimos en el apartado anterior, tuvieron lugar en oficinas estatales, tal como documentó en reiteradas oportunidades la prensa.

Aunque, como vimos, estos esquemas hayan sido utilizados con frecuencia para pensar la acción política de los actores empresariales, es probable que en años electorales estos últimos exhiban patrones de comportamiento menos estrictos que los movimientos sociales vinculados a los sectores populares. El destino de un gobierno tras una instancia eleccionaria es, en principio, un objeto en disputa que se dirime de forma definitiva el día de las elecciones. Al representar un número reducido y fácilmente identificable de actores, las grandes empresas tienden a medir cuidadosamente sus intervenciones en vista de no condicionar su relación futura con los candidatos electorales –o condicionarla a su favor-, tal como refleja la expresión *off the record* de un empresario consultado por el diario *La Nación* sobre sus percepciones de cara a las elecciones presidenciales del año 2015: “Ahora nadie quiere mostrar las cartas porque en la Argentina quedás marcado.” (Del Río 2015). Esto explica, también, que una empresa decida aportar fondos al mismo tiempo para la campaña de dos o más candidatos, como refleja el caso de Massalin Particulares en las elecciones de 2003, detallado más arriba.

Esta actitud expectante por parte de las empresas multinacionales resulta tanto más apremiante cuanto peor es la relación con las autoridades estatales que presentan candidatos oficialistas: las caídas en los niveles de intervención pública fueron mucho mayores en aquellos períodos signados por una clausura relativa del diálogo con el gobierno (desde 2006, y en mayor medida a partir de 2009). Evidentemente, el clima de cooperación que caracterizó en líneas generales la relación entre gobierno y empresas extranjeras entre 2003 y 2006, hizo que los incentivos para reducir la exposición pública de estas últimas fueran menores que en las otras etapas, tal como puede ver en las elecciones de medio término del año 2005. El elevado –en comparación a las otras etapas- nivel de articulación que existió durante este período entre las empresas multinacionales y el gobierno puede verse reflejado, también, en la iniciativa para crear, a fines de 2005, la Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI). La misma contemplaba la formalización de un espacio institucional de encuentro entre diferentes representantes del sector privado y funcionarios del Ministerio de Economía para discutir posibles estrategias para atraer más inversiones o ampliar las ya existentes. Entre los representantes de empresas multinacionales citados para formar parte del equipo se encontraban Víktor Klima (Volkswagen), Luis Ureta Sáenza Peña (Peugeot), Oscar Vignart (Dow Química) y Miguel González (Atanor). La agencia estuvo en funcionamiento hasta el año 2010 cuando fue finalmente absorbida por la Secretaría de Comercio y Relaciones Internacionales (Franco 2010).

La caída en el comportamiento del *lobby* empresarial durante los años electorales debe interpretarse desde una óptica diferente. Al representar una acción menos visible que la intervención pública e incluir un número mucho más reducido de actores, el control sobre las

posibles reacciones futuras de los candidatos es mayor para las empresas. Más allá de que la caída de este tipo de acción es menor en términos relativos que la que expresa las intervenciones públicas (gráfico 5.2), el descenso notorio en cada uno de los años electorales, en particular en 2015, invita a postular tres reflexiones centrales, las primeras dos vinculadas a cuestiones *institucionales* del sistema político, la tercera a aspectos *dinámicos*. En primer lugar, es probable que en años electorales el grueso del *lobby* empresarial trascorra por fuera de los espacios institucionales del PEN (actos de campaña, eventos, jornadas de discusión organizadas por asociaciones empresariales o medios de comunicación, etc.). Esto se ve reforzado por el hecho de que suele ser costumbre entre ministros y secretarios renunciar a sus cargos ejecutivos para dedicarse a impulsar sus candidaturas. Si bien no hay normas que prohíban el ejercicio en simultáneo de ambas funciones²⁰⁰, la opinión pública tiende a ver con malos ojos que los funcionarios del PEN se dediquen a hacer campaña en pleno ejercicio de sus cargos.²⁰¹ En segundo término, en los años electorales, se realza el valor estratégico del lobby en el Congreso. Por un lado, tras las elecciones, muchos legisladores del partido que resultó victorioso pasan a asumir posiciones ejecutivas a nivel provincial o nacional. Como afirma Pfeiffer (2006, 45), la tasa de reelección de los legisladores en la Argentina es de las más bajas de América Latina; de allí su incentivo para ir preparando su carrera política en otros ámbitos mientras poseen su banca. Por otro lado, es allí donde se verán reflejados en un primer momento los resultados de la contienda electoral: las relaciones personales con los antiguos legisladores podrían ser capitalizadas como un vehículo para acercar posiciones con los nuevos legisladores o, en caso de un recambio de gobierno, facilitar el acceso a los nuevos inquilinos del PEN. Esto mismo sostiene el periodista Jorge Rosales en una nota publicada en el diario *La Nación* en julio de 2006:

Los viejos lobbistas que tuvieron una actuación central en la década de 1990, cuando hubo mucha concentración de poder en la administración de Carlos Menem, que luego se repartió en el Congreso en el ocaso del menemismo, dicen que apostar hoy sólo a los empujados funcionarios del Gobierno puede tener beneficios en el corto plazo, pero quien corte los lazos o enfríe la relación con los legisladores habrá resignado espacios cuando el poder del kirchnerismo naturalmente pierda fuerza (Rosales 2006).

Por último, las características que adoptó la relación entre el gobierno y las empresas multinacionales a partir de 2009 hizo que el *lobby* en el PEN perdiera peso en la consideración de esas empresas, ya sea porque no eran recibidos por los funcionarios, o porque las propias firmas

²⁰⁰ La norma establece la incompatibilidad de funciones en simultáneo entre un cargo legislativo y uno ejecutivo, pero nada estipula respecto a una candidatura.

²⁰¹ En 2009 tomó gran visibilidad pública el debate en torno a las “candidaturas testimoniales” de Daniel Scioli (Gobernador de la Provincia de Buenos Aires), Nestor Kirchner (ex presidente sin ningún cargo en ejercicio) y Sergio Massa (Jefe de Gabinete), quienes supuestamente habían manifestado que, de ganar las bancas en el Congreso para las que se postulaban, no las asumirían sino que, en el caso de Scioli y Massa, se mantendrían en sus cargos ejecutivos (*La Nación* 2009b).

lo consideraban una pérdida de tiempo. A esta última cuestión se refiere un ex director de Asuntos Públicos de una importante petrolera argentina en una entrevista publicada por el diario *La Nación* en abril de 2015: “quedó demostrado que existen dos estadios: uno, cuando el proyecto baja del Ejecutivo y ya no hay nada que hacer, y otro, cuando se gestó en la línea media y sí existe poder de negociación” (Del Río 2015).

En esta última etapa, la concentración de las decisiones en un número cada vez más reducido de funcionarios que, además, mostraron un elevado nivel de intransigencia en sus determinaciones, contribuyó a que las empresas multinacionales buscaran en sus repertorios formas alternativas de complementar la influencia ejercida a través del *lobby* o, como puede verse a partir de 2015, construir poder en otros ámbitos distintos al PEN.

En un interesante análisis sobre las acciones políticas de las empresas en Europa y Japón, Culpepper (2011) distingue entre *quiet politics* (“política silenciosa”) y *noisy politics* (“política ruidosa”). La primera de estas categorizaciones hace referencia a los debates poco visibles para el público por tratarse de temáticas menores, o poco interesantes para la mayoría (por ejemplo, cuestiones vinculadas a problemáticas organizacionales, de propiedad, permisos comerciales, etc.). En este terreno, argumenta el autor, las empresas recurren fundamentalmente al lobby para negociar con los funcionarios públicos por fuera de la vista pública. Puesto que se trata de cuestiones que tienen poco impacto –al menos en lo inmediato– sobre la vida cotidiana de la población, los intereses de las empresas suelen predominar. La segunda categoría refiere a debates de mayor interés para el público en general: salarios, impuestos, empleo, precios, etc.²⁰² Como se trata de asuntos que involucran un espectro mucho más amplio de individuos, las empresas suelen recurrir a otro tipo de estrategias, como la búsqueda de aliados y la persuasión de la opinión pública. En este terreno, sostiene el autor, es donde se observan las mayores derrotas de los empresarios. Es lógico entonces que la *noisy politics* les sea redituable cuando apoyan al gobierno, pero menos claramente cuando lo enfrentan en coyunturas políticas y sobre todo electorales de alta movilización social.

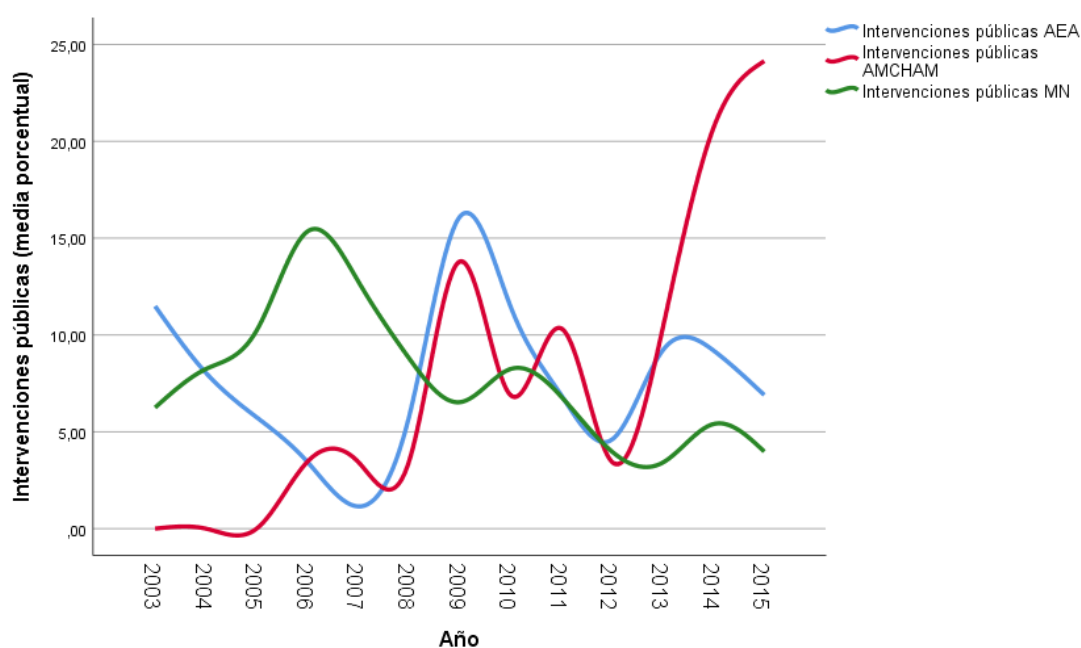
Ciertos hallazgos de este estudio arrojan indicios que permiten aventurar que la hipótesis de Culpepper (los intereses de las empresas suelen prevalecen en aquellos temas que no tienen un impacto grande para la población) no es completamente aplicable al caso de las empresas multinacionales y la política local durante la era kirchnerista. Esto es así principalmente porque el

²⁰² El autor utiliza el concepto de *political salience* (“interés político”) para referirse al interés que despierta un tema determinado en el conjunto de la población. Así, los temas que se tratan bajo la órbita del *quiet politics* son por lo general poco interesantes, mientras que los que se discuten bajo el esquema del *noisy politics* son asuntos más importantes para la población (Culpepper 2011, 4–5)

interés político de los temas en debate no estuvo dado de antemano sino que, por el contrario, fue una cuestión en disputa. Tal es así que en numerosas oportunidades las empresas optaron por visibilizar cuestiones que no tenían, a priori, un efecto considerable sobre la vida cotidiana de la población. Un ejemplo claro de ello fue el conflicto por la incorporación de directores estatales en el directorio de varias empresas tras la estatización de las AFJP, o la suspensión de la licencia de los CEOs del Citibank y del HSBC (De Santis 2015; Donovan 2015). Como expusimos, la clausura progresiva del diálogo que promovió el gobierno a partir de 2008 hizo que las empresas buscaran alternativas distintas al lobby para presionar sobre los funcionarios del PEN. Como reflejaron las intervenciones públicas asociadas a esos episodios, empresas y asociaciones empresariales intentaron transformar la percepción pública sobre cuestiones que atañen al mundo empresarial en preocupaciones genuinas de interés general. A modo de ejemplo, en un comunicado firmado por entidades como AEA, AMCHAM e IDEA, se sostenía en relación a la suspensión del CEO del HSBC que “actitudes como las de BCRA tienen un impacto negativo en las decisiones de inversión y, por lo tanto, en la generación de empleo genuino, tan necesaria en las actuales circunstancias” (*La Nación* 2015b).

En el capítulo 2 nos referimos a la importancia que tuvieron asociaciones empresariales multisectoriales como AEA y AMCHAM durante los años kirchneristas en la organización colectiva de las empresas en general, y de las extranjeras en particular. Esta idea se ve reforzada por los datos que aporta el gráfico 5.4.

Gráfico 5.4. Distribución temporal de las intervenciones públicas de las empresas multinacionales, de AEA y de AMCHAM (2003-2015)



Fuente: elaboración propia en base a relevamientos del diario *La Nación*.

Hasta 2009, las intervenciones públicas de AEA y de las empresas multinacionales tuvieron un comportamiento espejado, mientras que a partir de ese año el nivel de sus exposiciones públicas decreció en forma similar. En contraste, durante esta última etapa, las intervenciones públicas de la Amcham aumentaron considerablemente.²⁰³ Esto refleja dos circunstancias que expusimos en detalle en el capítulo 2. En primer lugar, si bien AEA se constituyó a partir de 2008 en uno de los actores que mayor oposición expresó al gobierno a partir del contenido de sus intervenciones públicas (Castellani y Gaggero 2017), también es cierto que sufrió el éxodo de numerosas empresas nacionales y multinacionales. En total, como expusimos en el capítulo 2, fueron 14 las empresas extranjeras que se fueron de la entidad entre 2003 y 2015, mientras sólo 4 se sumaron como nuevos miembros a sus filas. En una entrevista realizada por el diario *La Nación* el 4 de julio de 2010 a Ricardo Lima, CEO de la brasileña Loma Negra, se lo consulta por la partida de la empresa de AEA. La respuesta del directivo fue contundente: “[Nos fuimos] Porque somos una empresa de capital extranjero y no queremos participar de temas que consideramos que no son nuestros. Queremos el diálogo, mirar no sólo para afuera sino para adentro” (Manzoni 2010).

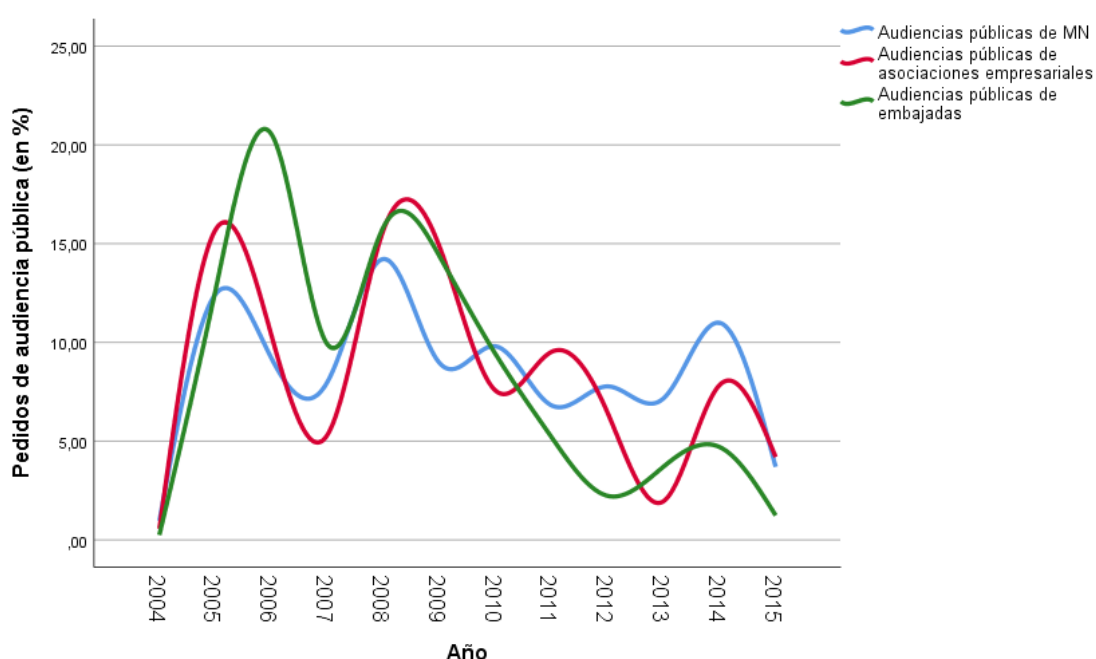
Lo que reflejan los datos de este estudio es que, en realidad, lo que preocupaba a las multinacionales no era verse involucradas en discusiones sobre política local, sino más bien ser identificadas y sufrir sanciones por ello. En ese sentido, como expusimos en el capítulo 2, la Amcham brindaba una plataforma mucho más segura para que las empresas extranjeras participaran sin mayores dificultades en los debates sobre política local. Para 2015, contaba con una plantilla de más de 400 socios, entre empresas nacionales y extranjeras, pequeñas, medianas y grandes. AEA, por el contrario, tenía tan sólo 34 miembros. Es cierto que una plantilla reducida de socios es la razón de ser de AEA. La entidad se autodefine como la representante de los “titulares de las empresas más importantes del país”, estando por ello limitado su ingreso a las firmas con mayor presencia económica. Ahora bien, en el contexto de elevada tensión con el gobierno que se advierte a partir de 2009, esta característica distintiva la convirtió en un blanco fácil para el gobierno: sus intervenciones encendidas podían ser rápidamente trasladables a cada una de las empresas que la conformaban. Esta condición obligó a las firmas que preferían mantener un perfil bajo en su relación con el kirchnerismo a buscar otras maneras de encarar su organización colectiva. Como vimos en el capítulo 2, la AMCHAM incorporó a sus filas entre 2003 y 2015 a 20 nuevas empresas multinacionales, convirtiéndose en la entidad que mayor peso colectivo adquirió durante el kirchnerismo dentro del universo formado por las más importantes firmas extranjeras del país.

²⁰³ Vale decir que este gráfico muestra tendencias de comportamiento. En valores absolutos, la exposición pública de AEA fue mucho mayor que la de AMCHAM a lo largo de todo el período 2003-2015.

Respecto a la AEA, el enfrentamiento creciente con el gobierno y la partida de muchas empresas que prefirieron mantenerse alejadas de los conflictos hicieron que modificara a partir de 2011 su estrategia política y avanzara en la conformación de un frente empresarial amplio y heterogéneo. Así nació el Foro de Convergencia Empresarial²⁰⁴, que se encargó de profundizar la estrategia de confrontación seguida por la AEA pero sobre la base de un arco de alianzas mucho más amplio (Cioce 2015; Castellani y Gaggero 2017).

La evolución de las audiencias públicas según se trata de empresas, asociaciones empresariales o embajadas, también arroja algunas conclusiones interesantes.

Gráfico 5.5. Distribución temporal de las audiencias públicas de empresas multinacionales, asociaciones empresariales y embajadas (2003-2015)



Fuente: elaboración propia en base al Registro de Audiencias Públicas.

Como expusimos más arriba, a partir de 2008 los pedidos de audiencia por parte de empresas multinacionales empiezan a decrecer. Las audiencias de asociaciones empresariales muestran un comportamiento similar, aunque con una caída un tanto más pronunciada. Salvo en el año 2011 (año electoral), cuando las empresas parecieron optar por delegar en manos de las asociaciones empresariales la representación de sus intereses ante las autoridades estatales, la evolución del lobby encarado por las organizaciones patronales muestra un comportamiento parecido al de las empresas multinacionales (con picos y valles más y menos pronunciados, pero ocurridos en momentos similares). El dato llamativo es la abrupta caída de los encuentros de los funcionarios

²⁰⁴ En el Anexo Estadístico se adjunto un gráfico que muestra el lugar central que pasa a ocupar el Foro de Convergencia Empresarial dentro de la red de asociaciones empresariales del país (Gráfico E.5: “Red corporativa de segundo, tercer y cuarto grado, año 2015”)

públicos con representantes de las embajadas. Distintos trabajos que pusieron el foco en las relaciones internacionales durante el kirchnerismo sostuvieron que los compromisos internacionales estuvieron en general supeditados a las dinámicas más locales (Kern y Nemiña 2017; Levitsky y Roberts 2011; Llenderozas 2011). Como vimos en el capítulo 4, la relación con las empresas privatizadas, las políticas de estatizaciones de Aerolíneas Argentinas, las AFJP e YPF, la implementación de mecanismos de regulación del comercio exterior como las DJAI, fueron medidas que activaron las alarmas en muchas embajadas, tal como refleja el testimonio del ex Embajador Económico de Francia en la Argentina:

Las empresas saben que hay realmente un interés efectivo para que se desarrollen acá, para que inviertan y desarrollen su red comercial, etc. Y el gobierno sabe que tratamos, como decir, de “jugar al juego”. Este juego es el que el gobierno es el que decide, pero también es interés del gobierno argentino, del pueblo argentino, que podamos desarrollar las empresas acá. Entonces podemos conseguir resultados, no es siempre muy fácil, pero podemos hacerlo. Pero todo eso toma mucho tiempo, mucho más que en el pasado. Hay más empresas que nos llaman, que vienen a vernos para explicar sus problemas y pedir ayuda. Y eso aumentó mucho en el último tiempo, un año y medio para atrás, dos años (Jefe de Asuntos Económicos del Cono Sur, Embajada de Francia en la Argentina, entre 2006 y 2012; entrevista realizada el 6/9/2012).

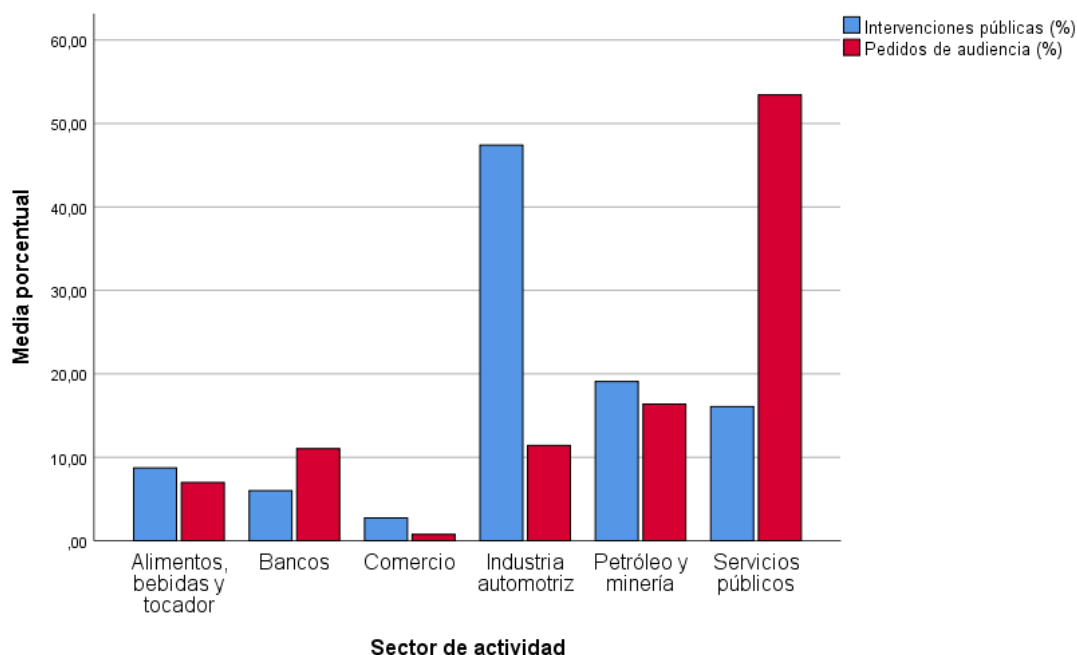
Las tensiones ocasionadas por la imposibilidad de alcanzar acuerdos que resultaran beneficiosos para ambas partes hizo que los canales de diálogo entre las embajadas –en particular de los países con mayores inversiones en el país, como España y EEUU- y el gobierno fueran tornándose cada vez más estrechos. La caída en la cantidad de audiencias encabezadas por embajadas a partir de 2008 puede pensarse bajo estos términos. En referencia al rol que desempeñó la Embajada de los EEUU como intermediaria de las relaciones entre las empresas americanas y los gobiernos de la era kirchnerista, la directora de gestión de la AMCHAM afirmó lo siguiente:

La empresa americana que está afuera o está acá, cuando tiene problemas o cuando quiere invertir, golpea la puerta de AMCHAM y golpea la puerta de la Embajada (...) ¿Qué buscan en cada caso? A veces usan dos caminos para tener mayor presión. No son necesariamente lo mismo. Te doy un ejemplo de los últimos años. El gobierno de CFK [Cristina Fernández de Kirchner] había cortado relaciones con el gobierno americano. A nivel presidencial no había relación, a nivel de secretarios no había relación. Entonces, si vos eras una empresa americana, Wal-Mart por ejemplo, y tenías problemas en la Argentina, y le ibas a pedir a la Embajada que te ayude, no había ningún modo, porque la Embajada no habló con el gobierno argentino durante los últimos 10 años. Entonces no le quedaba otra que darse vuelta y hablar con AMCHAM, porque a pesar de que AMCHAM es americana, no es el gobierno americano, y CFK había cortado relaciones con el gobierno americano, no con las empresas americanas que estaban en la Argentina y le empleaban a más de 400.000 personas de forma directa y 4.000.000 de personas de forma indirecta. Entonces durante los últimos años las empresas no le iban a golpear la puerta a la Embajada porque era como el “no” productivo. Era peor si la Embajada llamaba a algún ministro. No eras ni recibido. Entonces usaban la AMCHAM (Directora de Gestión de la AMCHAM, desde 2007 a la actualidad; entrevista realizada el 2/6/2016).

3.2. El sector de actividad y los condicionantes institucionales del sistema político

Por último, nos interesa referirnos a la incidencia del sector de actividad en la elección de las acciones políticas por parte de las empresas multinacionales. Como muestra el gráfico 5.6, la distribución de intervenciones públicas y solicitudes de audiencia con funcionarios del PEN exhibe notorias diferencias entre los distintos sectores de actividad.

Gráfico 5.6. Distribución sectorial de las intervenciones públicas y los pedidos de audiencia (en %)



Fuente: elaboración propia en base al Registro de Audiencias Públicas y el diario *La Nación*.

A simple vista, el sector automotriz y el sector de los servicios públicos destacan porque en ellos se concentra la mayoría de las intervenciones públicas y la mayor parte de los pedidos de audiencia, respectivamente. El resto de los sectores no exhibe diferencias sustanciales, con excepción de las empresas dedicadas al comercio, que presentan los menores niveles tanto de intervenciones como de audiencias.

Estas diferencias surgen por una combinación particular de factores. En primer término, como expusimos más arriba, el sector de actividad condiciona las preferencias de empresas y determina sus escenarios de riesgo. Las políticas económicas que el gobierno desplegó a lo largo del período tuvieron efectos menos nocivos sobre los negocios de las empresas dedicadas al comercio minorista, o la producción de bienes de consumo final destinadas principalmente al mercado interno, que en las empresas con elevados índices de intercambio comercial con otros mercados (como es el caso de las petroleras o las automotrices). Como refleja el testimonio del CEO de Nestlé en relación a las medidas de control de precios implementadas por el gobierno, las

empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos para el mercado interno suelen contar con una elevada capacidad de adaptación, que les permite sobrellevar los cambios institucionales del sistema político de mejor manera que otras:

Nos adaptamos como compañía al lugar que nos toca; 84 países y 120 años hablan de un poder de adaptación importante. Manejamos muchas categorías de productos, muchos canales de ventas, y si hay que acordar precios, acordamos, y si están los precios libres, están los precios libres. ¿Qué es mejor? Que estén los precios libres” (Pablo Devoto, CEO de Nestlé entre 2002 y 2010; entrevista realizada por el diario *La Nación* el 29/11/2009)(Donovan 2009).

Las regulaciones sobre el comercio exterior, en particular las orientadas a equilibrar la balanza comercial del sector automotriz, hicieron que las empresas afectadas por ese tipo de medidas tuvieran mayores incentivos que otras para desplegar acciones políticas. De la misma forma, los negocios de las empresas de servicios públicos se vieron seriamente afectados por la política de congelamiento de tarifas llevada adelante por el gobierno. La diferencia, en estos casos es que la estrategia política estuvo enfocada en las gestiones a través del *lobby* a los funcionarios del PEN, mucho más que en los reclamos y demandas en medios de prensa por parte de sus CEOs.

Por otro lado, como vimos en el capítulo 3, el sector de actividad también condiciona el perfil político de los CEOs que comandan las empresas. En parte por lo dicho más arriba, las características estructurales e institucionales de una actividad hacen que las empresas presten atención a elementos diferentes a la hora de reclutar un CEO local. Mientras sectores como el comercio minorista y la producción de alimentos, bebidas y productos de tocador para el mercado interno tienen una abrumadora mayoría de CEOs globales al mando de sus empresas, en los otros sectores la distribución de perfiles está más repartida.²⁰⁵

Algo similar fue advertido por Florencia Luci (2011, 2014, 2016) en sus investigaciones sobre la conformación de las carreras directivas en las grandes empresas del país. Sobre la base de un extenso trabajo de campo que involucró entrevistas a más de 80 directivos pertenecientes a 8 empresas de diferente nacionalidad y dedicadas a actividades diversas, la autora mostró que en las empresas de consumo masivo las *competencias globales* (la disponibilidad para moverse alrededor del mundo, las experiencias de expatriación, etc.) tienen un peso mucho mayor en el reclutamiento de los directivos que en aquellas vinculadas a las actividades más pesadas (industria automotriz, por ejemplo). En estas últimas, las percepciones de los dirigentes reflejaron que este tipo de empresas otorgan menos relevancia a las *competencias globales* y mayor interés a otro tipo de atributos, menos homogéneos y asociados en mayor medida a las necesidades de los escenarios locales.

²⁰⁵ Ver gráfico 3.6 en el capítulo 3: “Distribución de los perfiles políticos por sector de actividad”.

Por otro lado, el sector de actividad determina en alguna medida las posibilidades que tienen las empresas de organización colectiva. Es cierto, como muestra este estudio, que todas las firmas se vinculan con asociaciones multisectoriales y cámaras binacionales de comercio independientemente del sector de actividad en el que operen. Esta estrategia, si bien amortigua, no equilibra las desventajas de una organización sectorial deficiente o débil. Las asociaciones multisectoriales raramente se involucran en temáticas de estricta índole sectorial: en primer lugar, porque ello implicaría avanzar sobre las competencias de las asociaciones sectoriales; en segundo término, porque sus membresías se componen de firmas pertenecientes a diferentes sectores y la agenda debe ser común a todas.

En general, los sectores más heterogéneos en términos estructurales, es decir, que cuentan con un gran número de empresas de diverso tamaño y origen de capital, suelen contar con asociaciones sectoriales menos capacitadas para aglutinar intereses y desplegar acciones colectivas. Por el contrario, las empresas en sectores con estructuras más homogéneas de intereses, tienen mayores facilidades para alcanzar consensos y organizarse colectivamente. El caso del sector automotriz resulta en este sentido paradigmático. Prácticamente todos los CEOs de las automotrices multinacionales ocupan un asiento en ADEFA, la asociación empresarial del sector automotriz. Esta condición hace que la mayoría de sus intervenciones tenga un fuerte componente colectivo, haciendo que por momentos resulte difícil distinguir si están hablando en nombre de la empresa, o en nombre del sector.

La contracara de este fenómeno es la que muestra el sector servicios, y en particular el caso de las empresas privatizadas. El carácter monopolístico de los mercados en los que estas empresas desarrollan sus actividades hace que los problemas de una no sean necesariamente homologables a los de otra. Cuando a mediados de 2007 el gobierno decide intervenir Metrogas (*La Nación* 2007a), las intervenciones públicas de diferentes representantes del mundo empresarial en torno al hecho reflejaron un respaldo tibio y desorganizado, escudándose en la mayoría de los casos en el *off the record*. Por otro lado, según reflejó la prensa, no hubo asociaciones sectoriales o multisectoriales de peso que salieran a respaldar a la empresa, sino unos pocos actores con una capacidad de influencia menor (economistas de las consultoras Infupa y Exante; el director de la Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia).

En síntesis, como permite apreciar este estudio, el tipo de actividad incide en las actividades políticas de las empresas multinacionales de dos maneras distintas. En primer lugar, condiciona la composición de sus *repertorios de recursos políticos* a través de dos canales: por un lado, determinando sus posibilidades de acción colectiva sectorial (el tipo de asociaciones empresariales sectoriales

depende en gran medida de la composición estructural del sector); por otro, incidiendo en el perfil político de los CEOs al condicionar las preferencias de reclutamiento de las empresas (como dijimos, las empresas de sectores más livianos priorizan las competencias más globales que las empresas de sectores más pesados). En segundo término, el tipo de actividad determina en gran medida cuán afectada puede verse una empresa ante la implementación de una política económica desfavorable. En general, las empresas que comprometen menos inversiones por las características de sus negocios (empresas dedicadas a la producción y comercialización de bienes de consumo masivo) tienen menos incentivos para encarar acciones políticas que aquellas que destinan una gran cantidad de recursos (empresas automotrices, petroleras o mineras).

4. CONCLUSIONES

Del estudio de las acciones políticas de las principales empresas extranjeras del país durante los años kirchneristas se desprenden dos importantes conclusiones.

En primer lugar, y en términos generales, las empresas disminuyeron la frecuencia e intensidad de sus acciones conforme empeoraba la relación con el gobierno, y esto lo pudimos comprobar tanto para el caso de las acciones más *visibles* (las intervenciones públicas), como para el de las menos (*lobby*). Esta situación puede explicarse, en parte, recurriendo a la idea de las *oportunidades políticas*. A partir de 2009, y con especial intensidad después de 2011, el gobierno fue cerrando progresivamente los canales de diálogo con el sector empresarial y concentrando las decisiones, cada vez más, en un grupo reducido de funcionarios poco receptivos a los reclamos empresariales. Esto hizo que los incentivos para desplegar acciones políticas que tuvieran como destinatario final a los funcionarios del PEN fueron cada vez menores. Si bien nuestro foco estuvo puesto en este último tipo de acciones (las que se orientaban a los miembros del PEN), es posible pensar que los mayores esfuerzos, a partir de 2011, estuvieron puestos en construir consensos con otros sectores de cara a las elecciones de 2015.

Por otro lado, también fue posible advertir que las acciones políticas de las empresas multinacionales fueron trasladándose desde un plano más individual a uno más colectivo a lo largo del período. Los conflictos particulares que mantuvieron ciertas empresas grandes – extranjeras o nacionales- con el kirchnerismo hicieron que muchas firmas multinacionales prefirieran delegar la gestión de sus asuntos públicos en las asociaciones empresariales, y especial en aquellas que les brindaran la posibilidad de mantener cierto anonimato (como fueron los casos de Amcham e IDEA).

Respecto a las consideraciones de índole más general, cabe preguntarse: ¿qué particularidades exhiben las acciones políticas de las empresas multinacionales? ¿En qué medida se diferencian a las acciones que podrían desplegar otro tipo de empresas?

De acuerdo al análisis que realizamos a lo largo de estas páginas, las empresas multinacionales no muestran grandes diferencias respecto a las acciones que podrían desplegar otras organizaciones de tamaño similar, como por ejemplo las grandes empresas nacionales. Participan en las mismas asociaciones empresariales que estas últimas y despliegan acciones que también podrían realizar otras empresas de similares características.

Esto se vio reforzado por el hecho de que durante el período kirchnerista las relaciones internacionales no fueron una prioridad para el gobierno, más bien todo lo contrario. Los vínculos internacionales que podrían representar en otras circunstancias un diferencial para las multinacionales estuvieron en general condicionados por el rechazo que manifestó el kirchnerismo en repetidas oportunidades a negociar con figuras y organismos del exterior, reforzando de esta forma la importancia de los recursos surgidos del ámbito local.

Queda pendiente para futuras investigaciones indagar si en otros períodos de la historia del país también se registra una tendencia a la equiparación del comportamiento político de las empresas multinacionales con el de otras grandes empresas nacionales.

CONCLUSIONES GENERALES

Cuando se discute sobre empresas multinacionales, no es raro encontrarse de vez en cuando con argumentos que contraponen las ventas de tal o cual firma multinacional con el producto bruto interno de un país pequeño, o la cantidad de personas que emplea una compañía alrededor del mundo con la población total de una ciudad mediana. No se necesita recurrir a grandes números para afirmar que las empresas multinacionales tienen una importancia decisiva en la economía de casi cualquier lugar del mundo. Sin ir más lejos, tomadas en conjunto, las ventas de las 73 empresas multinacionales que conformaron la muestra de esta investigación representaban, para 2015, el 10% de las ventas que realizaron, juntas, todas las empresas de la Argentina.

En este marco, resulta cuanto menos llamativa la escasa atención que se le ha destinado a nivel global –y muy especialmente en la Argentina- al estudio de la relación que entablan estas organizaciones con la política de los países que las acogen.

Como expusimos en repetidas oportunidades a lo largo de este trabajo, los negocios de las subsidiarias locales de las grandes empresas multinacionales dependen en gran medida de las políticas públicas que despliegan los gobiernos, y esa representa por sí sola una razón de peso para que se vean inspiradas a participar en política local.²⁰⁶ Estos incentivos serán tanto mayores cuanto más grande es el monto de las inversiones que comprometieron en espera de retornos (Vernon 1977; A. Hillman y Wan 2005). Por otro lado, como miembros de la comunidad local de negocios, forman diferentes lazos más o menos estables y duraderos con sus empleados, con proveedores, sindicatos, asociaciones, con el Estado y con instituciones diversas (Kristensen y Zeitlin 2004; Granovetter 1985; Sally 1994).

Los Estados Nacionales, por su parte, también tienen razones de sobra para encarar con cautela la relación que entablan con las empresas multinacionales. No sólo representan una fuente de considerables inversiones (UNCTAD 2016), sino que dan cuenta de una buena proporción del empleo local (Edwards y Ferner 2004),²⁰⁷ traen innovaciones que pueden difundirse al resto de la economía (Poole 2013; Ferner, Quintanilla, y Sánchez-Runde 2006), posibilitan la apertura de nuevos mercados (Dunning 1997), entre otras.

²⁰⁶ Entendiendo por ello, cabe recordar, a la realización de todo tipo de actividades orientadas a influir sobre las decisiones de los funcionarios públicos en un sentido favorable a sus intereses.

²⁰⁷ En el caso Argentino, para el año 2009, las filiales de las empresas multinacionales del país explicaban el 12% del total del empleo asalariado registrado del sector privado (Rojo Brizuela, Tumini, y Yoguel 2011, 79)

A pesar de las razones esbozadas, aún persiste cierta resistencia entre los académicos a investigar la relación de las empresas multinacionales con la política local. A lo largo de la tesis hemos brindado algunas claves que contribuyen a comprender cuáles son algunos de los motivos de que ello suceda.

Por un lado, existen algunas limitaciones que dificultan las indagaciones empíricas sobre el comportamiento político de las empresas en general, y de las multinacionales en particular. Nos hemos referido a ellas a lo largo de este estudio: la escasa disponibilidad de información pública, los registros poco confiables, las dificultades para acceder a los datos, y sobre todo la reticencia por parte de las empresas, sus representantes y los funcionarios públicos a discutir libremente sobre la gestión de sus asuntos. Para intentar reducir el peso de estos sesgos decidimos en este trabajo incorporar fuentes diversas a fin de equilibrar –al menos en parte- las debilidades de unas con las fortalezas de otras.

Por otro lado, y a pesar de que ello ha ido cambiando a lo largo de las últimas décadas, aún subsiste entre los académicos una visión un tanto romántica sobre las multinacionales como organizaciones monumentales que no necesitan de los gobiernos locales para desarrollar sus negocios (Ohmae 1996; Oman 1999; Sklair 2002b; Robinson 2007). En una clara operación racional de costo-beneficio analizan las ventajas y desventajas de permanecer –o de invertir- en un mercado determinado y si no les dan los números, se marchan. En términos de Hirschman (1970), podría decirse que para muchos investigadores las empresas multinacionales son un claro ejemplo del *exit strategy*: ante un conflicto determinado, en lugar de presentar oposición (*voice strategy*) prefieren llevar sus negocios a otro lado.

Como vimos a lo largo de estas páginas, las empresas multinacionales no sólo participan activamente de las asociaciones empresariales, asisten a eventos políticos, contratan los servicios de lobbistas profesionales y emplean a directivos con elevado capital político, sino que también despliegan con frecuencia diferentes acciones orientadas a influir en las decisiones de los funcionarios públicos en un sentido favorable a sus intereses.

En esta tesis nos propusimos analizar la relación de las empresas multinacionales con la política local en Argentina entre 2003 y 2015 a partir del estudio de cuatro ejes distintos: su organización colectiva, el perfil de sus CEOs, la relación que mantuvieron con el gobierno, y las acciones políticas que desplegaron. Antes de pasar a repasar los principales hallazgos nos interesa puntualizar algunas conclusiones generales que se desprenden de este trabajo y que sirven para pensar la relación entre la política y las empresas multinacionales en una clave más general.

Consideraciones generales sobre la participación política de las empresas multinacionales

a) Las empresas multinacionales no son todas iguales. Más allá del tamaño –entendido tanto en términos organizacionales como económicos- es posible identificar importantes diferencias que condicionan seriamente sus comportamientos políticos. En particular, nos referimos al tipo de actividad y a la función de una subsidiaria –que está determinada fundamentalmente por la estrategia de negocios de la multinacional a nivel global-, que determinan en gran medida las preferencias de política pública de esas empresas.

Esto mismo ya había sido advertido por otros autores como Schneider y Karcher (2012), Mosley (2004) y Dunning (1993), entre otros. Las compañías mineras y petroleras, al orientar sus estrategias a la explotación de los recursos naturales, suelen preocuparse en mayor medida por los derechos de propiedad, las relaciones laborales armoniosas y los controles comerciales, y menos por los costos o calificaciones laborales. Las empresas dedicadas a la producción automotriz, a la electrónica, y a la fabricación de productos químicos, están más preocupadas por la política económica local (regulación laboral, tributación, tasas de cambio, restricciones comerciales) en la medida en que resultan cruciales para la incorporación efectiva de las operaciones de la manufactura local a las redes de producción globales. Por último, las subsidiarias locales que se orientan en mayor medida a la explotación del mercado interno son menos sensibles a las políticas comerciales y de tasas de cambio y otros asuntos relativos a la producción, pero están más interesadas en las políticas que afectan a la demanda local (por ejemplo, una política fiscal y monetaria expansiva) y en regulaciones específicas de su sector.

De la misma forma, también pudimos advertir que el monto de inversión que comprometen las empresas a la espera de retornos hace que tengan mayores o menores incentivos para oponerse a una medida económica concreta. Así, las empresas asociadas a las industrias más pesadas, en general “capital-intensivas”, suelen presentar mayores objeciones ante una política desfavorable que aquellas dedicadas a actividades más livianas y, por lo general, menos demandantes de inversión.

b) Las subsidiarias de las grandes firmas multinacionales participan activamente de las asociaciones empresariales nacionales del país en que residen. Si bien no son muchos los trabajos que brindan información empírica al respecto sobre otros países, los que lo hacen permiten advertir que este fenómeno no es una particularidad de la Argentina, sino que es una estrategia recurrente en las empresas multinacionales (B. R. Schneider 2010; V. Schneider y Grote 2005; Lehmkuhl 2005; Streeck et al. 2005). Como explica el Gerente de Asuntos Públicos de Acindar,

las firmas extranjeras –y esto podría considerarse de la misma manera para las nacionales- prefieren evitar la confrontación directa con los gobiernos. Las cámaras empresariales representan para cualquier empresa –entre otras cosas- la posibilidad de delegar esa función en un tercero:

“En general lo primero que se hace como regla es ver si hay otros actores que estén pasando por lo mismo. ¿Por qué? Porque la fuerza que podés tener es mayor. En lo que es relaciones institucionales, todo roce produce desgaste. Lo que lubrica en este caso es la confianza. La confianza es lo que a vos te permite decirte las cosas de frente con el otro, y después seguir laburando. Vos lo que tenés que hacer es fortalecer esa confianza que te va a lubricar esos roces. Entonces la manera que tenés vos de minimizar esos roces, cuando no tenés confianza con el otro, necesariamente tenés que hacer frente común y el que haga el *fronting* sea la cámara. Porque si le va a generar algún roce, que se lo genere a la cámara y no a vos. Es la doble vía: por un lado generás fuerza, y por otro te evitás el roce” (Gerente de Asuntos Públicos de Acindar desde 2010 a la actualidad; entrevista realizada el 2 de junio de 2016)

c) En líneas generales las empresas multinacionales no parecen elegir a los CEOs de sus subsidiarias locales de acuerdo a las particularidades político-institucionales del lugar. Si bien, como vimos, hay algunas excepciones –en particular en los sectores “capital-intensivos”-,²⁰⁸ los criterios de reclutamiento están más relacionados a la posesión de *competencias globales*, tal como refiere la literatura internacional al respecto (Luci 2014; Harzing 1999; Baruch 1998). Esto no significa, vale aclarar, que las empresas multinacionales no se preocupen por mantener vínculos cercanos con funcionarios, políticos e instituciones locales. La solución la encuentran a través de tres mecanismos distintos: contratan directivos y gerentes con elevado capital político para que se hagan cargo de los Asuntos Públicos de la compañía –en interacción directa, claro está, con el CEO de la compañía-; contratan los servicios de empresas privadas dedicadas a la gestión de intereses, o de profesionales del *lobby*; y/o delegan en una asociación empresarial la gestión de esos asuntos.

d) Si bien no es posible afirmarlo con certeza, ya que requiere un estudio con otro tipo de abordaje, esta tesis brinda algunos elementos que permiten pensar que no existen grandes diferencias entre el comportamiento político de las empresas multinacionales²⁰⁹ y las empresas grandes privadas de otro tipo (multinacionales locales, nacionales o mixtas con control nacional). Salvo por el hecho de contar, quizás, con rango un poco más amplio de conexiones y vínculos

²⁰⁸ En general la mayor parte de los directivos con perfiles más “localmente arraigados” se encuentran en los sectores “pesados” de la economía, donde las empresas deben comprometer mayores inversiones y, por ello, están más preocupadas por la estabilidad de las “reglas del juego”.

²⁰⁹ Cabe recordar que, a lo largo de esta tesis, por empresas multinacionales nos referimos a las multinacionales extranjeras del país, es decir, las que operan a la vez en diferentes mercados y son, al mismo tiempo, propiedad de accionistas que residen fuera de la Argentina.

pasibles de utilizar ante una situación determinada (relaciones con funcionarios e instituciones de otros países, el acceso a la embajada de su país, etc.), las empresas multinacionales despliegan, en general, acciones políticas que podrían ser tranquilamente realizadas por otro tipo de empresas, se vinculan con las mismas asociaciones empresariales, y contratan directivos con perfiles similares. Respecto a esto último, los trabajos de Luci (2014, 2016) y de Szlechter (2013) permiten confirmar que no existen grandes diferencias en los atributos que buscan para sus dirigentes empresas nacionales y extranjeras.

Es probable que la diferencia más notoria tenga que ver con la organización que presentan las multinacionales en contraste con las nacionales. En este último caso, la casa matriz de la empresa se encuentra dentro del país en cuestión, mientras que en el primer caso está ubicada en otro lugar. Ello implica algunos matices importantes, en particular en lo que respecta a los procesos de toma de decisión y al impacto que tienen esas mismas decisiones en los negocios de la compañía. En cuanto al primer punto, las multinacionales suelen contar con diferentes niveles de jerarquías que, además, atraviesan diferentes fronteras. Las decisiones en estos casos, en particular cuando se trata de asuntos delicados, deben atravesar varias capas hasta materializarse en una acción concreta. Ello puede representar una ventaja en algunos casos (al pasar por distintos filtros e involucrar a un mayor número de individuos las decisiones suelen ser el producto de estrategias más elaboradas), o un perjuicio en otros (cuando se trata de un asunto que requiere una resolución urgente, los procesos de toma de decisión que tienen muchas multinacionales pueden operar como una contra).

En síntesis, más allá de estas diferencias, no parece aventurado afirmar que cuando se trata de la gestión de los asuntos públicos, las empresas multinacionales suelen comportarse, simplemente, como empresas grandes.

¿Cómo organizaron las empresas multinacionales sus estrategias políticas durante la Argentina de los años kirchneristas?

Sobre la organización colectiva. En el capítulo 2 de la tesis vimos que las asociaciones empresariales del país pueden dividirse, según su función, en lobbistas, sectoriales, de *networking* comercial y foristas. Las empresas multinacionales participan al mismo tiempo en varias de ellas. De hecho, para 2015, cada empresa multinacional participaba, en promedio, de cinco asociaciones empresariales en simultáneo.

La elección de su portfolio de membresías dependerá en gran medida de dos factores centrales: el tipo de actividad que realizan, y su estrategia de organización colectiva. Como argumentamos a lo

largo del capítulo, prácticamente todas las empresas extranjeras se encuentran asociadas a las cámaras más importantes del sector en que residen. Tal como expresaron diferentes autores (Dossi 2010; Schvarzer 1990), estas son un vehículo fundamental para encarar conflictos con los sindicatos, negociar salarios a nivel de rama, juntar sus intereses al de otras empresas con características similares, y tratar con el gobierno los asuntos específicos del sector (marcos regulatorios, políticas públicas, etc.). Por otro lado, casi todas las empresas extranjeras forman parte de las cámaras binacionales de su país de origen, y de otras que puedan ofrecerles algún servicio específico de su interés. Más allá de la tradición y las buenas costumbres que, como explicaron los entrevistados, son las principales razones por las cuales las empresas se unen a las cámaras de su país de origen, este tipo de organizaciones representan en general una buena oportunidad para establecer negocios con otras firmas, con proveedores y con otros mercados.

Ahora bien, al comparar las memberships de las empresas multinacionales del año 2003 con las que exhibieron en el año 2015, pudimos advertir que asociaciones como AEA, AMCHAM e IDEA se destacaban por sobre el resto. La primera, por evidenciar una “fuga” pronunciada de empresas multinacionales; las otras dos, por experimentar un crecimiento considerable en la cantidad de firmas extranjeras. Al enmarcar estos movimientos en la relación que mantuvieron las empresas multinacionales con los gobiernos del período (capítulo 4), pudimos advertir que se trataban en general de una estrategia política orientada a disminuir la exposición pública. Como vimos, y también analizaron otros autores (Castellani y Gaggero 2017), a partir del año 2008 la AEA incrementó sustancialmente su oposición al gobierno, que se manifestó en un número importante de intervenciones públicas de rechazo. La reducida plantilla de socios que presentaba la entidad, sumado a que los comunicados lanzados llevaban la firma de todos los miembros, implicaba la posibilidad de identificar en cuestión de segundos qué empresas participaban en el despliegue de esas acciones colectivas. Esto era un problema para aquellas multinacionales que preferían mantener cierto anonimato en relación a sus posturas respecto al gobierno. La AMCHAM, en ese sentido, brindaba una plataforma mucho más segura: su plantilla de socios era mucho más prolífica, y su perfil de relacionamiento con el gobierno más moderado.

Estos hallazgos contribuyen en gran medida al conocimiento sobre la acción y organización colectiva empresarial durante el kirchnerismo y, además, permiten destacar la relevancia que tienen asociaciones como la AMCHAM en la organización política de las empresas multinacionales. Hasta donde alcanza nuestro conocimiento, no existen trabajos que traten este tema.

Sobre la elección de los CEOs. En el capítulo 3, por su parte, mostramos que los CEOs de las filiales locales de las grandes empresas multinacionales del país pueden diferenciarse, según su perfil político, entre los que son más proclives a defender los intereses de la multinacional ante un eventual conflicto político con las autoridades, hasta los que tienen una predisposición mayor por incrementar su capital político individual aunque ello implique desatender los intereses de la compañía. En general, salvo circunstancias particulares, las empresas eligieron CEOs con perfiles más asociados a las *competencias globales* (Luci 2014) que a la posesión de capital político local.

Este hallazgo arroja ciertos grises sobre las hipótesis que formula la literatura más inclinada a ver en las características de los contextos locales un fuerte condicionante de las decisiones organizacionales de las multinacionales (A. Hillman y Wan 2005; Vora, Kostova, y Roth 2007; Kostova 1999; Williams 2011). El caso argentino no permite afirmar que las características del sistema político impongan condicionantes a las empresas extranjeras a la hora de reclutar a sus CEOs, más bien todo lo contrario. Como argumentamos a lo largo del capítulo 3, esto contradice, incluso, las percepciones que arrojaron una los medios de prensa y los entrevistados, más inclinados a creer que las características institucionales del país, las mediadas del gobierno y la idiosincrasia argentina condicionaban a las empresas a elegir CEOs con un amplio conocimiento del país.

¿Qué tipo de acciones políticas desplegaron las empresas multinacionales a lo largo del período?

En el capítulo 5 de esta tesis abordamos el estudio de la acción política empresarial a partir de dos conceptos fundamentales. En primer término, el *repertorio de recursos políticos*, entendido como el conjunto de capacidades que tienen las empresas para influir sobre las decisiones de los funcionarios públicos. Este concepto nos permitió dar cuenta de las posibilidades de las firmas para desplegar acciones políticas. En segundo lugar, apelamos al concepto de *oportunidades políticas* para analizar en qué circunstancias las empresas se veían más o menos incentivadas a desplegar esas acciones. La puesta en diálogo de este esquema analítico con las características que adoptó la relación entre las empresas multinacionales y los gobiernos kirchneristas del período 2003-2015 (capítulo 4) arrojó una serie de hallazgos importantes.

a) Durante el período que se extendió desde los inicios del gobierno de Néstor Kirchner en 2003, hasta la salida de Lavagna del gobierno en 2006, se registraron los mayores niveles de *lobby* y de intervenciones públicas de las empresas multinacionales de toda la etapa kirchnerista. Como vimos en el capítulo 4, esto coincidió con la época de mayor apertura al diálogo por parte del gobierno.

b) A partir de 2006, y con especial intensidad tras el conflicto con el campo y la estatización de las AFJP a fines de 2008, la participación de las empresas multinacionales en política local (tanto en términos de lobby como de intervenciones públicas) disminuye abruptamente. El período se caracterizó por un incremento de las tensiones entre el gobierno y diferentes sectores de la sociedad, entre ellos el gran empresariado nucleado en torno a la AEA, y ello se reflejó en un cambio de estrategias por parte de las empresas extranjeras. En líneas generales, prefirieron mantener un perfil bajo en términos de exposición pública dejando la manifestación de sus posiciones respecto al gobierno en manos de asociaciones empresariales como AEA y, en mayor medida, la AMCHAM (de hecho, como dijimos, la AEA experimentó una caída importante en la cantidad de empresas extranjeras socias, en parte por la postura confrontativa que adoptó en su relación con el gobierno). Por su parte, si bien los pedidos de audiencia disminuyeron, no lo hicieron en la misma medida que las intervenciones públicas, dando a entender que en general las empresas canalizaron la mayoría de sus demandas por esa vía a partir de 2008.

c) La apelación a los vínculos internacionales por parte de las empresas multinacionales como las embajadas y los funcionarios públicos de otros países como posibilidad para destrabar conflictos no fue una estrategia que augurara buenos resultados a lo largo de todo el período, y en particular a partir de 2008. Los gobiernos kirchneristas fueron, en general, muy poco receptivos a las presiones ejercidas por actores extranjeros, y eso hizo que las empresas multinacionales buscaran fuentes más locales de influencia. Ello refuerza la idea expuesta más arriba: durante la etapa kirchnerista, las grandes empresas multinacionales fueron más grandes que multinacionales en la forma en que encararon el relacionamiento con el gobierno. En otras palabras, las diferencias que pudieran existir con las empresas nacionales en términos de comportamiento político se hicieron menos notorias a lo largo del período.

Limitaciones, fortalezas y desafíos de cara al futuro

Como adelantamos en la introducción y luego expusimos en detalle en el capítulo 5, tanto el Registro de Audiencias Públicas (RAP) como el diario La Nación, que fueron las principales fuentes utilizadas para el análisis de la acción política empresarial entre 2003 y 2015, presentan algunas limitaciones que matizan las conclusiones a las que puede arribarse sobre la base de las mismas. A modo de síntesis, la ausencia de audiencias consignadas en el RAP no significa que esos encuentros no hubieran existido. Por otro lado, La Nación, además de ser uno de los periódicos más importantes del país, era una empresa miembro de AEA que estuvo inmersa ella misma en un conflicto con el gobierno con motivo de la Ley de Medios a partir del año 2009. Ello implicó, sin dudas, un claro sesgo en sus editoriales en contra del gobierno.

En este sentido, decidimos tomar dos recaudos. Por un lado, respecto al diario La Nación, optamos por relevar únicamente aquellas intervenciones públicas que fueran una cita textual de las declaraciones hechas por los protagonistas. Por otro lado, decidimos otorgarle a cada una de las fuentes, entrevistas incluidas, el mismo peso analítico. De esta forma intentamos equilibrar el efecto de los sesgos sobre los hallazgos en torno a la acción política de las empresas multinacionales a lo largo del período.

A las limitaciones que derivan de las fuentes utilizadas, se suman otras asociadas al enfoque del trabajo. En efecto, esta investigación se propuso analizar la relación entre las empresas multinacionales y la política local a través de un enfoque cuali-cuantitativo que permitiera, por un lado, reconstruir una mirada de conjunto sobre el universo de las empresas extranjeras más importantes del país y, por otro, reparar en algunos detalles particulares asociados a su participación en la política local. Está claro que la propuesta era, como mínimo, ambiciosa. Es probable que un abordaje más centrado en estudios de caso particulares, con un enfoque más cualitativo focalizado en las prácticas de los actores, hubiera permitido vislumbrar ciertos aspectos que esta tesis no contempló y hasta quizás, por qué no, contradecir alguna de las conclusiones postuladas. De la misma forma, la implementación de metodologías de análisis de datos cuantitativos más propias de la academia anglosajona (como regresiones probabilísticas) hubiera permitido extraer otro tipo de conclusiones de los datos relevados en el marco de este estudio iluminando, quizás, algunos aspectos de la participación política de las empresas que no tuvimos en cuenta.

Por otro lado, si bien este trabajo produjo avances sustanciales en el conocimiento local sobre la participación de las empresas multinacionales en política local, también es cierto que un avance más profundo en el conocimiento de la especificidad de esta participación requiere la realización de estudios comparativos en tres direcciones distintas: a lo largo del tiempo, en relación a otro tipo de empresas, y en comparación con otros países.

En cualquier caso, estos pendientes, lejos de obstruir o limitar el conocimiento sobre el tema, representan la posibilidad de explorar en el futuro y desde nuevas perspectivas, la relación entre las empresas multinacionales y la política local, aquí y en otras partes del planeta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abeles, Martín. 1999. “El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa. ¿Reforma estructural o consolidación hegemónica?” *Época. Revista argentina de economía política*. 1 (1).
- . 2009. “El impacto de la crisis internacional en la economía argentina”. *Revista de Trabajo* 5 (7): 185–212.
- Akyuz, Yilmaz. 2003. *Developing Countries and World Trade. Performance and Prospects*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Amsden, Alice. 1992. “A Theory of Government Intervention in Late Industrialization”. En *The State and the Market in Development*, editado por L. Putterman y D. Rueschemeyer. Boulder: Lynn Rienner.
- . 2001. *The Rise of “The Rest”: Challenges to the West from Late Industrialization Economies*. New York: Oxford University Press.
- Aplin, John, y Harvey Hegarty. 1980. “Political Influence: Strategies Employed by Organizations to Impact Legislation in Business and Economic Matters”. *The Academy of Management Journal* 23 (3): 438–50.
- Arceo, Enrique. 2011. *El largo camino a la crisis. Centro, periferia y transformaciones de la economía mundial*. Buenos Aires: Cara o Ceca/Centro Cultural de la Cooperación.
- Arceo, Enrique, y Juan Matías De Lucchi. 2012. “Estrategias de desarrollo y regímenes legales para la inversión extranjera”. CEFID-AR. Documento de Trabajo N°43.
- Arrighi, Giovanni. 1994. *The Long Twentieth Century. Money, Power and the Origins of Our Time*. London/New York: Verso.
- Arthur, Michael B., Maury Peiperl, Rob Goffee, y Tim Morris, eds. 2000. *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford: Oxford University Press.
- Arthur, Michael B., y D. B. Rousseau. 1996. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Azpiazu, Daniel, y Martín Schorr. 2010. *Hecho en Argentina: industria y economía, 1976-2007*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Azpiazu, Daniel, y Adolfo Vispo. 1994. “Algunas enseñanzas de las privatizaciones en Argentina”. *Revista de la Cepal* 54.
- Barbero, María Inés, y Jorge Motta. 2007. “Trayectoria de la industria automotriz en la Argentina desde sus inicios hasta fines de la década de 1990”. En *Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina*, editado por Marcelo Delfini, Daniela Dubbini, Manuel Lugones, y Ivana Nancy Rivero. Buenos Aires: Prometeo/UNGS.
- Bartlett, Christopher, y Sumantra Ghoshal. 1989. *Managing across Borders: The Transnational Solution*. New York: Harvard University Press.

- Baruch, Y. 1998. "The Rise and Fall of Organizational Commitment". *Human System Management* 17 (2).
- Basualdo, Eduardo. 2006. *Estudios de Historia Económica Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- . , ed. 2017. *Endeudar y fugar. Un análisis de la historia económica argentina de Martínez de Hoz a Macri*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Baumgartner, Frank, Jeffrey Berry, Marie Hojnacki, David Kimball, y Beth Leech. 2009. *Lobbying and Policy Change. Who Wins, Who Loses, and Why*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Baysinger, Barry D. 1984. "Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology". *The Academy of Management Review* 9 (2): 248–58.
- Becerra, Martín. 2013. "Cambia, todo cambia: sistema de medios y regulación en la Argentina reciente". *Revista Argentina de Teoría Jurídica* 14.
- Becerra, Martín, y Guillermo Mastrini. 2017. *Medios en guerra: balance, crítica y desguace de las políticas de comunicación 2003-2016*. Buenos Aires: Biblos.
- Belini, Claudio, y Juan Carlos Korol. 2012. *Historia económica de la Argentina en el siglo XX*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Belini, Claudio, y Marcelo Rougier. 2011. *El Estado empresario en la industria argentina. Conformación y crisis*. Buenos Aires: Manantial.
- Beltrán, Gastón. 2008. "La acción empresarial en el contexto de las reformas estructurales de la década de los ochenta y noventa en Argentina". Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- . 2011. "Las paradojas de la acción empresaria. Las asociaciones del empresariado argentino y la persistencia de las reformas estructurales". En *Los años de Menem. La construcción del orden neoliberal*, editado por Raúl Pucciarelli. Buenos Aires: Siglo XXI.
- . 2012. "Las prácticas del poder. Discusiones en torno al problema de la acción política empresaria." *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales* 39 (70): 69–101.
- Beltrán, Gastón, y Ana Castellani. 2013. "Cambio estructural y transformaciones en la elite económica argentina (1976-2001)". *Observatorio Latinoamericano* 12: 183–204.
- Bennett, Douglas, y Kenneth Sharpe. 1985. *Transnational Corporations Versus the State. The Political Economy of the Mexican Auto Industry*. Princeton: Princeton University Press.
- Bennett, R J. 1999. "Explaining the Membership of Sectoral Business Associations". *Environment and Planning A* 31 (5): 877–98.
- Beyers, Jan. 2004. "Voice and Access: Political Practices of European Interest Associations". *European Union Politics* 5 (2): 211–40.
- Bezchinsky, Gabriel, Marcelo Dinenzon, Luis Giussani, Omar Caino, Beatriz López, y Silvia Amiel. 2007. "Inversión extranjera directa en la Argentina. Crisis, reestructuración y nuevas tendencias después de la convertibilidad". Cepal.

- Blank, Stephen. 1973. *Industry and Government in Britain: the Federation of British Industries in Politics, 1945-65*. Farnborough, [Lexington, Mass.]: Saxon House, Lexington Books.
- Bohoslavsky, Juan Pablo. 2010. “Tratados de protección de las inversiones e implicaciones para la formulación de políticas públicas (especial referencia a los servicios de agua potable y saneamiento)”. CEPAL.
- Bolino, Mark. 2007. “Expatriate assignments and intra-organizational career success: implications for individuals and organizations”. *Journal of International Business Studies* 38 (5): 819–35.
- Boltanski, Luc, y Eve Chiappello. 1999. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: AKAL.
- Bonnet, Alberto. 2007. *La hegemonía menemista: el neoconservadurismo en Argentina, 1989-2001*. Buenos Aires: Prometeo.
- Bonvecchi, Alejandro. 2011. “Del gobierno de la emergencia al capitalismo selectivo: las relaciones Estado-empresarios durante el kirchnerismo.” En *La política en tiempos de los Kirchner.*, editado por Andrés Malamud y Miguel De Luca. Buenos Aires: EUDEBA.
- Braun, Oscar. 1970. *Desarrollo del capital monopolista en Argentina*. Buenos Aires: Editorial Tiempo Contemporáneo.
- Brewer, Thomas. 1992. “An Issue-Area Approach to the Analysis of MNE-Government Relations”. *Journal of International Business Studies* 23 (2): 295–309.
- Camp, Roderic A. 1989. *Entrepreneurs and Politics in Twentieth-Century Mexico*. Oxford: Oxford University Press.
- Canelo, Paula, y Ana Castellani. 2017. “Puerta giratoria, conflictos de interés y captura de la decisión estatal en el gobierno de Macri. El caso del Ministerio de Energía y Minería de la Nación”. Informe de Investigación 2. Observatorio de las Elites. Buenos Aires: IDAES-UNSAM.
- Cantamutto, Francisco, Martín Schorr, y Andrés Wainer. 2016. “El sector externo de la economía argentina durante los gobiernos del kirchnerismo (2003-2015)”. *Realidad Económica* 304: 41–73.
- Cantarella, Juan, Luis Katz, y Gonzalo de Guzmán. 2008. “La Industria automotriz argentina: limitantes a la integración local de autocomponentes”. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Castellani, Ana. 2009. *Estado, empresas y empresarios. La construcción de ámbitos privilegiados de acumulación entre 1966 y 1989*. Buenos Aires: Prometeo.
- . 2012. *Recursos públicos, intereses privados. Ámbitos privilegiados de acumulación. Argentina 1966-2000*. Buenos Aires: Unsam Edita.
- . , ed. 2016. *Radiografía de la elite económica argentina. Estructura y organización en los años noventa*. Buenos Aires: Unsam Edita.
- Castellani, Ana, y Alejandro Dulitzky. 2015. “La ‘puerta giratoria’: circulación público-privada de la elite económica argentina de los años noventa”. En . IDAES/UNSAM.

- Castellani, Ana, y Alejandro Gaggero. 2017. “La relación entre el Estado y la élite económica”. En *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis neoliberal*, editado por Alfredo Pucciarelli y Ana Castellani. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Castells, María José, y Martín Schorr. 2015. “Cuando el crecimiento no es desarrollo. Algunos hechos estilizados de la dinámica industrial en la posconvertibilidad”. *Cuadernos de Economía Crítica* 2: 49–77.
- Chibber, Vivek. 2005. “¿Reviviendo el Estado desarrollista? El mito de la ‘burguesía nacional’”. *Socialist Register*.
- Chorev, Nitsan, y Sarah Babb. 2009. “The Crisis of Neoliberalism and the Future of International Institutions: A Comparison of the IMF and the WTO”. *Theory and Society* 38 (5): 459–84.
- Chudnovsky, Daniel, y Andrés López. 2001. *La transnacionalización de la economía argentina*. Buenos Aires: Eudeba-Cenit.
- Cioce, Maricel. 2015. “El Foro de Convergencia Empresarial”. *Realidad Económica* 294: 52–79.
- Cobe, Lorena. 2009. *La salida de la convertibilidad: los bancos y la pesificación*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Coen, David. 1997. “The evolution of the large firm as a political actor in the European Union”. *Journal of European Public Policy* 4 (1): 91–108.
- Cohen, Jeffrey E. 1986. “The Dynamics of the ‘Revolving Door’ on the FCC”. *American Journal of Political Science* 30 (4): 689. <https://doi.org/10.2307/2111268>.
- Collings, David, Hugh Scullion, y Peter Dowling. 2009. “Global staffing: a review and thematic research agenda”. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (6): 1253–72.
- Culpepper, Pepper. 2011. *Quiet Politics and Business Power. Corporate Control in Europe and Japan*. New York: Cambridge University Press.
- Dahan, Nicolas. 2005. “A Contribution to the Conceptualization of Political Resources Utilized in Corporate Political Action.” *Journal of Public Affairs* 5: 43–54.
- Damill, Mario, y Roberto Frenkel. 2015. “La economía argentina bajo los Kirchner: una historia de dos lustros”. En *¿Década ganada? Evaluando el legado del kirchnerismo*, editado por Enrique Peruzzotti y Carlos Gervasoni. Buenos Aires: Debate.
- Daniel, Andrea. 2010. *Perception Gaps between Headquarters and Subsidiary Managers. Differing Perspectives on Subsidiary Roles and their Implications*. Wiesbaden: Gabler.
- Daniel, Claudia. 2013. *Números Públicos. Las estadísticas en Argentina (1990-2010)*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- De Imaz, José Luis. 1964. *Los que mandan*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Delfini, Marcelo. 2014. “Empresas transnacionales en Argentina: gestión del trabajo y estrategia hacia los sindicatos”. *Estudios Sociales* 23 (46): 34–59.

- Dicken, Peter. 2003. *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. London: Guilford Press.
- Diniz, Eli, y Renato Boschi. 2004. *Empresarios, intereses e mercado: dilemas do desenvolvimento no Brasil*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Diniz, Eli, y Isabel Vericat. 1995. “Reformas económicas y democracia en el Brasil de los años noventa: las cámaras sectoriales como foro de negociación”. *Revista Mexicana de Sociología* 57 (4): 61–93.
- Dossi, Marina. 2010. “La construcción de la representación y la acción corporativa empresaria en las asociaciones empresariales.” Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Buenos Aires: FLACSO.
- . 2012. “La Unión Industrial Argentina: su organización y vinculaciones con el mundo de las corporaciones empresarias”. *Documentos de Investigación Social (IDAES-UNSAM)* 19.
- Dossi, Marina, y Lautaro Lissin. 2011. “La acción empresarial organizada: propuesta de abordaje para el estudio del empresariado”. *Revista Mexicana de Sociología* 73 (3): 415–43.
- Drutman, Lee. 2015. *The Business of America Is Lobbying: How Corporations Became Politicized and Politics Became More Corporate*. New York: Oxford University Press.
- Dulitzky, Alejandro. 2011. “La relación entre el Estado y las empresas transnacionales y su implicancia en los procesos de desarrollo. Claves para pensar el caso de la minería en la Argentina de la posconvertibilidad”. *Documentos de Investigación del IDAES* 16.
- . 2014. “Extranjerización económica, ¿internacionalización de las elites? Empresas transnacionales, elite empresaria y pautas de internacionalización en la Argentina del último cuarto del siglo XX”. Tesis de Maestría en Sociología Económica, Buenos Aires: IDAES-UNSAM.
- . 2016a. “Carreras directivas e internacionalización de las elites. El caso de los dirigentes de empresas transnacionales en la Argentina del último cuarto del siglo XX”. *Trabajo y Sociedad* 26: 171–92.
- . 2016b. “Locales versus globales: empresas extranjeras y perfiles directivos en Argentina (1976-2001).” *Política. Revista de Ciencia Política* 54 (1): 123–56.
- Dunning, John. 1988. *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman.
- . 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading: Addison Wesley.
- . 1997. *Governments, Globalization, and International Business*. New York: Oxford University Press.
- Dür, Andreas, y Gemma Mateo. 2013. “Gaining Access or Going Public? Interest Group Strategies in Five European Countries: Gaining Access or Going Public?” *European Journal of Political Research* 52 (5): 660–86.
- Edström, Anders, y Jay R. Galbraith. 1977. “Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations”. *Administrative Science Quarterly* 22 (2): 248–263.

- Edwards, Tony, y Anthony Ferner. 2004. "Multinationals, Reverse Diffusion and National Business Systems". *Management International Review* 44 (1): 49–79.
- Elena, Eduardo. 2012. "Guerra al agio: El problema de la domesticación del comercio en la Argentina del primer peronismo, 1943-1945". *Apuntes de Investigación del CECYP* 16 (21): 13–47.
- Etchemendy, Sebastián. 2013. "La Doble Alianza Gobierno-Sindicatos en el Kirchnerismo (2003-2012): Orígenes, Evidencia y Perspectivas". En *¿Cuanto importan las instituciones? Gobierno, Estado y Actores en la Política Argentina*, editado por Carlos Acuña. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Etchemendy, Sebastián, y Candelaria Garay. 2011. "Argentina: Left Populism in Comparative Perspective, 2003-2009". En *The Resurgence of the Latin American Left*, editado por Steven Levitsky y Kenneth Roberts. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Evans, Peter. 1995. *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton: Princeton University Press.
- Fairfield, Tasha. 2015. *Private Wealth and Public Revenue in Latin America. Business Power and Tax Politics*. New York: Cambridge University Press.
- Falcoz, Christophe. 2001. "La carrière 'classique' existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel". *Gérer et comprendre* 64: 4–17.
- Farinetti, Marina. 1999. "¿Qué queda del 'movimiento obrero'? Las formas del reclamo laboral en la nueva democracia argentina". *Trabajo y Sociedad* 1 (1).
- Ferner, Anthony. 1997. "Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies". *Human Resource Management Journal* 7 (1): 19–37.
- Ferner, Anthony, Javier Quintanilla, y Carlos Sánchez-Runde. 2006. *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Ferner, Anthony, Javier Quintanilla, y Matthias Varul. 2001. "Country of Origin Effects, Host Country Effects, and the Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain". *Journal of World Business* 36 (2): 117–27.
- Ferrer, Aldo. 1971. "El capital extranjero en la economía argentina". *El Trimestre Económico* 38 (150): 301–22.
- FIEL. 1990. *Control de precios e inflación. La experiencia argentina reciente*. Buenos Aires: Manantial.
- Finkman, J., y M. Montenegro. 1995. "Vientos de cambio: los nuevos temas centrales sobre las empresas transnacionales". Cepal.
- Flores-Macías, Gustavo. 2010. "Statist vs. Pro-Market: Explaining Leftist Governments' Economic Policies in Latin America". *Comparative Politics* 42 (4): 413–33.
- Freeman, Linton C. 1978. "Centrality in Social Networks. Conceptual Clarification". *Social Networks* 1 (3): 215–39. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7).

- Freille, Sebastián, y Pablo Soffieti. 2017. “Explorando los canales formales de influencia política: Financiamiento de campañas, audiencias y licitaciones en Argentina, 2015-2016”. En . UTDT, Buenos Aires: SAAP.
- Freytes, Carlos. 2013. “Empresarios y política en la Argentina democrática: actores, procesos y agendas emergentes.” *Revista SAAP* 7 (2): 349–64.
- Freytes, Carlos, y Juan O’Farrell. 2017. “Conflictos distributivos en la agricultura de exportación en la Argentina reciente (2003-2015)”. *Desarrollo Económico* 221.
- Gaggero, Alejandro, y Martín Schorr. 2016. “La cúpula empresaria durante los gobiernos kirchneristas”. *Realidad Económica* 297: 61–93.
- Gaggero, Alejandro, Martín Schorr, y Andrés Wainer. 2014. *Restricción eterna. El poder económico durante el kirchnerismo*. Buenos Aires: Futuro Anterior Ediciones.
- Gereffi, Gary, y Karina Fernández-Stark. 2011. *Global value chain analysis: a primer*. North Carolina: Duke University Press.
- Gereffi, Gary, y Joonkoo Lee. 2012. “Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains”. *Journal of Supply Chain Management* 48 (3): 24–32.
- Glaser, B., ed. 1968. *Organizational careers: a sourcebook for theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Godelier, Éric. 2005. “Les élites managériales entre logiques nationales endogènes et globalisation exogènes”. *Entreprises et histoire* 41: 6–14.
- Gormley, William. 1979. “A Test of the Revolving Door Hypothesis at the FCC”. *American Journal of Political Science* 23 (4): 665. <https://doi.org/10.2307/2110801>.
- Goulet, Laurel R., y Parbudyal Singh. 2002. “Career Commitment: A Reexamination and an Extension”. *Journal of Vocational Behavior* 61 (1): 73–91. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1844>.
- Granovetter, Mark. 1985. “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”. *The American Journal of Sociology* 91 (3): 481–510.
- Grant, Wyn, Alberto Martinelli, y William Paterson. 1989. “Large firms as political actors: A comparative analysis of the chemical industry in Britain, Italy and West Germany”. *West European Politics* 12 (2): 72–90.
- Griner, Steven, y Daniel Zovatto. 2005. “Funding of Political Parties and Election Campaigns in the Americas”. San José: International Institute for Democracy and Electoral Assistance.
- Grugel, Jean, y María Pía Riggirozzi. 2007. “The Return of the State in Argentina”. *International Affairs* 83 (1): 87–107.
- . , eds. 2009. *Governance after Neoliberalism in Latin America*. New York: Palgrave MacMillan.
- Gulati, Ranjay, Nitin Nohria, y Akbar Zaheer. 2000. “Strategic Networks”. *Strategic Management Journal* 21 (3): 203–15.

- Hacker, Jacob, y Paul Pierson. 2002. "Business Power and Social Policy: Employers and the Formation of the American Welfare State". *Politics and Society* 30: 277–325.
- Hall, Peter, y David Soskice, eds. 2001. *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantages*. New York: Oxford University Press.
- Hallward-Driemeier, Mary. 2003. *Do Bilateral Investment Treaties Attract Foreign Direct Investment? Only a Bit? and They Could Bite*. Policy Research Working Papers. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3121>.
- Hansen, Wendy, y Neil Mitchel. 2000. "Disaggregating and Explaining Corporate Political Activity: Domestic and Foreign Corporations in National Politics". *American Political Science Review* 94: 891–903.
- . 2001. "Globalization or National Capitalism: Large Firms, National Strategies, and Political Activities." *Business and Politics* 3 (1): 5–19.
- Harvey, David. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*. New York: Oxford University Press.
- Harzing, A. W. 1999. *Managing the Multinationals: an International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar.
- . 2001. "An Analysis of the Functions of International Transfer of Managers in MNCs". *Employee Relations* 23 (6): 581–98.
- Heredia, Mariana. 2003. "Reformas estructurales y renovación de las elites económicas: estudio de los portavoces de la tierra y el capital". *Revista Mexicana de Sociología* 65 (1): 77–115.
- Heredia, Mariana, y Claudia Daniel. 2017. "Governing inflation, disciplining society in Argentina (1950-1990). The transformation of a public problem in the print media". En . Texas, EEUU.
- Heredia, Mariana, y Fernán Gaillardou. 2017. "El debate económico. Del consenso a la antinomía". En *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis del orden neoliberal*, editado por Alfredo Pucciarelli y Ana Castellani. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Hillman, A., G. Keim, y D. Schuler. 2004. "Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda". *Journal of Management* 30 (6): 837–57.
- Hillman, A., y W. Wan. 2005. "The Determinants of MNE Subsidiaries' Political Strategies: Evidence of Institutional Duality". *Journal of International Business Studies* 36: 322–40.
- Hillman, Amy, y Michael Hitt. 1999. "Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions." *The Academy of Management Review* 24 (4): 825–42.
- Hillman, Amy J., Asghar Zardkoobi, y Leonard Bierman. 1999. "Corporate Political Strategies and Firm Performance: Indications of Firm-Specific Benefits from Personal Service in the U.S. Government". *Strategic Management Journal* 20 (1): 67–81.
- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

- . 1982. *Shifting Involvements: Private Interest and Public Action*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hora, Roy. 2000. “Terratenientes, empresarios industriales y crecimiento industrial en la Argentina: los estancieros y el debate sobre el proteccionismo (1890-1914)”. *Desarrollo Económico* 40 (159): 465–92.
- . 2001. *The Landowners of the Argentine Pampas. A Social and Political History, 1860-1945*. Oxford: Oxford University Press.
- . 2010. “La crisis del campo del otoño de 2008”. *Desarrollo Económico* 50 (197): 81–111.
- Jarillo, Carlos, y Jon Martínez. 1990. “Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain”. *Strategic Management Journal* 11 (7): 501–12.
- Johnson, Chalmers. 1974. “The Reemployment of Retired Government Bureaucrats in Japanese Big Business”. *Asian Survey* 14 (11): 953–65.
- Katz, Daniel, y Robert Kahn. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kern, Alejandra, y Pablo Nemiña. 2017. “La relación entre la Argentina y el FMI en el marco de las transformaciones del orden internacional. Difusión del poder y nuevas alianzas en política exterior”. En *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis del orden neoliberal*, editado por Alfredo Pucciarelli y Ana Castellani. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Kosacoff, Bernardo, ed. 2007. *Crisis, recuperación y nuevos dilemas: la economía argentina, 2002-2007*. Buenos Aires: Cepal.
- Kosacoff, Bernardo, y Fernando Porta. 1997. “La inversión extranjera directa en la industria manufacturera argentina. Tendencias y estrategias recientes.” CEPAL.
- Kostova, Tatiana. 1999. “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”. *The Academy of Management Review* 24 (2): 308–24.
- Kostova, Tatiana, y Kendall Roth. 2002. “Adoption of Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects”. *Academy of Management Journal* 45: 215–33.
- Kristensen, P. H., y J. Zeitlin. 2004. *Local Players in Global Games. The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Kulfas, Matías. 2016. *Los tres kirchnerismos. Una historia de la economía argentina 2003-2015*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Kulfas, Matías, Fernando Porta, y A. Ramos. 2002. “Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina”. Cepal.
- Lanciotti, Norma, y Andrea Lluch. 2014. “Las empresas extranjeras en la fase de industrialización dirigida por el Estado: estructuras organizativas y estrategias de entrada, Argentina 1944 y 1972.” *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales* 41 (75): 79–108.

- Lanzalaco, Luca. 2008. "Business Interests Associations". En *The Oxford Handbook of Business History*, editado por Geoffrey Jones y Jonathan Zeitlin. New York: Oxford University Press.
- LaPira, Timothy, y Herschel Thomas. 2014. "Revolving Door Lobbyists and Interest Representation". *Interest Groups and Advocacy* 3 (1): 4–29.
- Laurens, Sylvain. 2015. *Les courtiers du capitalisme. Milieux d'affaires et bureaucrates a Bruxelles*. Paris: Agone.
- Lazzarini, Sergio. 2011. *Capitalismo de laços: Os donos do Brasil e suas conexões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lehmkuhl, Dirk. 2005. "Against all odds. Adaptation and survival of national associations". En *Governing Interests. Business Associations Facing Internationalization.*, editado por Wolfgang Streeck, Jürgen Grote, Volker Schneider, y Jelle Visser. London/New York: Routledge.
- Leiras, Marcelo. 2016. "Economía y política en los gobiernos de izquierda de América Latina". En *¿Por qué retrocede la izquierda?*, editado por Marcelo Leiras, Andrés Malamud, y Pablo Stefanoni. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Levitsky, Steven, y Kenneth Roberts, eds. 2011. *The Resurgence of the Latin American Left*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Llach, Juan José, Pablo Sierra, y Gustavo Lugones. 1997. *Industria automotriz argentina. Evolución en la década del noventa, perspectivas futuras y consecuencias para la industria siderúrgica*. Buenos Aires: Siderar.
- Llenderozas, Elsa. 2011. "La política exterior de los gobiernos kirchneristas". En *La política en tiempos de los Kirchner*, editado por Andrés Malamud y Miguel De Luca. Buenos Aires: EUDEBA.
- López, Andrés. 2006. *Empresarios, instituciones y desarrollo económico: el caso argentino*. Buenos Aires: CEPAL.
- Lorenz, Edward H. 1993. "Flexible Production Systems and the Social Construction of Trust". *Politics & Society* 21 (3): 307–24.
- Luci, Florencia. 2011. "La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿Una revolución managerial?" *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho* 6 (26): 145–81.
- . 2014. "La 'internacional de los managers': cultura cosmopolita, movilidad internacional y éxito corporativo en las grandes empresas globales". *A contracorriente. Una revista de historia social y literatura en América Latina* 11 (2): 166–94.
- . 2016. *La era de los managers. Hacer carrera en las grandes empresas del país*. Buenos Aires: Paidós.
- Meznar, Martin B., y Douglas Nigh. 1995. "Buffer or Bridge? Environmental and Organizational Determinants of Public Affairs Activities in American Firms". *Academy of Management Journal* 38 (4): 975–96.

- Michel, H el ene, ed. 2005. *Lobbyistes et lobbying de l'Union européenne: trajectoires, formations et pratiques des représentants d'intérêts*. Strasbourg: Presses universitaires de Strasbourg.
- Milberg, William, y Deborah Winkler. 2013. *Outsourcing economics. Global value chains in capitalist development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mizruchi, Mark S. 1992. *The Structure of Corporate Political Action: Interfirm Relations and their Consequences*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Morgan, Glenn, y Peer Hull Kristensen. 2006. "The Contested Space of Multinationals: Varieties of Institutionalism, Varieties of Capitalism". *Human Relations* 59 (11): 1467–90.
- Morgan, Glenn, Peer Hull Kristensen, y Richard Whitley. 2003. *The Multinational Firm. Organizing across Institutional and National Divides*. Oxford: Oxford University Press.
- Mortimore, Michael, y Leonardo Stanley. 2006. "Obsolescencia de la protección a los inversores extranjeros después de la crisis argentina". *Revista de la Cepal* 88: 17–34.
- Mortimore, Michael, Sebastián Vergara, y Jorge Katz. 2001. "La competitividad internacional y el desarrollo nacional: implicancias para la política de Inversión Extranjera Directa (IED) en América Latina". 107. Santiago de Chile: CEPAL/Naciones Unidas.
- Mosley, Layna. 2004. *Global Capital and National Governments*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Mouhoud, El Mouhoub. 2008. *Mondialisation et delocalization des entreprises*. Paris: La Découverte.
- Muller-Camen, Michael, Phill Almond, Patrick Gunnigle, Javier Quintanilla, y Anne Tempel. 2001. "Between Home and Host Country: Multinationals and Employment Relations in Europe". *Industrial Relations Journal* 32 (5): 435–48.
- Murillo, Victoria, y Jorge Mangonnet. 2013. "La economía política de la Argentina exportadora en el nuevo milenio: proponiendo una nueva agenda de investigación." *Desarrollo Económico* 53 (209): 223–39.
- Niosi, Jorge. 1974. *Los empresarios y el Estado argentino (1955-1969)*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Njaim, Humberto. 2005. "El financiamiento de los partidos políticos y las campañas electorales en los países andinos: Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru' y Venezuela". En *Democracia en la Región Andina: los telones de fondo*, editado por Kristen Sample y Daniel Zovatto. Estocolmo: International Institute for Democracy and Electoral Assistance.
- Notcheff, Hugo. 1994. "Los senderos perdidos del desarrollo. Elite económica y restricciones al desarrollo en la Argentina". En *El desarrollo económico ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadurismo y elite económica en Argentina*, editado por Daniel Azpiazu y Hugo Notcheff. Buenos Aires: FLACSO.
- Novick, Marta, Sebastián Rotondo, y Gabriel Yoguel. 2009. "El rol de las políticas públicas en la relación entre tramas locales y cadenas globales: el caso de la industria automotriz en Argentina". Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. MTEySS.
- OCDE. 2011. *Definición Marco de Inversión Extranjera Directa*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264094475-es>.

- O'Donnell, Guillermo. 1977. "Estado y alianzas en la Argentina, 1956-1976". *Desarrollo Económico* 16 (64): 523–54.
- . 1978. "Notas para el estudio de la burguesía local, con especial referencia a sus vinculaciones con el capital transnacional y el aparato estatal". *Estudios Sociales* 12: 1–43.
- . 1982. *El Estado Burocrático-Autoritario. Triunfos, derrotas y crisis (1966-1982)*. Buenos Aires: Ediciones de Belgrano.
- Offerlé, Michel. 2009. *Sociologie des organisations patronales*. París: La Découverte.
- . 2015. "Militer en patronat. Engagements patronaux et sociologie du militantisme". *Sociétés contemporaines* 98 (2): 79–106. <https://doi.org/10.3917/soco.098.0079>.
- Ohmae, Kenichi. 1996. *The End of the Nation State. The Rise of Regional Economies*. London: Harper Collins Publishers.
- Olson, Mancur. 1971. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge | : Harvard University Press.
- Oman, Charles. 1999. "Policy Competition and Foreign Direct Investment". Development Centre of the Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Ossandón, José. 2012. "Hacia una cartografía de la élite corporativa en Chile". En *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*, editado por José Ossandón y Eugenio Tironi. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Osterman, Paul. 1996. *Broken Ladders: Managerial Careers in the New Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Ostiguy, Pierre. 1990. *Los Capitanes de la Industria*. Buenos Aires: Legasa.
- Palomino, Héctor, y María Silvana Gurrera. 2011. "La adaptación de las firmas multinacionales al sistema de relaciones laborales. La autonomía de las filiales argentinas y la presencia sindical en los lugares de trabajo". En *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*, editado por Marta Novick, Héctor Palomino, y María Silvana Gurrera. Buenos Aires: PNUD/MTEySS.
- Pfeffer, Jeffrey, y Gerald Salancik. 1978. *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Pfeiffer, Silke. 2006. "Bajo sospecha: el lobby empresarial en la Argentina. Cómo reducir riesgos de corrupción y convertirlo en una actividad legítima". Programa de Transparencia. Buenos Aires: CIPPEC: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento.
- Pinazo, Germán, Marcelo Delfini, y Ana Drolas. 2017. "Ruptura macroeconómica y continuidad estructural en la Argentina post convertibilidad. Un aporte al debate sobre la naturaleza del neoliberalismo." *Trabajo y Sociedad* 28: 159–79.
- Poole, Jennifer P. 2013. "Knowledge Transfers from Multinational to Domestic Firms: Evidence from Worker Mobility". *Review of Economics and Statistics* 95 (2): 393–406.

- Porta, Fernando, Juan Santarcángelo, y Daniel Schteingart. 2017. “Un proyecto político con objetivos económicos. Los límites de la estrategia kirchnerista”. En *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis neoliberal*, editado por Alfredo Pucciarelli y Ana Castellani. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Portantiero, Juan Carlos. 1977. “Economía y política en la crisis Argentina: 1958-1973”. *Revista Mexicana de Sociología* 39 (2): 531–65.
- Porter, Michael. 1986. “Competition in Global Industries. A Conceptual Framework”. En *Competition in Global Industries*, editado por Michael Porter. Boston: Harvard Business School Press.
- Post, James E., Edwin A. Murray, Robert B. Dickie, y John F. Mahon. 1983. “The Public Affairs Function”. *California Management Review* 26 (1): 135–50.
- Prahalad, C.K., y Yves L. Doz. 1987. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.
- Pucciarelli, Alfredo. 2017. “El conflicto por ‘la 125’ y la configuración de dos proyecto prehegemónicos”. En *Los años del kirchnerismo. La disputa hegemónica tras la crisis del orden neoliberal*, editado por Alfredo Pucciarelli y Ana Castellani. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Putnam, Robert D. 1988. “Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games”. *International Organization* 42 (3): 427–60.
- Quiroga, Juan. 2016. “Price Control Policies and State Capacities. Discipline, Transfer, and Informal Networks of Control, Monitoring and Punishment. The ‘Precios Cuidados’ Program in Argentina and its Acceptance by Local Retailers”. Tesis de Maestría, Washington DC: Georgetown University.
- Rapoport, Mario. 2000. *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2000)*. Buenos Aires: Emecé.
- Repoll, Jerónimo. 2010. “Política y medios de comunicación en la Argentina. Kirchner, Clarín y la Ley.” *Andamios* 7 (14): 35–67.
- Requena Santos, Félix. 1989. “El concepto de red social”. *Reis* 48: 137–52.
- Robinson, William. 2007. *Una teoría sobre el capitalismo global. Producción, clases y Estado en un mundo transnacional*. Bogotá: Ediciones Desde Abajo.
- Rojo Brizuela, Sofía, Lucía Tumini, y Gabriel Yoguel. 2011. “La evolución del empleo en las empresas multinacionales en la Argentina. Desarmando mitos a través de nuevas evidencias”. En *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*, editado por Marta Novick, Héctor Palomino, y María Silvana Gurrera. Buenos Aires: PNUD/MTEySS.
- Rougier, Marcelo. 2012. *La economía peronista. Una perspectiva histórica*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Sábato, Jorge, y Jorge Schvarzer. 1985. “Funcionamiento de la economía y poder político en la Argentina: trabas para la democracia”. En *¿Cómo renacen las democracias?*, editado por Alain Rouquié y Jorge Schvarzer. Buenos Aires: Emecé.

- Sabbatella, Ignacio. 2012. “La política petrolera de la posconvertibilidad: de la herencia neoliberal a la expropiación de YPF”. *Argumentos* 14: 149–80.
- Salas-Porras, Alejandra. 2012. “The Transnational Class in México: new and old mechanisms structuring corporate networks (1981-2010)”. En *Financial Elites and Transnational Business. Who rules the world?*, editado por Georgina Murray y John Scott. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sally, Razeen. 1994. “Multinational Enterprises, Political Economy and Institutional Theory: Domestic Embeddness in the Context of Internationalization”. *Review of International Political Economy* 1 (1): 161–92.
- Santarcángelo, Juan, y Guido Perrone. 2012. “Transformaciones, rentabilidad y empleo en la cúpula industrial. Análisis de la cúpula automotriz en la post-Convertibilidad”. *H-industria* 6 (10): 1–34.
- Santarcángelo, Juan, y Germán Pinazo. 2009. “La reindustrialización en la posconvertibilidad: una mirada desde el sector automotriz”. *Realidad Económica* 247: 38–62.
- Schmid, Stefan, y Andrea Daniel. 2011. “Headquarters–subsidiary relationships from a social psychological perspective: how perception gaps concerning the subsidiary’s role may lead to conflict”. En *Politics and Power in the Multinational Corporation: The Role of Institutions, Interests and Identities*, editado por Christoph Dörrenbächer y Mike Geppert. New York: Cambridge University Press.
- Schmitter, Philippe, y Wolfgang Streeck. 1999. “The Organization of Business Interests. Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies”. Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne.
- Schneider, Ben Ross. 1995. “El abrazo esquivo: sinergia entre el sector privado y el Estado en países de industrialización reciente.” *Política y Gobierno* 2 (1): 5–41.
- . 2004. *Business Politics and the State in Twentieth-Century Latin America*. New York: Cambridge University Press.
- . 2010. “Business Politics in Latin America: Patterns of Fragmentation and Centralization”. En *The Oxford Handbook of Business and Government*, editado por David Coen, Wyn Grant, y Graham Wilson. Londres: Oxford University Press.
- Schneider, Ben Ross, y Sebastián Karcher. 2012. “La política de las empresas en Latinoamérica: investigando sus estructuras, preferencias e influencia.” *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales* 39 (70): 7–28.
- Schneider, Volker, y Jürgen Grote. 2005. “Business Associations, Associative Order and Internationalization”. En *Governing Interests. Business Associations Facing Internationalization*, editado por Wolfgang Streeck, Jürgen Grote, Volker Schneider, y Jelle Visser. London/New York: Routledge.
- Schteingart, Daniel. 2016. “Estructura productivo-tecnológica, inserción internacional y desarrollo: hacia una tipología de senderos nacionales”. *Desarrollo Económico* 56.

- Schteingart, Daniel, Juan Santarcángelo, y Fernando Porta. 2017. “Cadenas Globales de Valor: Transformaciones y posibilidades de desarrollo para la periferia desde los 90 a la actualidad”. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales* 44 (81): 89–130.
- Schuler, Douglas, y Kathleen Rehbein. 1997. “The Filtering Role of the Firm in Corporate Political Involvement.” *Business & Society* 36 (2): 116–39.
- Schumpeter, Joseph. 1957. *Teoría del desenvolvimiento económico*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Schvarzer, Jorge. 1990. *Estructura y comportamiento de las grandes corporaciones empresarias argentinas (1955-1983). Un estudio “desde adentro” para explorar sus relaciones con el sistema político*. Buenos Aires: CISEA.
- . 1993. *Empresarios del pasado. La Unión Industrial Argentina*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- . 1998. *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y 2000*. Buenos Aires: AZ editora.
- Senén González, Cecilia. 2014. “Sindicatos en Argentina desde una perspectiva multi-sectorial ¿nuevas prácticas o renovación de las viejas?”. *Cuadernos del CENDES* 10: 99–116.
- Senén González, Cecilia, David Trajtemberg, y Bárbara Medwid. 2009. “La negociación colectiva en la Argentina (1991-2007)”. En *Trabajo y relaciones laborales en Argentina: sector formal e informal*, editado por Cecilia Senén González y Patricia Schettini. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza/Prometeo Libros.
- . 2011. “Empresas multinacionales y doble institucionalidad: los impactos del origen del capital en las filiales argentinas”. En *Multinacionales en la Argentina. Estrategias de empleo, relaciones laborales y cadenas globales de valor*, editado por Marta Novick, Héctor Palomino, y María Silvana Gurrera. Buenos Aires: PNUD/MTEySS.
- Serrani, Esteban. 2012. “Estado, empresarios y acumulación privilegiada de capital. Análisis de la industria petrolera argentina (1988-2008)”. Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- . 2013. “Transformaciones recientes en la industria petrolera argentina: el caso de Yacimientos Petrolíferos Fiscales, 1989-2012”. *Revista de Gestión Pública* 2 (1): 247–80.
- Shihata, Ibrahim. 1992. “Hacia una mayor despolitización de las diferencias relativas a inversiones: el papel del CIADA y del OMGI”. World Bank.
- Sidicaro, Ricardo. 1993. *La política mirada desde arriba: las ideas del diario La Nación, 1909-1989*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Silva, Eduardo. 1996. *The State and Capital in Chile: Business Elites, Technocrats, and Market Economics*. Boulder, Co: Westview.
- Sklair, Leslie. 2002a. “Democracy and the Transnational Capitalist Class”. *The Annals of the American Academy* 581: 144–57.
- . 2002b. “The Transnational Capitalist Class and Global Politics: Deconstructing the Corporate–State Connection”. *International Political Science Review* 23 (2): 159–74.

- Snyder, David, y Charles Tilly. 1972. "Hardship and Collective Violence in France, 1830 to 1960". *American Sociological Review* 37 (5): 520–32.
- Soul, Julia. 2017. "Union power and transnational corporations in the Argentine Steel Industry". En *Uncertain Times. Anthropological approaches to labor in a Neoliberal World*, editado por Paul Durrenberger. University of Colorado Press.
- Stahl, Günter K, Edwin L Miller, y Rosalie L Tung. 2002. "Toward the Boundaryless Career: A Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment". *Journal of World Business* 37 (3): 216–27. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00080-9](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00080-9).
- Stanley, Leonardo. 2006. "Tough decisions: Argentina's strategy versus foreign investment claims". 23. Nuevos Documentos CEDES. CEDES.
- Streeck, Wolfgang, Jürgen Grote, Volker Schneider, y Jelle Visser, eds. 2005. *Governing Interests. Business Associations Facing Internationalization*. London/New York: Routledge.
- Streeck, Wolfgang, y Philippe C. Schmitter, eds. 1985. *Private Interest Government: Beyond Market and State*. Sage series in neo-corporatism. London ; Beverly Hills: Sage Publications.
- Streeck, Wolfgang, y Jelle Visser. 2005. "Organized Business Facing Internationalization". En *Governing Interests. Business Associations Facing Internationalization.*, editado por Wolfgang Streeck, Jürgen Grote, Volker Schneider, y Jelle Visser. London/New York: Routledge.
- Sully, Taylor. 2006. "Emerging Motivations for Global HRM Integration". En *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices. Convergence and Diversity in the Global Economy*, editado por Anthony Ferner, Javier Quintanilla, y Carlos Sánchez-Runde. New York: Palgrave MacMillan.
- Sun, P., K. Mellahi, y E. Thun. 2010. "The Dynamic Value of MNE Political Embeddedness: The Case of the Chinese Automobile Industry". *Journal of International Business Studies* 41: 1161–82.
- Szlechter, Diego. 2013. "La emergencia de la comunidad gerencial en la Argentina. Una mirada comparativa". *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* 5: 3–47.
- Tarrow, Sidney. 1997. *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza Editorial.
- Tilly, Charles. 1978. *From Mobilization to Revolution*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- . 1986. *The Contentious French: Four Centuries of Popular Struggle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Tirado, Ricardo. 2006. "El poder en las cámaras industriales de México". *Foro Internacional* 184 (2): 197–226.
- Tresch, Anke, y Manuel Fischer. 2015. "In Search of Political Influence: Outside Lobbying Behaviour and Media Coverage of Social Movements, Interest Groups and Political Parties in Six Western European Countries". *International Political Science Review* 36 (4): 355–72.

- Undurraga, Tomás. 2016. “Business, politics and ideology: Neoliberalism and capitalist class formation in Argentina and Chile (1990 – 2014)”. *Política. Revista de Ciencia Política* 54 (2): 177–210.
- Van Harten, Gus. 2010. “Five Justifications for Investment Treaties: A Critical Discussion”. *Trade, Law and Development* 2 (1): 19–58.
- Vernon, Raymond. 1977. *Storm over the Multinationals. The Real Issues*. London: The Macmillan Press LTD.
- . 1998. *In the Hurricane’s Eye: The Troubled Prospects of Multinational Enterprises*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Villarruel, José. 1995. “A propósito de la nación y de La Nación”. *Estudios Sociales. Revista Universitaria Semestral* 5 (9): 159–63.
- Vommaro, Gabriel. 2017. *La larga marcha de Cambiemos. La construcción silenciosa de un proyecto de poder*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Vora, Davina, Tatiana Kostova, y Kendall Roth. 2007. “Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification”. *Management International Review* 47 (4): 595–620.
- Wagner, Anne-Catherine. 2005. “Les elites managériales de la mondialisation: angles d’approches et catégories d’analyse”. *Entreprises et histoire* 41: 15–23.
- Williams, Christopher. 2011. “Subsidiary manager socio-political interaction: the impact of host country culture”. En *Politics and Power in the Multinational Corporation : The Role of Institutions, Interests and Identities*, editado por Christoph Dörrenbächer y Mike Geppert. New York: Cambridge University Press.
- Woll, Cornelia. 2005. “The Difficult Organization of Business Interests. MEDEF and the Political Representation of French Firms”. Discussion Paper 05/12. Colonia: Max-Planck Institute for the Study of Societies.
- . 2006. “Lobbying in the European Union: From Sui Generis to a Comparative Perspective.” *Journal of European Public Policy* 13 (3): 456–70.

FUENTES

- “Acuerdo sobre las Medidas en materia de Inversiones relacionadas con el Comercio (MIC)”. 2017. *Organización Mundial del Comercio* (blog). 2017. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/invest_s/trims_s.htm.
- BCRA. 2015. “Las inversiones directas en empresas residentes”. Buenos Aires: Banco Central de la República Argentina.
- Bohoslavsky, Juan Pablo. 2010. “Tratados de protección de las inversiones e implicaciones para la formulación de políticas públicas (especial referencia a los servicios de agua potable y saneamiento)”. CEPAL.
- Burgueño, Carlos. 2015. *Las batallas económicas del kirchnerismo*. Buenos Aires: Edhasa.
- . 2008. *El buen salvaje. Guillermo Moreno, la política del garrote*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Castellani, Ana, Mariana Heredia, y Paula Canelo, eds. 2017. “Base Elites Argentinas 1976-2012”. Conicet.
- Cepal. 1989. “Directorio sobre inversion extranjera y empresas transnacionales: caso de Argentina”. Cepal.
- ENGE. 2017. “Encuesta Nacional a Grandes Empresas, año 2016”. Buenos Aires: INDEC.
- FARN, y FCD. 2011. “El Ordenamiento Ambiental del Territorio como herramienta para la prevención y transformación democrática de conflictos socio-ambientales. Lineamientos básicos y recomendaciones para el desarrollo de una política nacional.” Fundación Cambio Democrático y Fundación Ambiente y Recursos Naturales.
- INDEC. 2003. “La inversión extranjera directa en la Argentina, 1992-2002”. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ministerio de Economía.
- Moreno, Guillermo. 2017. *En defensa del modelo*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Poder Ciudadano. 2005. “Monitoreo del Decreto 1172/2003: ‘Mejora de la calidad de la democracia y sus instituciones’”. Área de Transparencia y Anticorrupción. Buenos Aires: Fundación Poder Ciudadano.
- RIPRO. 2017. “Mapa de Instituciones Empresariales Nacionales”. Buenos Aires: Ministerio de la Producción. Secretaría de Integración Productiva.
- UNCTAD. 2007. “Bilateral Investment Treaties 1995-2006: Trends in Investment Rulemaking”. Nueva York/Ginebra: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.
- . 2016. “Informe sobre las inversiones en el mundo, año 2016”. Ginebra: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.
- . 2017. “Informe sobre las inversiones en el mundo, año 2017”. Ginebra: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

NOTAS PERIODÍSTICAS

- Alconada Mon, Hugo. 2003. “Las partidos aún no pueden justificar sus gastos de campaña”. *La Nación*, el 6 de octubre de 2003. <http://www.lanacion.com.ar/533403-las-partidos-aun-no-pueden-justificar-sus-gastos-de-campana>.
- Bigio, Paloma. 2015. “La hora de los ‘financeos’”. *La Nación*, el 13 de julio de 2015. <http://www.lanacion.com.ar/1809483-la-hora-de-los-financeos>.
- Blanco, Javier, y Alejandro Rebossio. 2003. “Los empresarios esperan ‘racionalidad’”. *La Nación*, el 15 de mayo de 2003. <https://www.lanacion.com.ar/496308-los-empresarios-esperan-racionalidad>.
- Cabot, Diego. 2004. “El Gobierno no cumple el decreto que regula el lobby”. *La Nación*, el 26 de enero de 2004. <https://www.lanacion.com.ar/567321-el-gobierno-no-cumple-el-decreto-que-regula-el-lobby>.
- . 2012. “El ocaso de la voz empresaria: tiempos de aplausos públicos y críticas privadas”. *La Nación*, el 13 de mayo de 2012. <http://www.lanacion.com.ar/1472654-el-ocaso-de-la-voz-empresariala-comunidad-de-negociosaranguren-la-escuelita-y-moreno>.
- . 2013. “El más osado y obediente soldado de la causa kirchnerista”. *La Nación*, el 20 de noviembre de 2013. <http://www.lanacion.com.ar/1639904-se-va-a-roma-el-mas-osado-y-obediente-soldado-de-la-causa-kirchnerista>.
- Capriata, Laura. 2005. “El kirchnerismo lidera el ranking de gastos de campaña”. *La Nación*, el 22 de octubre de 2005. <http://www.lanacion.com.ar/749796-el-kirchnerismo-lidera-el-ranking-de-gastos-de-campana>.
- Carbone, Florencia. 2015. “Nunca tuvimos una estrategia para China”. *La Nación*, el 3 de febrero de 2015. <https://www.lanacion.com.ar/1765177-nunca-tuvimos-una-estrategia-para-china>.
- Clarín*. 2012. “Giorgi: ‘Es incomprensible y mezquina la actitud de Fiat’”, el 11 de enero de 2012. https://www.clarin.com/economia/Giorgi-incomprensible-mezquina-actitud-Fiat_0_ryzO_Yd2Pmx.html.
- Compte, Juan Manuel. 2014. “Así recibía Guillermo Moreno a los empresarios”. *Apertura*, el 31 de octubre de 2014. <http://www.apertura.com/economia/Asi-recibia-Guillermo-Moreno-a-los-empresarios-20141031-0005.html>.
- Corradini, Luisa. 2010. “Ureta Sáenz Peña deja la embajada en París”. *La Nación*, el 10 de diciembre de 2010. <http://www.lanacion.com.ar/1332263-ureta-saenz-pena-deja-la-embajada-en-paris>.
- . 2012. “Dura queja de 40 países por las trabas a las importaciones”. *La Nación*, el 31 de marzo de 2012. <http://www.lanacion.com.ar/1461287-dura-queja-de-40-paises-por-las-trabas-a-las-importaciones>.

- Dattilo, Sergio. 2010. "AEA, entre el Bicentenario y las presiones oficiales". *Ámbito Financiero*, el 24 de mayo de 2010. <http://www.ambito.com/524061-aea-entre-el-bicentenario-y-las-presiones-oficiales>.
- De Santis, Juan Pablo. 2015. "El Banco Central suspendió al presidente del Citibank Argentina". *La Nación*, el 1 de abril de 2015. <https://www.lanacion.com.ar/1781074-el-banco-central-suspendio-al-presidente-del-citibank-argentina>.
- Del Río, José. 2013. "La década K en IDEA: Del silencio empresario al cambio de clima". *Apertura*, el 17 de octubre de 2013. <http://www.apertura.com/economia/La-decada-K-en-IDEA-Del-silencio-empresario-al-cambio-de-clima-20131017-0007.html>.
- . 2015a. "Lobby empresario: el poder detrás del poder". *La Nación*, el 7 de enero de 2015, sec. Negocios. <http://www.lanacion.com.ar/1758062-lobby-empresario-el-poder-detras-del-poder>.
- . 2015b. "El post Moreno: en Comercio cambió todo, menos el modelo". *La Nación*, el 11 de marzo de 2015. <http://www.lanacion.com.ar/1775168-el-post-moreno-en-comercio-cambio-todo-menos-el-modelo>.
- . 2015c. "El nuevo silencio de los empresarios". *La Nación*, el 19 de abril de 2015, sec. Negocios. <http://www.lanacion.com.ar/1785590-el-nuevo-silencio-de-los-empresarios>.
- Dellatorre, Raúl. 2004. "Que la mancha de crudo no llegue al surtidor". *Página 12*, el 5 de agosto de 2004. <https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-39199-2004-08-05.html>.
- Diario sobre Diarios*. 2015. "Adiós diario papel", el 26 de febrero de 2015. <http://www.diariosobrediaros.com.ar/dsd/notas/4/394-adios-diario-papel.php#.WnKUUa6nHIW>.
- Donato, Natalia, y Andrés Sanguinetti. 2009. "Para enfrentar la crisis política, el nuevo titular de AEA no será un empresario". *El Cronista*, el 11 de diciembre de 2009. <https://www.cronista.com/impresageneral/Para-enfrentar-la-crisis-politica-el-nuevo-titular-de-AEA-no-sera-un-empresario--20091112-0078.html>.
- Donovan, Florencia. 2009. "Pablo Devoto: 'En la Argentina falta respeto por la institucionalidad'". *La Nación*, el 29 de noviembre de 2009. <http://www.lanacion.com.ar/1205365-pablo-devoto-en-la-argentina-falta-respeto-por-la-institucionalidad>.
- . 2015. "El Banco Central removió de su cargo al CEO del HSBC". *La Nación*, el 2 de septiembre de 2015. <https://www.lanacion.com.ar/1824258-el-banco-central-removio-de-su-cargo-al-ceo-del-hsbc>.
- El Territorio*. 2005. "El boicot que plantea Kirchner lo sufrirán 10 mil empleados de la Shell", el 14 de marzo de 2005. <http://www.eltterritorio.com.ar/nota4.aspx?c=9376624639249923>.
- eldestapeweb*. 2015. "Moreno rompió el silencio y reveló secretos de su gestión", el 16 de diciembre de 2015. <https://www.eldestapeweb.com/moreno-rompio-el-silencio-y-revelo-secretos-su-gestion-n13202>.

- Franco, Liliana. 2010. "Disolverán la Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones". *Ámbito Financiero*, el 26 de agosto de 2010. <http://www.ambito.com/539641-disolveran-la-agencia-nacional-de-desarrollo-de-inversiones>.
- Galak, Oliver. 2011a. "Seguirán las trabas a los autos caros". *La Nación*, el 18 de febrero de 2011. <http://www.lanacion.com.ar/1350941-seguiran-las-trabas-a-los-autos-caros>.
- . 2011b. "El Gobierno colocó directores en dos empresas energéticas". *La Nación*, el 30 de abril de 2011. <http://www.lanacion.com.ar/1369633-el-gobierno-coloco-directores-en-dos-empresas-energeticas>.
- Infobae*. 2005. "Lavagna remarcó la necesidad de incrementar la inversión", el 13 de septiembre de 2005. <https://www.infobae.com/2005/09/13/210197-lavagna-remarco-la-necesidad-incrementar-la-inversion/>.
- . 2007. "Otra voz oficial pide por la reestatización de Repsol", el 31 de marzo de 2007. <https://www.infobae.com/2007/04/01/309154-otra-voz-oficial-pide-la-reestatizacion-repsol/>.
- . 2014. "Los empresarios debieron jurar silencio al ministro de Economía", el 7 de octubre de 2014. <https://www.infobae.com/2014/10/07/1600137-los-empresarios-debieron-jurar-silencio-al-ministro-economia/>.
- iProfesional*. 2009a. "La ANSES nombrará el primer director estatal en una empresa privada", el 20 de marzo de 2009. <http://www.iprofesional.com/notas/79914-La-ANSES-nombrar-el-primer-director-estatal-en-una-empresa-privada>.
- . 2009b. "El Estado ya ocupa un sillón en 20 empresas y éstas confiesan cómo conviven", el 28 de agosto de 2009. <http://www.iprofesional.com/notas/86528-El-Estado-ya-ocupa-un-sillon-en-20-empresas-y-estas-confiesan-como-conviven>.
- La Nación*. 2003. "Tras realizar una fuerte autocrítica, los empresarios buscan el consenso", el 8 de noviembre de 2003. <https://www.lanacion.com.ar/543425-tras-realizar-una-fuerte-autocritica-los-empresarios-buscan-el-consenso>.
- . 2004a. "Se mantendrá por 60 días el precio del combustible", el 6 de enero de 2004. <http://www.lanacion.com.ar/561389-se-mantendra-por-60-dias-el-precio-del-combustible>.
- . 2004b. "Hubo acuerdo y la Argentina pagó", el 10 de marzo de 2004. <https://www.lanacion.com.ar/580159-hubo-acuerdo-y-la-argentina-pago>.
- . 2005a. "Macri calificó de 'inaceptable' el llamado de Kirchner al boicot", el 12 de marzo de 2005. <http://www.lanacion.com.ar/686946-macri-califico-de-inaceptable-el-llamado-de-kirchner-al-boicot>.
- . 2005b. "Empresarios reducirán el precio de los lácteos", el 22 de marzo de 2005. <https://www.lanacion.com.ar/689594-empresarios-reduciran-el-precio-de-los-lacteos>.
- . 2005c. "Edesur está a punto de firmar el aumento", el 16 de junio de 2005. <http://www.lanacion.com.ar/713380-edesur-esta-a-punto-de-firmar-el-aumento>.

- . 2005d. “Respaldo de AEA a las retenciones”, el 13 de agosto de 2005. <https://www.lanacion.com.ar/729798-respaldo-de-aea-a-las-retenciones>.
- . 2005e. “Edenor ratificó que renunciará al Ciadi”, el 22 de septiembre de 2005. <http://www.lanacion.com.ar/740914-edenor-ratifico-que-renunciara-al-ciadi>.
- . 2005f. “Kirchner atacó a los supermercadistas”, el 25 de noviembre de 2005. <http://www.lanacion.com.ar/759268-kirchner-ataco-a-los-supermercadistas>.
- . 2006a. “El lunes se firmará el acuerdo entre Telecom y el Gobierno”, el 2 de marzo de 2006. <http://www.lanacion.com.ar/785119-el-lunes-se-firmara-el-acuerdo-entre-telecom-y-el-gobierno>.
- . 2006b. “¿Endurecerán controles de precios?”, el 1 de octubre de 2006. <http://www.lanacion.com.ar/845345-endureceran-controles-de-precios>.
- . 2006c. “El control de precios finalizaría en 2008”, el 26 de octubre de 2006. <https://www.lanacion.com.ar/852774-el-control-de-precios-finalizaria-en-2008>.
- . 2007a. “Críticas del sector privado a la embestida sobre Metrogas”, el 6 de julio de 2007. <https://www.lanacion.com.ar/923645-criticas-del-sector-privado-a-la-embestida-sobre-metrogas>.
- . 2007b. “Aranguren: ‘Hemos actuado conforme a derecho’”, el 29 de agosto de 2007. <http://www.lanacion.com.ar/938933-aranguren-hemos-actuado-conforme-a-derecho>.
- . 2008a. “Según las empresas que se dedican a reclutar talentos, las corporaciones buscan CEO, jóvenes y con experiencia.”, el 16 de marzo de 2008. <https://www.lanacion.com.ar/995994-segun-las-empresas-que-se-dedican-a-reclutar-talentos-las-corporaciones-buscan-ceo-jovenes-y-con-experiencia>.
- . 2008b. “Se alzaron las voces de rechazo”, el 22 de marzo de 2008. <http://www.lanacion.com.ar/997635-se-alzaron-las-vozes-de-rechazo>.
- . 2008c. “Queja de España al Gobierno por el hostigamiento a Aerolíneas”, el 18 de abril de 2008. <https://www.lanacion.com.ar/1005380-queja-de-espana-al-gobierno-por-el-hostigamiento-a-aerolineas>.
- . 2008d. “Demora el Gobierno el pago de los subsidios”, el 13 de julio de 2008. <https://www.lanacion.com.ar/1029825-demora-el-gobierno-el-pago-de-los-subsidios>.
- . 2008e. “Elogios de la Presidenta a Eskenazi”, el 7 de octubre de 2008. <http://www.lanacion.com.ar/1056904-elogios-de-la-presidenta-a-eskenazi>.
- . 2008f. “AEA criticó el proyecto oficial de nacionalización de las AFJP”, el 31 de octubre de 2008. <https://www.lanacion.com.ar/1065095-aea-critico-el-proyecto-oficial-de-nacionalizacion-de-las-afjp>.
- . 2008g. “Duro pronunciamiento de empresas de EE.UU”, el 7 de noviembre de 2008. <http://www.lanacion.com.ar/1067456-duro-pronunciamiento-de-empresas-de-eeuu>.
- . 2009a. “Por ahora, Fraguío sigue en Industria”, el 21 de abril de 2009. <http://www.lanacion.com.ar/1120505-por-ahora-fraguio-sigue-en-industria>.

- . 2009b. “Aceptó la Justicia las candidaturas testimoniales de Scioli y Massa”, el 2 de junio de 2009. <http://www.lanacion.com.ar/1134912-acepto-la-justicia-las-candidaturas-testimoniales-de-scioli-y-massa>.
- . 2009c. “Fuerte crítica de empresarios al Gobierno”, el 16 de agosto de 2009. <https://www.lanacion.com.ar/1163079-fuerte-critica-de-empresarios-al-gobierno>.
- . 2010. “Con la guía de un empresario poderoso”, el 8 de octubre de 2010. <https://www.lanacion.com.ar/1312821-con-la-guia-de-un-empresario-poderoso>.
- . 2011. “Plan para equilibrar la balanza de una terminal”, el 18 de marzo de 2011. <https://www.lanacion.com.ar/1358402-plan-para-equilibrar-la-balanza-de-una-terminal>.
- . 2012a. “AEA advierte que puede caer la inversión”, el 21 de abril de 2012. <https://www.lanacion.com.ar/1466961-aea-advierte-que-puede-caer-la-inversion>.
- . 2012b. “La Unión Industrial apoyó la estatización de YPF”, el 2 de mayo de 2012. <http://www.lanacion.com.ar/1469701-la-union-industrial-apoyo-la-estatizacion-de-ypf>.
- . 2013a. “Congelamiento de precios: Moreno citará a 25 empresas por faltantes en los supermercados”, el 15 de febrero de 2013. <https://www.lanacion.com.ar/1554936-congelamiento-de-precios-moreno-citara-a-25-empresas-por-faltantes-en-los-supermercados>.
- . 2013b. “Peligra el acuerdo de Chevron con YPF: la empresa amenaza con dejar Vaca Muerta”, el 15 de marzo de 2013. <https://www.lanacion.com.ar/1563475-peligra-el-acuerdo-de-chevron-con-ypf-la-empresa-amenaza-con-dejar-vaca-muerta>.
- . 2014. “Nuevo rechazo de empresarios a la ley de abastecimiento”, el 31 de agosto de 2014. <http://www.lanacion.com.ar/1723267-nuevo-rechazo-de-empresarios-a-la-ley-de-abastecimiento>.
- . 2015a. “La OMC pidió a la Argentina reformar su sistema de control de importaciones”, el 15 de enero de 2015. <http://www.lanacion.com.ar/1760330-la-omc-pidio-a-la-argentina-reformar-su-sistema-de-control-de-importaciones>.
- . 2015b. “Más empresarios a favor de los directivos del HSBC”, el 5 de septiembre de 2015. <https://www.lanacion.com.ar/1825354-mas-empresarios-a-favor-de-los-directivos-del-hsbc>.
- Laborda, Fernando. 2008. “Un proyecto de poder sin proyecto de país”. *La Nación*, el 29 de febrero de 2008. <http://www.lanacion.com.ar/991526-un-proyecto-de-poder-sin-proyecto-de-pais>.
- LaPolíticaOnline*. 2010. “El gobierno usa la Afip para ‘vaciar’ la AEA”, el 19 de mayo de 2010. <http://www.lapoliticaonline.com/nota/44476/>.
- . 2011a. “Malestar en UIA y AEA”, el 14 de abril de 2011. <http://www.lapoliticaonline.com/nota/51627/>.
- . 2011b. “Aprueban plan de compensación de importaciones a cuatro automotrices”, el 1 de agosto de 2011. <http://www.lapoliticaonline.com/nota/54243/>.

- . 2013. “Kicillof rompió el silencio y decepcionó con un acuerdo de precios ‘voluntario’”, el 20 de diciembre de 2013. <http://www.lapoliticaonline.com/nota/77256/>.
- Manzoni, Carlos. 2010. “Me preocupan los aumentos salariales desmedidos”. *La Nación*, el 4 de julio de 2010. <https://www.lanacion.com.ar/1281252-me-preocupan-los-aumentos-salariales-desmedidos>.
- Montenegro, Maximiliano. 2005. “Con el aumento, peligran los expendedores”. *Página 12*, el 22 de marzo de 2005. <https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-48803-2005-03-22.html>.
- Mugnolo, Juan Pablo. 2017. “Representatividad y representación empresarial: el viejo nuevo problema de la negociación colectiva en la Argentina”. *Abogados.com.ar*, el 17 de abril de 2017. <http://www.abogados.com.ar/representatividad-y-representacion-empresarial-el-viejo-nuevo-problema-de-la-negociacion-colectiva-en-la-argentina/19702>.
- Obarrio, Mariano. 2005. “Cristina Kirchner y Bielsa cambiaron discursos por aportes”. *La Nación*, el 24 de septiembre de 2005. <http://www.lanacion.com.ar/741431-cristina-kirchner-y-bielsa-cambiaron-discursos-por-aportes>.
- . 2007a. “El futuro de YPF, en debate en el Gobierno”. *La Nación*, el 1 de abril de 2007. <http://www.lanacion.com.ar/896426-el-futuro-de-ypf-en-debate-en-el-gobierno>.
- . 2007b. “El kirchnerismo tiene \$1 millón más”. *La Nación*, el 6 de octubre de 2007. <http://www.lanacion.com.ar/950676-el-kirchnerismo-tiene-1-millon-mas>.
- Olivera, Franciso. 2003. “Repsol YPF bajó el precio de las naftas”. *La Nación*, el 5 de junio de 2003. <http://www.lanacion.com.ar/501363-repsol-ypf-bajo-el-precio-de-las-naftas>.
- . 2004b. “Fuerte malestar empresarial por el alza de las retenciones”. *La Nación*, el 5 de agosto de 2004. <http://www.lanacion.com.ar/624642-fuerte-malestar-empresarial-por-el-alza-de-las-retenciones>.
- . 2005a. “Shell subió hasta un 4,2% el precio de las naftas y el gasoil”. *La Nación*, el 9 de marzo de 2005. <http://www.lanacion.com.ar/685973-shell-subio-hasta-un-42-el-precio-de-las-naftas-y-el-gasoil>.
- . 2005b. “Preocupación y malestar en empresas del sector”. *La Nación*, el 11 de marzo de 2005. <http://www.lanacion.com.ar/686538-preocupacion-y-malestar-en-empresas-del-sector>.
- . 2005c. “El silencio de los empresarios”. *La Nación*, el 10 de julio de 2005, sec. Economía. <http://www.lanacion.com.ar/720094-el-silencio-de-los-empresarios>.
- . 2006. “Por presión oficial, Shell sacó de la venta su nuevo gasoil”. *La Nación*, el 28 de septiembre de 2006. <http://www.lanacion.com.ar/844411-por-presion-oficial-shell-saco-de-la-venta-su-nuevo-gasoil>.
- . 2007. “El juego de los empresarios”. *La Nación*, el 25 de febrero de 2007, sec. Economía. <http://www.lanacion.com.ar/886473-el-juego-de-los-empresarios>.

- . 2008. “Volvió Moreno, acompañado por Cristina, con otro acuerdo de precios”. *La Nación*, el 3 de octubre de 2008. <http://www.lanacion.com.ar/1055787-volvio-moreno-acompanado-por-cristina-con-otro-acuerdo-de-precios>.
- Oviedo, Jorge. 2010. “Loma Negra será la quinta empresa que se va de AEA”. *La Nación*, el 12 de mayo de 2010. <http://www.lanacion.com.ar/1263798-loma-negra-sera-la-quinta-empresa-que-se-va-de-aea>.
- Pikielny, Astrid. 2017. “Gabriel Vommaro. ‘Si fuera reelecto, Cambiemos podría reconfigurar el sistema político’”. *La Nación*, el 19 de noviembre de 2017. <http://www.lanacion.com.ar/2082987-gabriel-vommaro-si-fuera-reelecto-cambiemos-podria-reconfigurar-el-sistema-politico>.
- Pisani, Silvia. 2003. “Dura reunión en España con empresarios”. *La Nación*, el 18 de julio de 2003. <http://www.lanacion.com.ar/512326-dura-reunion-en-espana-con-empresarios>.
- . 2012. “Críticas en Washington por el clima de negocios en el país”. *La Nación*, el 1 de agosto de 2012. <https://www.lanacion.com.ar/1495115-criticas-en-washington-por-el-clima-de-negocios-en-el-pais>.
- Rebossio, Alejandro. 2003. “Respaldo de empresarios al Presidente”. *La Nación*, el 21 de agosto de 2003. <https://www.lanacion.com.ar/520934-respaldo-de-empresarios-al-presidente>.
- . 2006. “Crítica empresaria por la inflación”. *La Nación*, el 5 de mayo de 2006. <https://www.lanacion.com.ar/803303-critica-empresaria-por-la-inflacion>.
- . 2011. “Presión por los autos importados”. *La Nación*, el 11 de febrero de 2011. <https://www.lanacion.com.ar/1349063-presion-por-los-autos-importados>.
- Rosales, Jorge. 2006. “Cuando el lobby está bajo sospecha”. *La Nación*, el 2 de julio de 2006, sec. Negocios. <http://www.lanacion.com.ar/819815-cuando-el-lobby-esta-bajo-sospecha>.
- Rosemberg, Jaime. 2005. “Categórico rechazo de la oposición al boicot”. *La Nación*, el 12 de marzo de 2005. <http://www.lanacion.com.ar/686925-categorico-rechazo-de-la-oposicion-al-boicot>.
- Rubinzal, Diego. 2015. “Una mala IDEA”. *Página 12*, el 17 de mayo de 2015, sec. Cash. <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/47-8502-2015-05-20.html>.
- Sack, Andrés. 2012. “España amenaza con una ruptura de relaciones por YPF”. *La Nación*, el 14 de abril de 2012. <https://www.lanacion.com.ar/1464938-espana-amenaza-con-una-ruptura-de-relaciones-por-ypf>.
- Sainz, Alfredo. 2005a. “Más acuerdos para frenar precios”. *La Nación*, el 8 de abril de 2005. <https://www.lanacion.com.ar/694292-mas-acuerdos-para-frenar-precios>.
- . 2005b. “Los súper prometieron más ofertas para frenar la inflación”. *La Nación*, el 27 de julio de 2005. <http://www.lanacion.com.ar/724810-los-super-prometieron-mas-ofertas-para-frenar-la-inflacion>.
- . 2014. “Los Precios Cuidados beneficiaron a las grandes empresas”. *La Nación*, el 2 de junio de 2014. <http://www.lanacion.com.ar/1696591-los-precios-cuidados-beneficiaron-a-las-grandes-empresas>.

- Stang, Silvia. 2009. “El Estado nombró un director en Gas Ban”. *La Nación*, el 24 de marzo de 2009. <http://www.lanacion.com.ar/1111669-el-estado-nombro-un-director-en-gas-ban>.
- Sued, Gabriel. 2011. “Disputa en el Congreso por el lobby minero”. *La Nación*, el 11 de mayo de 2011. <https://www.lanacion.com.ar/1372314-disputa-en-el-congreso-por-el-lobby-minero>.
- Urien, Paula. 2010. “Para CEO, mejor local que visitante”. *La Nación*, el 3 de octubre de 2010. <http://www.lanacion.com.ar/1310799-para-ceo-mejor-local-que-visitante>.
- Ventura, Adrián. 2013. “La Corte Suprema revocó el embargo sobre Chevron”. *La Nación*, el 5 de junio de 2013. <https://www.lanacion.com.ar/1588736-la-corte-suprema-revoco-el-embargo-sobre-chevron>.
- Zaiat, Alfredo. 2014. “No es un invento”. *Página 12*, el 20 de septiembre de 2014. <https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-255726-2014-09-20.html>.
- Zlotnik, Claudio, y Fernando Krakowiak. 2007. “Juicio a la Shell por desabastecimiento”. *Página 12*, el 27 de agosto de 2007. <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-90366-2007-08-27.html>.

GLOSARIO

AACREA: Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola

AACS: Asociación Argentina de Compañías de Seguros

AAHE: Asociación Argentina de Hormigón Elaborado

ABA: Asociación de Bancos de la Argentina

ACSOJA: Asociación de la Cadena de la Soja Argentina

ADEERA: Asociación de Distribuidores de Energía Eléctrica de la República Argentina

ADEFA: Asociación de Fabricantes de Automotores

ADIGAS: Asociación de Distribuidores de Gas

ADIMRA: Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina

AEA: Asociación Empresaria Argentina

AFAC: Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes

AFACC: Asociación de Fabricantes de Coca Cola

AFCP: Asociación de Fabricantes de Cemento Portland

AGEERA: Asociación de Generadores de Energía Eléctrica

AGUEERA: Asociación de Grandes Usuarios de Energía Eléctrica

AHK: Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana

ALA: Asociación de Leasing Argentina

ALPHA AI: Asociación Industrial de Productores de art de limpieza personal e higiene

AMCHAM: American Chamber of Commerce

ARGENCHINA: Cámara de Comercio Argentino-China

ARGENCON: Asociación Empresas Exportadoras de Servicios

ARGENTRIGO: Asociación Argentina de Trigo

ARPROV: Asociación Argentina de Protección de las Obtenciones Vegetales

ASA: Asociación Semilleros Argentinos

ASAGIR: Asociación Argentina del Girasol

ASU: Asociación de Supermercados Unidos

BC: Bolsa de Cereales

BCBA: Bolsa de Comercio de Buenos Aires

CAA: Cámara Argentina del Acero

CABASE: Cámara Argentina de Internet

CAC: Cámara Argentina de Comercio y Servicios

CACE: Cámara Argentina de Comercio Electrónico

CACIAR: Cámara de Comercio e Industria Argentina-Rusia

CADEM: Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas

CADER: Cámara Argentina de Energías Renovables

CADIBSA: Cámara de la Industria de Bebidas sin Alcohol

CADIEEL: Cámara Argentina de Industrias Eléctricas, Electromecánicas y Luminoeléctricas

CAEM: Cámara Argentina de Empresarios Mineros

CAEME: Cámara argentina de especialidades médicas

CAFCI: Cámara Argentina de Fondos Comunes de Inversión

CÁMARA DEL ASIA: Cámara de Comercio Argentina para el Asia y el Pacífico

CAMARCO: Cámara Argentina de la Construcción

CAMBRAS: Cámara de Comercio Argentino-Brasileña

CAPA: Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería

CAPEMVEL: Cámara Argentina de Productores de Especialidades Medicinales Libres

CAPROVE: Cámara Argentina de la Industria de Productos Veterinarios

CARBIO: Cámara Argentina de Biocombustible

CASAFE: Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes

CASC: Cámara Argentina del Shopping Center

CASEL: Cámara Argentina de Seguridad Electrónica

CCAB: Cámara de Comercio Argentino-Británica

CCAC: Cámara de Comercio Argentino - Canadiense

CCACH: Cámara de Comercio Argentino-Chilena

CCAH: Cámara de Comercio Argentino-Holandesa

CCAM: Cámara de Comercio Argentina-Mexicana

CCI: Cámara de Comercio Italiana

CCIFA: Cámara de Comercio e Industria Franco-Argentina

CCSA: Cámara de Comercio Suizo-Argentina

CDTRA: Cámara de Distribuidores de Tabaco de la República Argentina

CEAD: Cámara de Elaboradores de Alambres y sus Derivados

CEADS: Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible

CEC: Centro de Exportadores de Cereales
CECRA: Cámara Española de Comercio de la República Argentina
CEPH: Cámara de Empresas Productoras de Hidrocarburos
CERA: Cámara de Exportadores de la República Argentina
CGE: Confederación General Económica
CIAFA: Cámara de la Industria Argentina de Fertilizantes y Agroquímicos
CIARA: Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina
CICA: Cámara de la Industria Cervecera Argentina
CICOMRA: Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina
CIFRA: Cámara de Industriales Fundidores de la República Argentina
CIL: Cámara de la Industria Lechera
CIP: Cámara de la Industria del Petróleo
CIPA: Cámara de Industriales de Productos Alimenticios
CIQyP: Cámara de la Industria Química y Petroquímica
CIRA: Cámara de Importadores de la República Argentina
COPAL: Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios
CPPC: Cámara de Puertos Privados Comerciales
CSBC: Cámara de Semilleristas de la Bolsa de Cereales
FCAA: Foro de la Cadena Agroindustrial
FCE: Foro de Convergencia Empresarial
G-6: Grupo de los 6
IAPG: Instituto Argentino del Petróleo y el Gas
IDEA: Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina
JURCA: Cámara de Compañías Aéreas en Argentina
SAFYBI: Asociación Argentina de Farmacia y Bioquímica
UAPE: Unión Argentina de Proveedores del Estado
UCCEB: Unión de Cámaras de Comercio Extranjeras y Binacionales
UIA: Unión Industrial Argentina

ANEXO METODOLÓGICO

M.1. Listado de entrevistas: representantes de empresas multinacionales

Entrevistado	Puesto	Organización	Período	Fecha	Duración
Sebastián Diéguez Álvarez	Gerente de Asuntos Públicos	Acindar	2010-actual	2 de junio de 2016	1 h
Sergio Farauco	Director Industrial	Peugeot	2014-2015	7 de septiembre de 2015	40 min
Matías Szapiro	Gerente de Asuntos Públicos	Volkswagen	2015	24 de agosto de 2015	40 min
Luis del Riccio	Gerente de Asuntos Públicos	Globe Metals	2006-actual	24 de mayo de 2016	30 min
Daniel Martini	Gerente de Asuntos Públicos	EDESUR	2006-actual	17 de septiembre de 2015	40 min
Virginia Gatti	Directora de Prensa	Metrogas	1995-2007	17 de agosto de 2015	1:10 h
Louis Virgile	Gerente de Recursos Humanos	Telecom	1992-1998	3 de mayo de 2016	1:40 h
Orlando Di Pino	Gerente de Asuntos Públicos	Metrogas	1996-2004	11 de marzo de 2016	2:20 h
Julián Rooney	Gerente General de Finanzas	Bajo la Alumbra	1999-2013	24 de mayo de 2016	30 min
Jonathan Thienemann	Gerente de Asuntos Públicos	Barrick Gold	2016	16 de junio de 2016	1 h
Joel Glotzer	Jefe de Prensa	Shell	2013-2017	24 de septiembre de 2017	1:10 h

M.2. Listado de entrevistas: representantes de asociaciones empresariales

Entrevistado	Puesto	Organización	Período	Fecha	Duración
Fernando Rodríguez Canedo	Director Ejecutivo	ADEFA	2003-actual	25 de julio de 2016	1:30 h
Juan Cantarella	Director Ejecutivo	AFAC	2000-actual	18 de julio de 2016	1:20 h
Carla Martín Bonito	Directora Ejecutiva	COPAL	2016-2017	3 de noviembre de 2016	1 h
Daniela Martín	Directora de Gestión	AMCHAM	2004-actual	2 de junio de 2016	1:30 h
Bárbara Galantino	Vicedirectora	Cámara Italiana de Comercio	2016-actual	5 de septiembre de 2016	40 min
Federico Thielemann	Subdirector Ejecutivo	Cámara Alemana de Comercio	2006-actual	5 de julio de 2016	1 h
Laura Yorghanjian	Directora Ejecutiva	Cámara Canadiense de Comercio	2008-actual	12 de agosto de 2016	1:40 h
Mónica Mesz	Directora Ejecutiva	Cámara Británica de Comercio	2004-actual	23 de julio de 2015	2 h
Pablo Dragún	Coordinador del Centro de Estudios	UIA	2015-actual	29 de abril de 2016	1 h
Pablo Parola	Director de Comercio Exterior	Cámara Brasileña de Comercio	2015-2017	1 de agosto de 2016	1 h

M.3. Listado de entrevistas: otros

Entrevistado	Puesto	Organización	Período	Fecha	Duración
Carlos Vilas	Director	Ente Tripartito de Obras y Servicios Sanitarios (ETOSS), Ministerio de Planificación	2003-2006	28 de abril de 2016	1:30 h
Beatriz Paglieri	Secretaria	Secretaría de Comercio Exterior, Ministerio de Economía	2011-2013	1 de junio de 2016	1 h
Andrés Peña	Subsecretario	Subsecretaría de Desarrollo Productivo, Ministerio de la Producción	2015-actual	8 de septiembre de 2016	40 min
Yves de Ricaud	Jefe de Asuntos Económicos	Embajada de Francia en la Argentina	2006-2012	6 de septiembre de 2012	1 h
Matthias Trager	Director del Departamento Económico	Embajada de Alemania en la Argentina	2014-actual	30 de septiembre de 2016	1 h
Alberto Carlocchia	Consultor	Independiente, especializado en asuntos mineros	2000-actual	9 de agosto de 2016	2 h

M.4. Guía de entrevistas semi-estructuradas

1) *Trayectoria de vida*

- ✓ Trayectoria ocupacional.
- ✓ Formación educativa.
- ✓ Participación en asociaciones empresariales, clubes u otros.

2) *Características estructurales de la actividad*

- ✓ Composición sectorial.
- ✓ Actores principales.
- ✓ Marcos regulatorios.

3) *Características y funciones asociadas al puesto*

- ✓ Responsabilidades.
- ✓ Estructura organizacional de la compañía/asociación empresarial/agencia pública.

4) *Características de la organización*

- ✓ Criterios de reclutamiento.
- ✓ Vinculación con otros actores del mercado.
- ✓ Relación con accionistas mayoritarios.
- ✓ Relación con otras subsidiarias.
- ✓ Tipo de servicios que ofrece.

5) *Desempeño durante el kirchnerismo*

- ✓ Evolución del negocio durante el período.
- ✓ Evolución de la relación con el gobierno.
- ✓ Anécdotas en relación al desempeño de la función a lo largo del período.

6) *Percepciones*

- ✓ Respecto a la relación local/extranjero en el mundo de los negocios.
- ✓ Respecto a lo que implica ser una empresa extranjera en la Argentina.
- ✓ En relación con el kirchnerismo.
- ✓ Respecto a las diferencias con otros períodos.

ANEXO ESTADÍSTICO

Cuadro E.1. Perfil de las empresas extranjeras de la muestra

Empresa extranjera	Actividad	Cantidad de años en el ranking de las 100 (2003-2015)	Accionista mayoritario (2003)	Accionista mayoritario (2015)
Acindar Grupo Arcelor	Fabricación de metales comunes	13	Belgo Mineira (Brasil) con el 66%	ArcelorMittal (India/Luxemburgo)
ADM Argentina	Venta de granos	11	ADM International Holdings (EEUU)	ADM International Holdings (EEUU)
Aerolíneas Argentinas	Transporte	11	Grupo Marsans (España)	Estado Argentino
ATANOR	Productos químicos	7	Dennis Albaugh International (EEUU)	Albaugh International (EEUU)
Banco Patagonia	Bancos y finanzas	7	Sres. Stuart Milne y González Moreno (Argentina)	Banco do Brasil (Brasil)
Banco Santander Río	Bancos y finanzas	9	Grupo Santander (España)	Grupo Santander (España)
Bayer	Productos químicos	3	Bayer AG (Alemania)	Bayer AG (Alemania)
BBVA Banco Francés	Bancos y finanzas	9	BBVA (España)	BBVA (España)
Bunge Argentina	Alimentos y bebidas	13	Bunge Ltd. (EEUU)	Bunge Ltd. (EEUU)
Caja Seguros Generales	Seguros	4	Gruppo Assicurazione Generali (Italia)	Gruppo Assicurazione Generali (Italia)
Cargill (Consolidado)	Alimentos y bebidas	13	Cargill Inc. (EEUU)	Cargill Inc. (EEUU)
Carrefour	Comercio minorista y mayorista	7	Grupo Carrefour (Francia)	Grupo Carrefour (Francia)
Cencosud	Comercio minorista y mayorista	10	Grupo Paullmann (Chile)	Grupo Paullmann (Chile)
Cervecería y Maltería Quilmes	Alimentos y bebidas	10	Holding Quilmes industrial (Brasil)	Anheuser-Busch InBev (Bélgica)
Chevron Argentina	Petróleo	7	Corporación Chevron (EEUU)	Corporación Chevron (EEUU)
Citibank	Bancos y finanzas	8	Citibank (EEUU)	Citibank (EEUU)
Claro (ex CTT)	Telecomunicaciones	11	Grupo Telmex (México)	América Móvil SABDCV (México)
Coca-Cola FEMSA	Alimentos y bebidas	5	Fomento Económico Mexicano SAB (México)	Fomento Económico Mexicano SAB (México)
Danone Argentina	Alimentos y bebidas	8	Compagnie Gervais Danone (Francia)	Compagnie Gervais Danone (Francia)
Dow Química	Productos químicos	4	Dow Chemical Company (EEUU)	Dow Chemical Company (EEUU)
Edenor	Energía eléctrica	10	Electricité de France (EDF) (Francia)	Pampa Energía (Argentina)
Edesur	Energía eléctrica	8	Distriect Inversora (Chile)	Distriect Inversora (Chile)
Endesa	Energía eléctrica	4	Empresa Nacional de	Empresa Nacional de

Costanera			Electricidad de Chile (Chile)	Electricidad de Chile (Chile)
Esso	Petróleo	9	Exxon Mobil (EEUU)	Bridas (Argentina) y CNOOC (China), a través de la marca Axion.
Fiat Auto Argentina	Automotriz	12	Grupo Fiat (Italia)	Grupo Fiat (Italia)
Ford Argentina	Automotriz	13	Ford Motor Co. (EEUU)	Ford Motor Co. (EEUU)
General Motors	Automotriz	13	General Motors Co. (EEUU)	General Motors Co. (EEUU)
HSBC Bank Argentina	Bancos y finanzas	9	HSBC Latin America B.V. (Inglaterra)	HSBC Latin America B.V. (Inglaterra)
IBM	Informática y consultoría	7	IBM Corp. (EEUU)	IBM Corp. (EEUU)
ICBC (ex Standard Bank)	Bancos y finanzas	8	Standard Bank (Sudáfrica)	ICBC (China)
Iveco	Automotriz	4	Iveco SpA (Grupo Fiat) (Italia)	CNH Industrial (Italia)
LOMA NEGRA	Construcción	6	Lomax SA (Argentina)	Camargo Correa (Brasil)
Louis Dreyfus	Venta de granos	13	Louis Dreyfus SA (Francia)	Louis Dreyfus SA (Francia)
Massalin Particulares	Alimentos y bebidas	5	FTR Holding (Philip Morris) (EEUU)	FTR Holding (Philip Morris) (EEUU)
Mega	Petróleo	7	Repsol-YPF (38%) (España)	YPF (38%) (Argentina)
Mercedes Benz	Automotriz	9	Daimler Chrysler AG (Alemania)	Daimler Chrysler AG (Alemania)
MetroGas	Distribuidora de gas	2	British Gas International BV (Inglaterra)	YPF (Argentina)
Mínera Alumbreira Limited	Minería	12	Glencore Xstrata (Suiza)	Glencore Xstrata (Suiza)
Mínera Argentina Gold	Minería	8	Barrick Gold (Canadá)	Barrick Gold (Canadá)
Mondelez International (ex Kraft Foods)	Alimentos y bebidas	4	Kraft Food (EEUU)	Mondelez International (EEUU)
Monroe Americana	Distribución de productos químicos (farmacia)	3	Fondo de Inversión West Esphere (EEUU)	Fondo de Inversión West Esphere (EEUU)
Monsanto Argentina	Productos químicos	12	Monsanto Overseas (EEUU)	Monsanto Overseas (EEUU)
Nestlé Argentina	Alimentos y bebidas	10	Nestlé (Suiza)	Nestlé (Suiza)
Nextel Communications	Telecomunicaciones	5	NII Holdings Inc. (EEUU)	NII Holdings Inc. (EEUU)
Nidera	Alimentos y bebidas	13	Nidera (Holanda)	Cofco (China)
Noble Argentina	Venta de granos	8	Noble Grain (Hong Kong)	Cofco (China)
Occidental Arg. Explor. (OXY)	Petróleo	3	Occidental Petroleum Corporation (EEUU)	Occidental Petroleum Corporation (EEUU)
Oleaginoso Moreno (GLENCORE)	Alimentos y bebidas	10	Glencore (Suiza)	Glencore (Suiza)
PBB Polisor	Productos químicos	4	Dow Chemical Company (EEUU)	Dow Chemical Company (EEUU)
Petrobras (Grupo)	Petróleo	13	Grupo Petrobras (Brasil)	Grupo Petrobras (Brasil)
Procter & Gamble	Productos químicos	7	Procter & Gamble (EEUU)	Procter & Gamble (EEUU)

Argentina				
Profértil	Productos químicos	3	Repsol-YPF (España)	YPF (Argentina)
PSA Peugeot Citroën Argentina	Automotriz	13	PSA Peugeot Citroën (Francia)	PSA Peugeot Citroën (Francia)
Refinería del Norte	Petróleo	6	Repsol-YPF (España)	YPF (Argentina)
Renault Argentina	Automotriz	13	Grupo Renault (Francia)	Grupo Renault (Francia)
San Antonio International	Petróleo	6	Pride International (EEUU)	San Antonio International (EEUU)
Shell	Petróleo	13	Shell Petroleum NV (Holanda)	Shell Petroleum NV (Holanda)
Siemens (Grupo)	Informática y consultoría	7	Siemens Int. Holding B.V. (Alemania)	Siemens Int. Holding B.V. (Alemania)
Sistema Coca-Cola	Alimentos y bebidas	10	The Coca Cola Company (EEUU)	The Coca Cola Company (EEUU)
Skanska	Construcción	4	Skanska Kraft AB (Suecia)	Pérez Companc (Argentina)
Solvay Indupa	Productos químicos	9	Grupo Solvay (Bélgica)	Odebrecht (Brasil)
Superm. Mayor. Makro	Comercio minorista y mayorista	6	SV Holdings (Holanda)	SV Holdings (Holanda)
Telecom Argentina	Telecomunicaciones	10	Telecom France (Francia)	Sofora Telecomunic. (Italia/Argentina)
Telecom Personal	Telecomunicaciones	6	Grupo Telecom (Francia)	Grupo Telecom (Italia/Argentina)
Telefónica (Grupo)	Telecomunicaciones	7	Grupo Telefónica (España)	Grupo Telefónica (España)
Toepfer	Venta de granos	10	Alfred C. Toepfer International (Alemania)	Alfred C. Toepfer International (Alemania)
Total Austral	Petróleo	3	Grupo Total (Francia)	Grupo Total (Francia)
Toyota Argentina	Automotriz	13	Toyota Motors Corp. (Japón)	Toyota Motors Corp. (Japón)
Unilever de Argentina	Productos químicos	13	Holding Unilever (Inglaterra)	Holding Unilever (Inglaterra)
Vintage Oil Argentina	Petróleo	6	Vintage Petroleum Inc. (EEUU)	Vintage Petroleum Inc. (EEUU)
Volkswagen Argentina	Automotriz	13	Volkswagen AG (Alemania)	Volkswagen AG (Alemania)
Wal-Mart	Comercio minorista y mayorista	9	Wal-Mart (EEUU)	Wal-Mart (EEUU)
Repsol-YPF	Petróleo	13	Repsol (España)	Estado Argentino

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Revista Mercado y relevamientos propios.

Cuadro E.2. Cámaras empresariales que varían sus membresías entre 2003 y 2015.

Cámaras empresariales	Perfil	ET socias 2003	ET socias 2015	Var. 2003-2015	Empresas que entran	Empresas que salen
ABA	Gestión sectorial de intereses	4	5	1	Banco Santander Río ICBC	Banco Patagonia
ADEFA	Gestión sectorial de intereses	8	9	1	Mercedes Benz	-
AEA	Lobby	20	10	-10	Banco Santander Río Endesa Costanera Fiat Auto Argentina PSA Peugeot Citroën	Acindar Aerolíneas Argentinas Cervecería Quilmes Edenor Esso HSBC Loma Negra Metrogas Nidera Petrobras (Grupo) Telefónica (Grupo) Unilever Volkswagen YPF
AFAC	Gestión sectorial de intereses	-	2	2	Acindar Dow Química	-
AMCHAM	Lobby	16	36	20	Acindar Atanor Banco Santander Río BBVA Banco Francés Bunge Argentina Claro (ex CTI) Coca-Cola FEMSA Fiat Auto ICBC Loma Negra Mercedes Benz Mondelez International Nextel Shell Skanska Telecom Argentina Telefónica (Grupo) Toyota Unilever	-
ArgenChina	Networking comercial	5	10	5	Aerolíneas Argentinas Atanor Carrefour ICBC Noble Argentina Toyota	Nidera
CAEM	Gestión sectorial de intereses	3	5	2	Acindar Solvay Indupa	-
CCAB	Networking comercial	7	5	-2	Massalin Particulares	Banco Patagonia Metrogas Minera Alumbreira
CCAC	Networking comercial; Gestión sectorial de intereses	2	3	1	Profértil	
CCACH	Networking comercial	1	2	1	Minera Argentina Gold	
CCSA	Networking comercial	1	3	2	Minera Alumbreira Nestlé Noble Argentina	Skanska
CECRA	Networking comercial	6	4	-2	HSBC	Edenor Endesa Costanera YPF

CEADS	Networking comercial	15	29	14	Atanor Bunge Argentina Caja Seguros Generales Carrefour Cervecería Quilmes HSBC Nidera Profétil Renault San Antonio International Siemens Sistema Coca-Cola Telecom Argentina Telefónica (Grupo) Total Austral Volkswagen Wal-Mart	Cargill Petrobras (Grupo) Solvay Indupa
CIARA	Gestión sectorial de intereses	7	6	-1	Toepfer	Cargill Unilever
IDEA	Foro empresarial	36	45	9	Atanor Axion Energy Banco Patagonia Banco Santander Río Bunge Argentina Cargill Carrefour Cencosud Danone HSBC Bank Argentina Mercedes Benz Procter & Gamble Renault San Antonio International Toyota	Cervecería Quilmes Edenor Esso Petrobras Total Austral Unilever

Fuente: elaboración propia en base a datos de las propias cámaras y notas de prensa.

Cuadro E.3. Los CEOs de las empresas multinacionales y sus perfiles políticos

Empresa	Apellido y Nombre	Intervenciones públicas	Perfil político
Acindar	Acevedo, Arturo	18	Lobbista
Acindar	Giraudó, José	0	Equilibrista
Aerolíneas Argentinas	Díaz Ferrán, Gerardo	8	Embajador de empresa
Aerolíneas Argentinas	Mata, Antonio	15	Embajador de empresa
Atanor	González, Miguel Ángel	10	Equilibrista
Atanor	Dumanjón, Marcelo	0	Dirigente global
Banco Patagonia	Stuart Milne, Jorge	3	Lobbista
Bayer	Flechtner, Helmut Ernest Peter	1	Lobbista
Bayer	Van der Merwe, Richard Ewald	1	Dirigente global
BBVA	Bledel, Jorge Carlos	1	Equilibrista
Bunge	Padilla, Raúl	9	Lobbista
Bunge	Humanes, Enrique	0	Dirigente global
Cargill	Krajnc, Hugo Daniel	5	Equilibrista
Carrefour	Fernández López, Daniel Oscar	7	Equilibrista
Chevron	Holligan, David	2	Embajador de empresa

Chevron	Partridge, Ian	1	Embajador de empresa
Citibank	Bruchou, Juan	7	Equilibrista
Citibank	Ribisich, Gabriel	0	Operador político
Claro (CTI)	Porras Zadik, Julio Carlos	0	Dirigente global
Claro (CTI)	Viesca Arrache, Rogelio	1	Dirigente global
Claro (CTI)	Zenteno de los Santos, Carlos Hernán	2	Dirigente global
Danone	Aranovich, Fernando Carlos	0	Dirigente global
Danone	Del Pup, Jorge Rubén	0	Dirigente global
Danone	Torrens Cervero, Esteve	0	Dirigente global
Dow Química	Vignart, Oscar	9	Lobbista
Dow Química	La Roza, Jorge	1	Embajador de empresa
Dow Química	Meninato, Rolando	14	Equilibrista
Edenor	Ponasso, Fernando	10	Lobbista
Edesur	López Rueda, Rafael	0	Embajador de empresa
Endesa Costanera	Hidalgo Martín Mateos, José María	4	Lobbista
Endesa Costanera	Galindo Vélez, Joaquín	0	Embajador de empresa
Endesa Costanera	Mateo Alcalá, Rafael	0	Dirigente global
Endesa Costanera	López Vilaseco, Héctor	0	Embajador de empresa
Esso	Fernandez Sivori, Alfredo	1	Lobbista
Esso	Juanet, Juan	0	Dirigente global
Esso	Mc Caffrey, John	0	Embajador de empresa
Esso	Risso, Daniel	1	Equilibrista
Fiat	Rattazzi, Cristiano Santiago Argentino	70	Lobbista
Ford	Alemañy, Enrique	9	Equilibrista
Ford	Cannis, Ted	6	Equilibrista
General Motors	Constantini, Isela	7	Equilibrista
General Motors	Boag, Simon	1	Lobbista
General Motors	Lourençon, Edgar	3	Equilibrista
General Motors	Rovera, Felipe (Rovera Neto, Felipe Cornelio)	5	Equilibrista
General Motors	Rocha, Sergio (Pegoraro Rocha, Sergio Luiz)	2	Embajador de empresa
HSBC	Losada, Antonio	0	Equilibrista
HSBC	Martino, Gabriel	2	Equilibrista
IBM	Cascio, Guillermo	2	Equilibrista
IBM	Escajadillo, Gonzalo	2	Dirigente global
IBM	Goulu, Jorge	2	Dirigente global
IBM	Lema, Marcelo	3	Equilibrista
ICBC	Ledesma Padilla, Alejandro	1	Dirigente global
Iveco	Fraguío, Fernando	6	Equilibrista
Iveco	García, Jorge Vicente	1	Dirigente global
Iveco	Rigano, Natale Antonio	1	Dirigente global
Louis Dreyfus	De Camaret, Guillaín Patrice	0	Embajador de

			empresa
Louis Dreyfus	Pic, Francois Philippe	0	Dirigente global
Louis Dreyfus	Schoen, Serge	0	Embajador de empresa
Massalin Particulares	Argüelles, Rafael	0	Dirigente global
Massalin Particulares	Mariotti, Marco	0	Dirigente global
Massalin Particulares	Militsin, Román	0	Dirigente global
Mega	Camporeale, Vito Sergio	0	Dirigente global
Mega	López Fanjul, Gonzalo	0	Dirigente global
Mega	Nuñez, Marcelo	0	Dirigente global
Mercedes-Benz	Brosch, Peter	1	Embajador de empresa
Mercedes-Benz	Barth, Mathias	3	Lobbista
Mercedes-Benz	Holcomb, Jonathan	0	Equilibrista
Mercedes-Benz	Maier, Joachim	1	Equilibrista
Mercedes-Benz	Muell, Manfred	2	Embajador de empresa
Mercedes-Benz	Zey, Roland	1	Dirigente global
Metrogas	Fronza, Juan Carlos	0	Dirigente global
Metrogas	Lynn Waddell, Ricky	0	Embajador de empresa
Metrogas	Verruno, Jorge	0	Dirigente global
Minera Alumbra Ltd	Sartain, Charlie	1	Embajador de empresa
Minera Argentina Gold	Celorio, Atanasio Hernán	0	Lobbista
Minera Argentina Gold	Gonzalez Galindo, Igor Alcides	0	Dirigente global
Monsanto Argentina	Alba, Alfonso	3	Dirigente global
Monsanto Argentina	Beling Filho, Luiz Roberto	4	Dirigente global
Monsanto Argentina	Ghergo, Jorge	1	Equilibrista
Monsanto Argentina	Calvo Isaza, Bernardo	0	Dirigente global
Monsanto Argentina	Ferreira Espinosa, Juan Agustín	0	Dirigente global
Nestlé	Allemann, Felix	0	Embajador de empresa
Nestlé	Devoto, Pablo	7	Dirigente global
Nextel	Butvilofsky, Ruben	1	Dirigente global
Nextel	Felipe, José	0	Dirigente global
Nidera	Barreiro, Rubén Darío	0	Dirigente global
Nidera	López Mayorga, Ricardo Manuel	0	Embajador de empresa
Noble Argentina	Di Nucci, Carlos	0	Dirigente global
Noble Argentina	Romero Vedoya, Alfonso	0	Dirigente global
Noble Argentina	Zombory, Esteban	0	Dirigente global
Oleaginosa Moreno	Gancberg, Sergio Eduardo	1	Lobbista

Oleaginosa Moreno	Pájaro, Daniel Néstor	0	Dirigente global
Procter & Gamble	Del Carril, Fernando	2	Equilibrista
Procter & Gamble	Lamus Mendoza, Raúl	1	Dirigente global
Procter & Gamble	Paz Soldán, Carlos	8	Equilibrista
Procter & Gamble	Ríos, Gerardo	0	Dirigente global
Profertil	López Revuelta, Rafael (fue dos veces presidente: 2005-2006 y 2009-2011)	0	Dirigente global
Profertil	Mannix, Lyle Frederick	0	Dirigente global
Profertil	Rennie, Robert John	0	Dirigente global
PSA Peugeot	Baños, Osvaldo	5	Operador político
PSA Peugeot	Ureta Sáenz Peña, Luis (fue dos veces 2002-2006; 2011-2015)	12	Equilibrista
PSA Peugeot	Varela Sobrado, Javier	1	Dirigente global
Refinería del Norte	Barbalho, Adalberto Santiago	0	Dirigente global
Refinería del Norte	De Meira Fontes, Carlos Alberto	0	Embajador de empresa
Refinería del Norte	Dahn, Haroldo Enrique	0	Lobbista
Refinería del Norte	Pinheiro Ramos, Abilio Paulo	0	Dirigente global
Refinería del Norte	Moreira, Valdison	0	Embajador de empresa
Renault	Koskas, Thierry	3	Embajador de empresa
Renault	Lardizábal, Juan Manuel	8	Lobbista
Renault	Maciet, Dominique	15	Equilibrista
Respsol-YPF	Brufau, Antonio	21	Embajador de empresa
Respsol-YPF	Cortina, Alfonso	6	Embajador de empresa
San Antonio Internacional	Blocker Jr., John Rufus	0	Embajador de empresa
San Antonio Internacional	Etcheverry, Carlos Fulvio	0	Dirigente global
San Antonio Internacional	Kricorian, Mario Alberto	0	Dirigente global
San Antonio Internacional	Pi, Hector Denis	0	Dirigente global
Santander Río	Cristofani, Enrique	18	Equilibrista
Shell	Aranguren, Juan José	41	Equilibrista
Shell	Lacroze, Teófilo	0	Dirigente global
Siemens	Genzone, Enrique	3	Equilibrista
Siemens	Kleinhempel, Ralph Matthias	6	Equilibrista
Siemens	Schmidt, Rodolfo Joaquin	1	Dirigente global
Sistema Coca-cola	Jaramillo, Juan Carlos	0	Dirigente global
Sistema Coca-cola	Ponce Garcia, Washington Fabricio	0	Dirigente global
Sistema Coca-cola	Salazar Lomelin, Carlos	1	Dirigente global
Skanska	Piantoni, Mario	0	Dirigente global
Skanska	Morano, Hernán	2	Embajador de empresa
Solvay Indupa	Cancio, Juan Alberto	0	Equilibrista
Sup. Mayorista	Colmenares, Antonio	1	Dirigente global

Makro			
Sup. Mayorista Makro	Leijnse, Edwin Adriaan	0	Dirigente global
Sup. Mayorista Makro	Van Wingerde, Arnoud	1	Dirigente global
Sup. Mayorista Makro	Whittaker, Bruce James	1	Dirigente global
Telecom	Garrido, Enrique	2	Equilibrista
Telecom	Felices, Carlos A.	7	Dirigente global
Telecom	Vázquez, Amadeo	7	Operador político
Telecom Personal	Bertone, Franco	5	Dirigente global
Telecom Personal	Cristianci, Oscar Carlos	0	Dirigente global
Telecom Personal	Firpo, Jorge	0	Dirigente global
Telecom Personal	Messano, Alberto	1	Dirigente global
Telefónica	Blasco Bosqued, Luis	3	Dirigente global
Telefónica	Caride, Eduardo Fernando	11	Dirigente global
Telefónica	Vázquez, Mario	6	Equilibrista
Toepfer	Aleman, Martín (dos veces: 2002-2008; 2011-2015)	0	Dirigente global
Total Austral	Grosjean, Yves	1	Embajador de empresa
Total Austral	Rielo, Javier	0	Dirigente global
Total Austral	Paszkiewicz, Ladislas	2	Embajador de empresa
Toyota	Borderes, Aníbal	14	Equilibrista
Toyota	Herrero, Daniel	7	Dirigente global
Toyota	Okabe, Hiroyuki	2	Embajador de empresa
Unilever	Kozusok, Miguel Fernando	10	Dirigente global
Volkswagen Argentina	Fidelis Senn, Josef	3	Embajador de empresa
Volkswagen Argentina	Sáenz, Emilio	1	Embajador de empresa
Volkswagen Argentina	Klima, Víctor	16	Operador político
Walmart	Barbeito, Horacio	0	Dirigente global
Walmart	Barbero, Antonio Luis	0	Dirigente global
Walmart	Beccar Varela, Agustín	1	Dirigente global
Walmart	Gómez Berard, Ezequiel	3	Dirigente global
Walmart	Pérez Lizaur, Jose Ignacio	0	Dirigente global

Fuente: elaboración propia en base Castellani, Heredia y Canelo (2017) y relevamientos propios.

Cuadro E.4. Medidas económicas desplegadas entre 2003 y 2015 según sector de actividad

Sector de actividad	Política económica	Fecha
Automotriz	Decreto 774/05 (de sustitución de autopartes importadas)	jul-05
	Acuerdo de precios (automotriz)	nov-06
	Ley 26.393 de Consolidación y Desarrollo del Sector Autopartista Nacional	jun-08
	Acuerdo de precios (automotriz)	ago-08
	Prohibición de importar hasta no desarrollar planes de exportación (informal, sin normas escritas) (automotriz)	feb-11

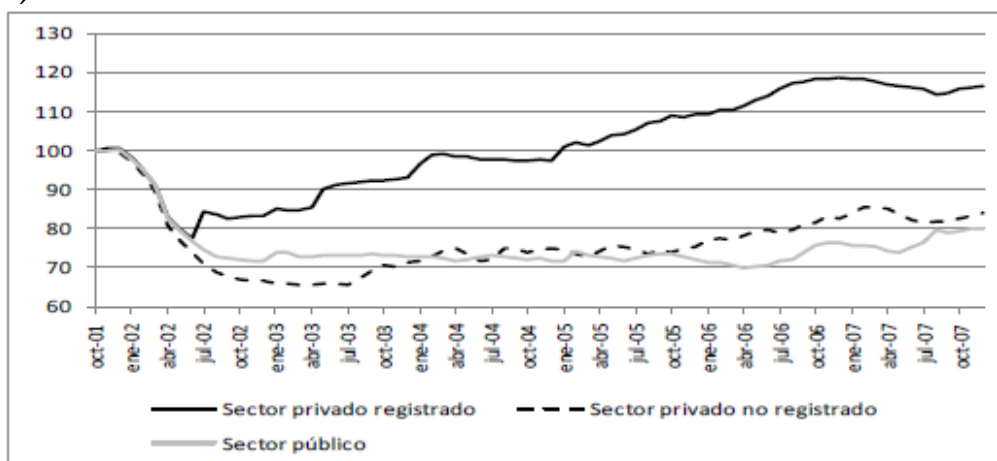
	DJAI	abr-12
	Impuesto autos de alta gama (automotriz)	dic-13
	Control de importaciones (automotriz)	nov-14
Petrolero	Acuerdo de precios (combustibles)	jun-03
	Acuerdo de precios (combustibles)	ene-04
	Acuerdo de precios (combustibles)	mar-04
	Retenciones (petróleo)	may-04
	Acuerdo de precios (combustibles)	abr-05
	Control de exportaciones (Res 1338) (petróleo)	sep-06
	Subsidios (res 459/07) (gasoil)	jul-07
	Prohibición exportación de combustibles líquidos bajo el amparo de la Ley de Abastecimiento	ene-08
	Acuerdo de precios (YPF, Petrobras y ESSO) (combustibles)	ene-08
	Autorización para volver a exportar (YPF, Petrobras y ESSO)	ene-08
	Acuerdo de precios (Shell) (combustibles)	feb-14
Productos químicos	Acuerdos de precios (productos químicos)	abr-06
	Acuerdos de precios (productos químicos)	nov-06
	Acuerdos de precios (productos químicos)	sep-07
	Negociación por ingreso de directores estatales tras estatización de las AFJP (Solvay Indupa)	nov-08
	Acuerdos de precios (productos químicos)	dic-13
	Programa "precios cuidados" (productos químicos)	feb-14
Alimentos y bebidas	Convenio de recaudación (tabacaleras)	mar-04
	Acuerdos de precios (alimentos y bebidas)	mar-05
	Acuerdo de precios (aceites)	abr-05
	Acuerdos de precios (alimentos y bebidas)	dic-05
	Acuerdos de precios (alimentos y bebidas)	feb-06
	Acuerdos de precios (alimentos y bebidas)	oct-06
	Esquema de compensaciones (Resolución 378/07)	ene-07
	Registro de Exportadores de Granos (comercialización de granos)	ene-08
	Ley antitabaco (tabacaleras)	oct-10
	Suspensión de expo de harina en el marco de las ROE (comercialización granos)	jun-13
	Acuerdos de precios (alimentos y bebidas)	dic-13
	Programa "precios cuidados" (alimentos y bebidas)	feb-14
Bancos y finanzas	Negociación por ingreso de directores estatales tras estatización de las AFJP (Banco Patagonia)	nov-08
	Decreto 441/11 (derogación del límite accionario) (Directo en Banco Patagonia)	abr-11

	Suspensión del BCRA para girar divisas (HSBC)	ene-15
	Suspensión de directivos por el BCRA (Citibank)	abr-15
	Suspensión de directivos por el BCRA (HSBC)	sep-15
Comercio minorista	Acuerdos de precios (supermercados)	mar-05
	Acuerdos de precios (supermercados)	jul-05
	Acuerdos de precios (supermercados)	sep-05
	Acuerdos de precios (supermercados)	dic-05
	Acuerdos de precios (supermercados)	feb-06
	Acuerdos de precios (supermercados)	sep-06
	Acuerdos de precios (supermercados)	oct-07
	Acuerdos de precios (supermercados)	mar-08
	Acuerdos de precios (supermercados)	oct-08
	Acuerdos de precios (supermercados)	oct-12
	Acuerdo de precios (supermercados)	feb-13
	Acuerdo de precios (supermercados)	may-13
	Acuerdo de precios (supermercados)	dic-13
	Programa "precios cuidados" (supermercados)	feb-14
	Programa "precios cuidados" (supermercados)	jul-14
	Comercio mayorista de granos	Registro de Exportadores de Granos (comercialización de granos)
Ley 23351 sobre las Alícuotas correspondientes a los derechos de exportación		ene-08
Allanamiento de las oficinas de Bunge por presunta evasión tributaria		oct-10
Suspensión del Registro Exportadores de Granos por actividades sospechosas (Cargill, ADM, Nidera, Toepfer, LDF, Bunge y Oleaginosa Moreno)		mar-11
Suspensión del Registro Exportadores de Granos por actividades sospechosas (Cargill y Bunge)		oct-12
Minas y canteras	Retenciones	dic-07
Servicios, informática y consultoría	Ley 25790, de renegociación de los contratos	oct-03
	Acta de entendimiento (garantía de congelamiento de tarifas 2004) (telefónicas)	may-04
	Acuerdo por las tarifas (Edesur)	jun-05
	Acuerdo por las tarifas (Edenor)	sep-05
	Acuerdo por las tarifas (Telecom y Telefónica)	mar-06
	Reestatización Aguas Argentinas	mar-06
	Acuerdo con AA para incrementar la participación accionaria a cambio de otorgar aumentos de tarifas, exenciones y subsidios	jul-06
	Autorizan aumento de tarifas (eléctricas)	feb-07
	Reestatización Aerolíneas Argentinas	jul-08
	Autorizan aumento de tarifas (eléctricas)	jul-08
	Negociación por ingreso de directores estatales tras estatización de las AFJP (Endesa)	nov-08
	Negociación por ingreso de directores estatales tras estatización de las AFJP (Telecom)	nov-08

Autorizan aumento de tarifas (eléctricas y gas)	sep-09
Reestatización de YPF	abr-12
Autorizan aumento de tarifas (eléctricas y gas)	nov-12

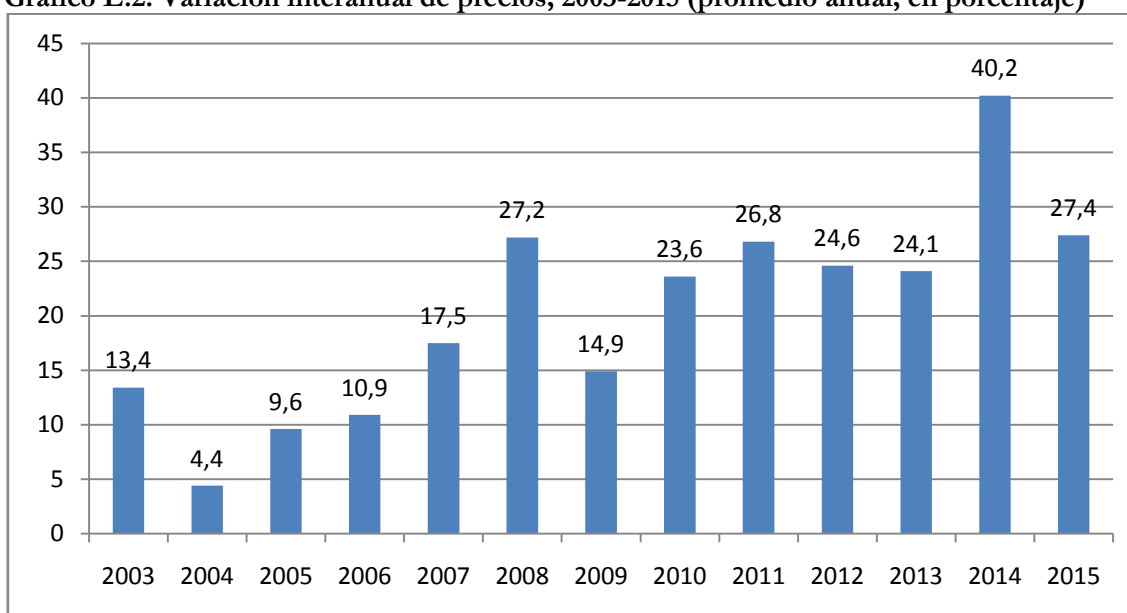
Fuente: elaboración propia en base a datos de prensa (*La Nación*).

Gráfico E.1. Evolución de los salarios reales del sector privado y público, 2001-2007 (base oct-01=100)



Fuente: elaboración propia en base a INDEC²¹⁰.

Gráfico E.2. Variación interanual de precios, 2003-2015 (promedio anual, en porcentaje)

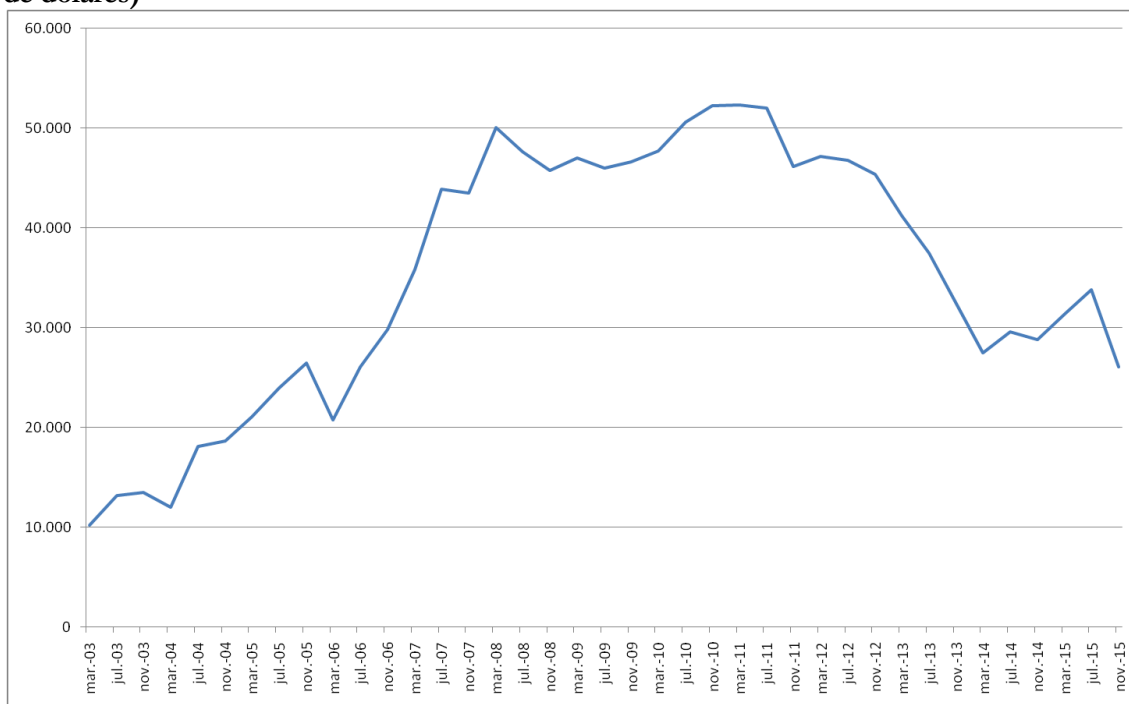


Fuente: Instituto Estadístico de los Trabajadores (IET) en base a INDEC²¹¹, estadísticas provinciales y relevamientos propios.

²¹⁰ La manipulación de las estadísticas oficiales del INDEC tras la intervención del gobierno en octubre de 2006 no permite sacar conclusiones confiables basadas en los datos de esta entidad más allá de 2007.

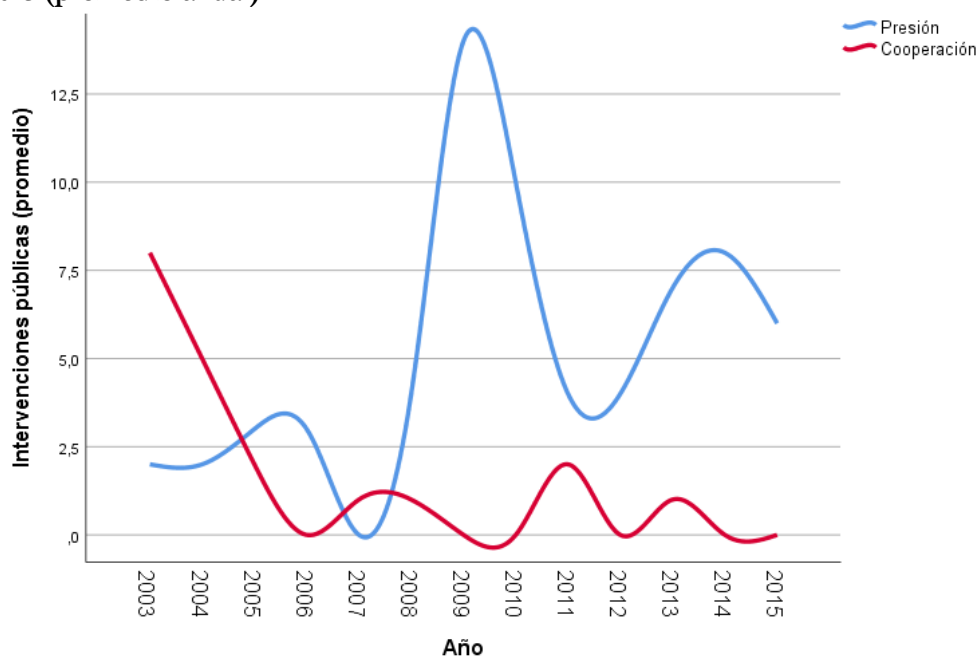
²¹¹ Hasta 2007 (ver nota anterior)

Gráfico E.3. Evolución de las reservas internacionales del BCRA, 2003-2015 (montos en millones de dólares)



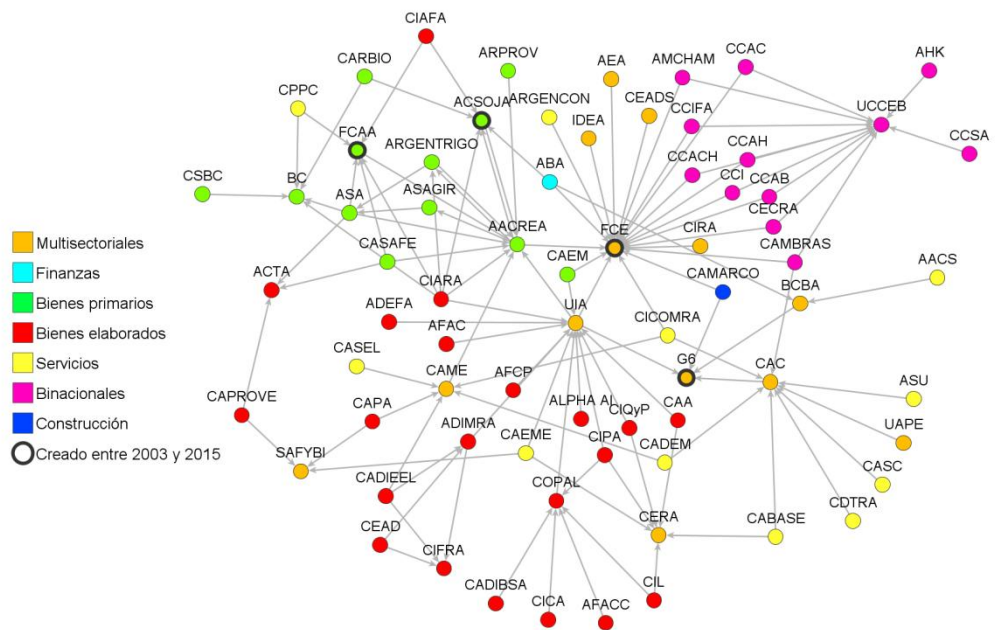
Fuente: elaboración propia en base a datos del BCRA.

Gráfico E.4. Evolución de las intervenciones públicas de presión y cooperación de la AEA, 2003-2015 (promedio anual)



Fuente: elaboración propia en a relevamientos de prensa del diario La Nación.

Gráfico E.5. Red corporativa de segundo, tercer y cuarto grado (federaciones, confederaciones y frentes empresariales), año 2015



Fuente: elaboración propia en base a datos de las propias cámaras y notas de prensa.

ANEXO DOCUMENTAL

Código de Ética

Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina

Viamonte 1133 Piso 8 (C1053ABW) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel. 5411-4371-4500 / Fax. 5411-4371-8400
amcham@amchamar.com.ar

Introducción

a. Objetivo del Código

Este Código es una guía, un texto de referencia que sirve para orientar nuestras acciones como empleados y directivos de AmCham Argentina, con el fin de que las actividades de nuestra cámara sean transparentes y acordes con una conducta ética, y en cumplimiento de las leyes vigentes donde nuestras actividades se desarrollan.

Todos los miembros de AmCham Argentina y terceros contratados tienen el poder de influir en la reputación de la misma, todos los días, en cualquier lugar.

Así, el Código se presenta como un conjunto de directrices para ayudar a entender cómo realizar negocios con honestidad e integridad. Este conjunto de directrices se encuentra alineado con los valores y visión de AmCham Argentina.

Para la mejor interpretación del Código, o en caso de duda, se recomienda la consulta a la Directora de Administración o la Directora de Gestión.

b. Compromiso de los empleados

La reputación de AmCham Argentina no solamente depende de la propuesta de valor o calidad de los servicios ofrecidos a las empresas asociadas a la Cámara y a la comunidad, sino también de nuestros actos como empleados de la misma. La imagen de la cámara está en nuestras manos.

Como empleados, debemos asumir el compromiso, ineludible e inexcusable, de actuar con integridad en el día a día.

Por ello, es fundamental familiarizarse con el contenido del Código y reportar cualquier desviación o incumplimiento que se observe, a través de los canales adecuados.

c. Responsabilidad de la Dirección y Alta Gerencia

La Dirección y Alta Gerencia de AmCham Argentina están comprometidas con este Código. Tenemos la obligación de liderar con el ejemplo. Nuestra obligación es crear un ambiente propicio y adecuado para recibir y debatir sobre los tópicos incluidos en el Código y participar activamente en su inserción en la cultura de AmCham Argentina.

d. Cumplimiento de leyes y normas

AmCham Argentina debe cumplir las leyes y normas de toda jurisdicción en la que opera. Su cumplimiento asegura la reputación de la misma. Pregúntese, ¿alguien se enorgullecería de una organización que infringe las leyes? Para verificar el cumplimiento de las leyes y normas vigentes, consulte siempre a la Directora Administración de Amcham

Sin perjuicio de ello, hay cuestiones éticas más amplias que las previstas en las leyes. Incluso, hay casos en los que la respuesta a un cuestionamiento ético no es tan obvia. En estos casos, aún cuando puede preguntar a la Directora de Administración o la Directora de Gestión según quien sea su supervisor sobre el alcance del dilema en el que se encuentra, puede realizarse las siguientes preguntas, que le ayudarán a dilucidar la cuestión:

- ¿Es lo correcto?
- ¿Estaría orgulloso de mi conducta si la misma trascendiera por cualquier medio?
- ¿Me sentiría cómodo contándole a mi familia y entorno de lo que hice?
- ¿Pongo en juego mi reputación con esto?
- ¿Esto ayuda a construir la reputación de AmCham Argentina?

I. Integridad en el trabajo

a. Relaciones en el trabajo

✓ **Cumplimiento de las leyes**

AmCham Argentina cumple con las leyes laborales aplicadas a la contratación y relación laboral con sus empleados, llevando los libros en forma legal. AmCham Argentina prohíbe, en todas sus formas, el trabajo ilegal o no registrado en libros, como así también todo tipo de trabajo infantil.

✓ **Respeto y diversidad**

Los empleados de AmCham Argentina deben respetar las creencias religiosas, culturales y éticas de los compañeros de trabajo. Nuestro compromiso como empleados es crear un entorno de trabajo saludable, en un clima de confianza y respeto, promoviendo el trabajo productivo.

En todas las áreas y en todos los niveles, debe fomentarse una comunicación abierta y asertiva, respetándose la intimidad y dignidad de todos los empleados.

Todos los empleados deben ser tratados en forma justa, y su selección, promoción o reconocimiento siempre será evaluado con criterios objetivos relacionados con el desempeño y otros criterios relativos al trabajo. Se encuentra prohibido todo tipo de discriminación, sin importar la orientación sexual, política, raza, color, religión o género..

✓ **Violencia y acoso**

AmCham Argentina prohíbe en forma absoluta todo tipo de violencia, amenaza de violencia, intimidación o conductas tendientes a la misma en cualquiera de las líneas de trabajo.

El acoso, entendido como toda acción que crea, de manera inapropiada, un ambiente de trabajo hostil, intimidatorio u ofensivo, se encuentra asimismo prohibido. Los empleados de AmCham Argentina tienen la obligación de denunciar cualquier tipo de acoso o violencia recibidos. La denuncia no tendrá consecuencias negativas para el denunciante, siempre que la misma no haya sido maliciosa.

b. Relaciones con terceros

✓ **Conflictos de Interés**

Los empleados de AmCham Argentina deben evitar las relaciones comerciales o de otro tipo que creen conflictos o que parezcan crear conflictos con su relación laboral con AmCham Argentina y su obligación de siempre actuar en beneficio de AmCham Argentina.

Este conflicto de interés se da cuando el empleado, o un familiar directo, es contratado o tiene alguna relación comercial con un competidor, proveedor o socio de AmCham Argentina. El empleado debe informar cualquier actividad privada realizada fuera de AmCham Argentina que pudiera resultar un conflicto de interés.

✓ **Política de regalos e invitaciones**

El intercambio de pequeños obsequios y cortesías empresariales entre socios comerciales es normal y, a menudo, un aspecto positivo de hacer negocios. Sin embargo, esta práctica puede, en algunos casos, crear conflictos de intereses o dar la impresión de que se está obrando de manera incorrecta. Los empleados de AmCham Argentina no deben permitir el intercambio de obsequios e invitaciones que influyan o que parezcan influir en las decisiones comerciales independientes de AmCham Argentina.

Como regla básica, es aceptable recibir obsequios o cortesías empresariales siempre que:

- Sea de valor simbólico o su valor no sea superior a U\$S 100 o su equivalente en moneda local.
- No sea ilegal
- La intención pretendida con la entrega del obsequio no sea, ni tenga la apariencia de, influir en las decisiones comerciales que los empleados ejercen en el día a día.

c. Bienes de la Cámara

✓ **Uso de bienes de la Cámara**

Los bienes que AmCham Argentina entrega a los empleados para su desempeño laboral (celulares, laptops, dinero en efectivo, existencias, instalaciones, equipos, software, y demás suministros y herramientas), deben ser utilizados únicamente para el fin con el que fueron entregados. Los empleados tienen la obligación de cuidar los bienes entregados y hacer un uso eficiente y efectivo de los mismos.

✓ **Información Confidencial**

Todos los empleados de AmCham Argentina tienen acceso diariamente, en razón de sus funciones, a información de AmCham Argentina, sus proveedores, socios, y terceros. Dicha información no debe ser divulgada por ningún medio a terceros ajenos a AmCham Argentina a menos que se tenga las debidas autorizaciones. Los empleados deben tener presente que el uso no autorizado y/o para provecho personal de dicha información puede perjudicar a la cámara y afectar seriamente su actividad.

✓ **Exactitud de libros y registros**

La credibilidad de AmCham Argentina en el mercado depende de la integridad de los registros comerciales y financieros. Los registros precisos crean los cimientos para tomar decisiones comerciales acertadas. Los registros incompletos o imprecisos ocasionarán una toma de decisiones erróneas y pueden poner en riesgo a AmCham Argentina desde el punto de vista legal y financiero. Asimismo, es obligatorio cumplir con los principios de contabilidad generalmente aceptados, por lo que se prohíbe la introducción de registros falsos o la omisión de registros. Todo pago debe registrarse adecuadamente. Los empleados nunca deben ocultar, alterar o manipular indebidamente los registros de AmCham Argentina. Por otra parte, los empleados deben conservar y/o destruir los documentos siguiendo la ley vigente y la política de gestión de registros de AmCham Argentina.

II. Integridad en el mercado

a. Relaciones con los socios

✓ **Calidad de los productos/servicios**

AmCham Argentina ofrece servicios a las empresas asociadas a la Cámara y a la comunidad en general, con el objetivo puesto en la calidad y valor agregado. El ofrecimiento de servicios no implica solamente su prestación, sino también la atención al socio y su satisfacción, con los estándares del mercado. Para el éxito de la misión de AmCham Argentina y de sus empleados, los mismos deben comprometerse a satisfacer o a superar las exigencias de los socios y las normas regulatorias aplicables a la actividad de AmCham Argentina,

✓ **Honestidad e integridad en la relación con las empresas socias**

Las empresas socias de AmCham Argentina son su activo más valioso. Los empleados deben, en todo momento, actuar con honestidad e integridad en la relación con los socios, atendiendo sus necesidades y superando sus expectativas.

✓ **Comunicación responsable**

AmCham Argentina asume la responsabilidad social que implica su rol de comunicadores en la difusión pública de los mensajes que emite y es consciente que la observancia de los principios éticos y el acatamiento de las normas que los preservan constituyen el fundamento que la comunicación le debe al público, a sí misma y a la comunidad en general. Por ello, toda comunicación emitida por AmCham Argentina, en cualquier plataforma audiovisual, gráfica, existente o que se desarrolle en el futuro (incluido pero no limitado a revistas, videos, medios gráficos e internet), ya fuere para promocionar un producto, premios, certámenes o concursos, como así también las que tengan carácter meramente institucional, deben respetar las políticas de AmCham Argentina, este Código de Conducta, los principios de la moral y de las buenas costumbres y las normas legales vigentes. Consecuentemente, toda comunicación debe tener como estándares la honestidad, integridad, exactitud y veracidad de lo expuesto.

b. Relaciones con la competencia

✓ **Competencia Justa**

AmCham Argentina crea un ámbito de discusión y tratamiento de temas de interés general para empresas, muchas de las cuales compiten diariamente. AmCham Argentina reconoce que la competencia de los diferentes actores del mercado puede ser dura, pero siempre debe ser leal y justa.. Por tal motivo,

AmCham Argentina nunca propiciará ni avalará un ámbito en el que alguna situación vulnere o propicie el detrimento de alguno de los involucrados.

Asimismo, AmCham Argentina declara que toda recolección de información de las empresas socias debe ser legal y ética. Los empleados de AmCham nunca deben recabar información a través de declaraciones falsas, robo o hurto, ni aceptar información confidencial sin el consentimiento del propietario.

✓ **Leyes antimonopolio y relacionadas con la competencia**

Las relaciones entre competidores están reguladas, entre otras normas, por las leyes antimonopolio o de defensa de la competencia, que garantizan una competencia sin distorsiones en el mercado, en beneficio de todos los competidores y de los clientes. .

Ni AmCham Argentina, ni sus empleados propiciarán ni tolerarán actos de sus empresas socias que puedan contravenir tales normas. Las sanciones que pueden aplicarse pueden afectar seriamente la imagen y el futuro de AmCham Argentina.

c. Lavado de Dinero

El lavado de dinero es utilizado por personas, físicas o jurídicas, para ocultar las ganancias obtenidas de actividades ilícitas (tales como terrorismo, narcotráfico, sobornos, y otros). AmCham Argentina tiene el compromiso de cumplir con las normas aplicables al lavado de dinero y, en tal sentido, toda relación comercial con terceros está sujeta a los controles internos adecuados, con el fin de evitar la utilización de AmCham Argentina en tales actividades delictivas. Los empleados tienen la obligación de cumplir con tales normas y reportar toda actividad o relación comercial de terceros que pudiere resultar sospechosa.

d. Relaciones con los proveedores

✓ **Selección y tratamiento**

La selección y tratamiento de las empresas que proveen productos y servicios a AmCham Argentina siempre debe ser realizada conforme a parámetros objetivos y en estricto cumplimiento de las políticas de AmCham Argentina en la relación con sus proveedores cuando estas existan, o deberán ser definidas con la Directora de Administración en casos no cubiertos por la política

Los proveedores deben ser elegidos conforme a sus méritos y precios, en un marco de competencia justa con los restantes proveedores. Los empleados de AmCham Argentina deben evitar todo conflicto de interés en la selección y tratamiento de los proveedores.

✓ **Comportamiento esperado**

La reputación de AmCham Argentina no se construye solamente con su actividad y el desempeño de sus empleados. Los parámetros de excelencia y calidad de servicios de AmCham Argentina deben ser aplicados, por igual, a los proveedores. Los proveedores que no cumplan con las leyes o comportamientos éticos esperados pueden afectar seriamente la reputación de AmCham Argentina. Los empleados deben reportar cualquier acto o hecho que pudiere ser ilegal o falta de ética.

III. Integridad en las relaciones con el gobierno y otros poderes

a. Políticas anti-soborno

El soborno es ilegal, es un delito sancionado en el Código Penal, que consiste en dar u ofrecer algo de valor a cambio de la realización u obstaculización de un acto por parte un funcionario público. La cámara defiende los más altos estándares éticos y no permite ninguna acción reñida con dichas pautas. En tal sentido, no se admitirán conductas no éticas ni situaciones que pudieran interpretarse como tales.

Asimismo, AmCham Argentina realiza sus programas de articulación público privada- donde intervienen representantes de empresas y de los poderes públicos- teniendo en cuenta los alcances de la legislación americana *Foreign Corrupt Practices Act*. Según la Ley Estadounidense de Prácticas Corruptas en el Exterior, es ilegal que los empleados o los agentes de empresas estadounidenses y sus subsidiarias en el exterior sobornen a funcionarios extranjeros. La infracción de estas leyes ocasiona sanciones graves y el encarcelamiento y, como consecuencia puede perjudicar la buena reputación de AmCham Argentina.

Los empleados de AmCham Argentina y las personas que actúen en representación de AmCham Argentina tienen absolutamente prohibido sobornar, por sí o a través de un tercero, a un “funcionario del gobierno” para obtener o conservar un negocio o para obtener alguna ventaja comercial, o para influenciar la política pública.

Un “funcionario del gobierno” puede ser:

- Funcionario público: Oficiales o empleados del gobierno
- Departamentos o agencias del gobierno
- Cualquier persona que actúe con capacidad oficial del gobierno
- Oficiales o empleados de organizaciones públicas internacionales
- Oficiales o empleados de una empresa estatal o controlada por el Estado
- Sus familiares

El soborno alcanza el ofrecimiento, pago, promesa de pago o autorización para dar cualquier cosa de valor.

¿Qué es cualquier cosa de valor?

- Dinero
- Regalos
- Gastos de viajes y comidas

- Uso de bienes de la empresa
- Becas

Las normas son muy estrictas y existiendo muy pocas excepciones. Los empleados deben consultar siempre, en caso de duda, al Director de Administración de AmCham, o a los asesores legales externos de AmCham Argentina.

b. Contribuciones políticas y lobby

Considerando las leyes aplicables a los partidos y representantes políticos, es decisión de AmCham Argentina no realizar contribuciones en dinero, especie, o a través de servicios, a partidos o representantes políticos, por fuera del marco previsto en las leyes que pudieren resultarle aplicable. Los empleados están obligados a cumplir con esta disposición. Sin perjuicio de ello, si así fuera el caso, los empleados son libres de realizar y participar en partidos y actividades políticas, fuera de su horario laboral a título personal y sin invocar representación de AmCham Argentina.

En ocasiones, empleados y representantes de AmCham Argentina deben reunirse con funcionarios del gobierno para intercambiar opiniones e inquietudes sobre políticas y leyes específicas que son de interés para la empresa. Estas actividades de lobby están sujetas a reglas especiales y deben coordinarse para que resulten eficaces. Antes de involucrarse en algún contacto no habitual con funcionarios o empleados del gobierno, o ante la duda sobre cómo llevar a cabo el contacto, los empleados deben consultar con el [Comité de Ética/área responsable del cumplimiento del Código] con el fin de analizar los pasos a seguir, ya que dicha participación podría ser vista como un acto de relación estrecha que podría dar la apariencia de un soborno.

IV. Integridad en la comunidad

a. Compromiso con el Medio Ambiente

AmCham Argentina desarrolla sus actividades en estricto cumplimiento de las normas ambientales vigentes. La sustentabilidad del medio ambiente es un compromiso asumido, por la generación actual, por las generaciones futuras. Los empleados deben asumir dicho compromiso y se los alienta a que aúnen esfuerzos con AmCham Argentina para exceder aún más las normas existentes, construyendo un mejor futuro.

Sustentabilidad

AmCham Argentina asume el compromiso de promover una gestión orientada a la sustentabilidad entre sus miembros y al interior de la propia organización. Asimismo, el compromiso con el entorno social es parte esencial de sus actividades y la excelencia en la prestación de servicios debe estar acompañada con la máxima responsabilidad, colaborando activamente con el entorno en el que se desenvuelve.



Buenos Aires, 15 de junio de 2011

Honorable Cámara de Senadores
Secretaría Administrativa
Comisión de Legislación General
At. Dra. María Lidia Galiano

De mi mayor consideración,

En nombre de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina, AmCham, nos dirigimos a usted y por su intermedio, a los integrantes de la comisión que coordina, para hacer llegar nuestros comentarios referidos a los Proyectos de Ley 1476s10 HSN (Senadora Adriana Bortolozzi de Bogado) y 3732s10 HSN (Senadores Miguel Pichetto - Ruben Guistiniani), que tendrán tratamiento el día de mañana, jueves 16, en la reunión de asesores de esta comisión.

Agradeciendo su atención, la saluda cordialmente,

Alejandro Diaz
CEO



Comentarios a la iniciativa de introducir la compensación por copia privada

Proyecto de Ley 1476s10 HSN (Senadora Adriana Bortolozzi de Bogado) y
Proyecto de Ley 3732s10 HSN (Senadores Miguel Pichetto - Ruben Guistiniani)

Resumen

Este documento pretende alertar sobre las serias consecuencias negativas, inequitativas, y desproporcionadas que resultarán de una medida destinada establecer una compensación por copia privada, no sólo para los consumidores sino también para la industria de las TIC's.

No se pretende en forma alguna desconocer los derechos que los artistas, autores e intérpretes nacionales puedan tener sobre sus obras o bien, el promover que las personas lesionen en forma alguna esos derechos.

Las Sociedades Colectivas de Autores tienen como fin el velar por los derechos e intereses de sus miembros pero es importante adecuar el tipo y el nivel del problema a resolver asegurando que la solución no produce un impacto negativo mucho mayor al que se pretende resolver.

La copia privada es un derecho que permite a una persona realizar la copia de una obra para uso privado sin ánimo de lucro. No se debe confundir la copia privada con la copia ilegal (comúnmente denominada piratería) ya que la copia privada, lejos de ser piratería o constituir un acto delictivo, es un derecho amparado por la legislación Argentina. La copia privada sin fin de lucro no está penada en Argentina ni en la mayoría de los países en el mundo.

Entender el avance de la tecnología y el acceso masivo que de ella tiene hoy el público como una amenaza es poner en riesgo el desarrollo futuro de la innovación tecnológica, alentada entre otros, desde el gobierno nacional a través de la proliferación de polos tecnológicos y programas que tiene a fomentar la industria y el desarrollo nacional.

Culpar a la tecnología de los males usos que de ella se pueda hacer, y aplicarle un canon económico implica incentivar el ensanchamiento de la brecha digital condenando al retraso de nuestras poblaciones por el déficit en el acceso y uso de las tecnologías.

Asimismo es importante *no* considerar a los impuestos a los productos informáticos y de telecomunicaciones como una solución para compensar el daño que surge a raíz de la piratería, ya que no existe absolutamente ningún fundamento lógico o legal para ello.

Coincidimos en que el problema de la piratería necesita atención y en ese sentido nuestra Cámara trabaja desde el año 2005 junto a entidades como CAPIF, Software Legal, y otras, en programas que buscan limitarla, pero entendemos que un nuevo impuesto a los productos informáticos y de telecomunicaciones no es justificado ni equitativo. El hecho que la piratería electrónica sea una práctica común no es razón suficiente para responsabilizar y castigar a los fabricantes nacionales e importadores de equipos, aparatos y soportes electrónicos.

Las propuestas legislativas presentadas también tendrán otras consecuencias como, entre otras, impedir la eliminación de la brecha digital, derivado del generalizado y arbitrario incremento del precio de venta de los equipos.

Gravar los equipos multifunción es una medida totalmente arbitraria que no guarda relación directa con el supuesto hecho generador (copia privada): el impuesto tendrá un impacto en el precio de venta de los equipos, sobrecosto que tendrá que ser soportado por cualquier consumidor sin importar si reproduce o no obras amparadas por Derechos de Propiedad Intelectual. Se trataría de un gravamen que se cobra en la venta e importación, que encarecerá el precio de venta de todos los equipos, dificultando el acceso a todos los servicios asociados (voz, sms, datos, etc), sin importar si en algún momento el consumidor lo utiliza para obtener copia o reproducción de alguna obra. En resumen, se entorpecerá la eliminación de la brecha digital, a raíz del generalizado y arbitrario incremento del precio de venta de los equipos.

Por lo tanto, la industria de las TIC's se opone totalmente a que el costo de la piratería se suba sobre las espaldas de la industria por medio de la aplicación de un impuesto aplicable a los dispositivos multifuncionales digitales, los cuales sustentan el crecimiento del comercio electrónico y el acceso a la información y al desarrollo en Argentina. El problema de la copia ilegal y de la piratería es un problema muy serio, pero debe resolverse a través de otras medidas, por ejemplo, haciendo que las prohibiciones existentes a dichos usos no autorizados sean debidamente perseguidas y castigadas por la autoridad.

1. El daño a la creación de una Sociedad Digital y un Impedimento a la Reducción de la Brecha Digital.

Nuevos impuestos causarán un daño grave a la industria y finalmente al consumidor. Éstos pueden representar un porcentaje extremadamente alto del precio final de venta. Argentina y América Latina están muy rezagadas respecto a otros países en relación con la reducción de la brecha digital. Argentina recientemente extendió el impuesto interno a los teléfonos celulares y otros productos electrónicos (considerándolos bienes de lujo).

Si se considera que este impuesto tuvo como fundamento principal incentivar la producción local, que está también afectada aunque en menor medida por este impuesto interno, sería absolutamente contraproducente aprobar un nuevo gravamen (como la compensación que promueve este proyecto de modificación de la Ley de Propiedad Intelectual) para una serie de equipos, en épocas en que uno de los principales objetivos nacionales incrementar el poder adquisitivo y la conectividad.

Además, este impuesto, al encarecer los equipos fabricados en el país, restará competitividad a la industria nacional en etapa de desarrollo y crecimiento, la cual tendría mayores dificultades en absorber este sobrecosto.

2. El daño lo produce la piratería: alternativas para el mundo digital

A la fecha, no se ha citado o presentado evidencia alguna que soporte la idea que las copias privadas causan daño alguno a los titulares de los derechos. Si dicho daño no existe o el daño es mínimo, no existe ningún mérito que proponga la necesidad de una compensación y mucho menos el establecimiento de un impuesto a los productos informáticos y de telecomunicaciones.

Todos o casi todos los daños a los titulares de derechos en el actual ambiente digital, surgen en relación con la distribución no autorizada de contenido digital. Este daño no surge en relación a las copias privadas. Es claro entonces que dicho daño no puede ser compensado a través de impuestos generalizados que afecten el precio de venta del equipo y que este cobro no se justifica bajo la preocupación de la "piratería".

La iniciativa se fundamenta en el daño y perjuicio sufrido por las diferentes industrias de la música, el cine, entre otros. Hacer que todos los consumidores soporten un mayor precio para

una supuesta compensación por la comercialización ilegal desarrollada por unos pocos es ilegal, toda vez que únicamente un juez tiene la facultad de determinar el pago de daños y perjuicios y como resultado de todo un proceso judicial.

La mejor arma en la lucha contra la piratería es la creación de un régimen eficiente de licenciamiento que fomentará y facilitará el desarrollo de negocios legítimos de distribución de contenido y asegurará la prosperidad futura del sector creativo, específicamente artistas y titulares de derechos en todo el país. Los modelos nuevos, innovadores y legales de distribución de contenido son vitales para combatir las ofertas no autorizadas, y deberán ofrecer una propuesta atractiva al consumidor en términos de accesibilidad y valor (incluyendo el precio) a fin de “competir” de manera efectiva contra las descargas ilegales.

- Existen varios ejemplos de empresas que ya ofrecen servicios de descarga de música por un monto accesible o gratuita, durante importantes períodos de tiempo, que le permiten al consumidor acceder a todo lo que le sea posible por ese lapso.
- Otro servicio musical digital que los proveedores ofrecen es la descarga (*streaming*) a cambio de que el consumidor acepte estar expuesto a la publicidad, pero sin pagar por el servicio.
- Este tipo de modelos “gratuitos” son antidotos verdaderamente viables para combatir la piratería.

Es importante enfatizar que el contenido digital, particularmente la música, cada vez más está siendo distribuido de manera legal en formatos desprotegidos tal y como son MP3 y AAC. Dichos servicios pagados pueden resultar en las copias generadas por los usuarios con la autorización expresa o por lo menos con la autorización tácita del distribuidor del contenido. Los distribuidores efectivamente pagan por la multiplicidad de copias que los usuarios generan cuando almacenan y descargan música en sus múltiples reproductores de música, computadoras personales y otros dispositivos. Dichas múltiples copias son copias licenciadas y no copias exceptuadas bajo la excepción de la copia privada, por lo que no deberán facultar a los titulares de los derechos, a un doble pago en forma de regalías o impuestos.

Los servicios de distribución de contenido en formatos protegidos DRM, también a menudo permiten y técnicamente expresamente autorizan la colocación y la descarga del contenido en múltiples PCs y otros dispositivos. Dichas copias DRM habilitadas, están expresamente licenciadas y pagadas (en caso de ser aplicable). Como tales, no son copias exentas y deben, por ende, no ser consideradas como copia privada y estar exentas de cualquier posible daño asociado.

El impuesto generalizado asociado al equipo, resulta en un “pago de justos por pecadores” tanto para los titulares de los derechos, fabricantes o importadores de equipos, así como para los consumidores y afecta a todos los servicios de comunicaciones soportados por el terminal (voz, sms, datos, etc).

En este esquema los consumidores podrían pagar varias veces por el mismo concepto, lo que equivaldría a un “cobro doble”. La licencia directa es más apropiada y justa para todos los “reembolsos” a los artistas, existiendo una relación con el valor del contenido consumido, soportada por quien efectivamente reproduzca la obra. El esquema de que el usuario pague por lo que consume fomenta y propicia un modelo de licenciamiento flexible.

En conclusión, no existe evidencia respecto de la eficacia de la medida para solucionar el problema planteado: imponer a los consumidores la carga de compensar por la pérdida derivada de la piratería, sino por el contrario, el mundo digital plantea nuevas maneras de combatir la misma.

3. Los impuestos a los Derechos de Autor tienen como consecuencia la Piratería.

Las soluciones propuestas para combatir la piratería en base a impuestos sólo sirven para perpetuar la piratería, no para reducirla.

Considerando el estado de la piratería digital, lo último que la sociedad necesita es que el consumidor conceptualmente pierda la distinción entre copias legales e ilegales. No se puede razonablemente disputar que los consumidores obligados a pagar un impuesto adicional para “copias privadas”, incluso si no las obtienen, están menos dispuestos a pagar nuevamente por un contenido debidamente licenciado (legal). Este comportamiento también le quita valor al modelo de licencia legal. Lo que se necesita es mayor educación y proyectos de conciencia por parte de las autoridades que fomenten o promuevan la buena fe entre los consumidores y los titulares de los derechos, apoyando a los consumidores a saber qué pueden y qué no pueden hacer.

4. El Impuesto a los Derechos de Autor no es apropiado para los Productos Multifunción.

Los tributos a los Derechos de Autor no son compatibles con los dispositivos multifuncionales, utilizados para una variedad de propósitos. El almacenamiento y las capacidades de copiado se presentan en un amplio y ancho rango de dispositivos. Además, el límite del uso que se hace de ellos y la naturaleza de dichos usos varían ampliamente. En la era digital, no sería apropiado cobrar impuestos a los Derechos de Autor a todas las capacidades de almacenamiento, sin importar el fin o el grado en que sean realmente utilizadas para la creación de copias privadas.

Los dispositivos y actividades que no son utilizados para dichos usos no compensados, no constituyen un daño económico a los titulares de los derechos y por ende no deberían estar legalmente sujetos a tributos. Por ejemplo, el hecho de cobrar pagos, a cuenta de la capacidad de memoria utilizada para almacenar fotografías creadas por el usuario, castiga e inhibe el crecimiento de contenido creado por el usuario.

La memoria también es utilizada para muchos otros contenidos creados por el usuario, como son el calendario y los registros de direcciones, correo electrónico, redacción de documentos y creación de presentaciones y notas, así como también acceso a Internet. La misma memoria, es también utilizada para contenido licenciado.

Por ejemplo, los teléfonos que cuentan con aplicaciones de navegación, a menudo guardan cantidades significativas de datos de mapas legalmente pagados y regulados. Es inapropiado y dañino para los usuarios, la industria y la economía en general, la imposición de un tributo o impuesto al Derecho de Autor a cargo de los dispositivos multiuso, tal y como lo son las computadoras y los teléfonos celulares, los cuales no se utilizan para el almacenamiento ni para realizar copias privadas no compensadas o autorizadas o, cuando son ocasionalmente utilizados para dicho fin, el daño a los titulares de los derechos es verdaderamente mínimo.

Los impuestos inhiben en lugar de fomentar la creación de contenidos y el acceso a Internet móvil, inhibiendo también el crecimiento del sector informático y de telecomunicaciones en su totalidad. Por esta razón, los productos multifuncionales como las computadoras y los teléfonos celulares que sirven para promover el comercio electrónico y las tecnologías de la información, no deberían de estar sujetos a impuesto alguno. La **innovación** de productos no debería paralizarse por la simple y remota posibilidad que los usuarios harán un uso indebido de los productos para violar los derechos de autor de un tercero.

Se han realizado estudios extensos y rigurosos sobre los usuarios finales en países importantes en Europa. La conclusión es que no existe, o a lo sumo únicamente hay un daño mínimo, a los titulares de los derechos, derivado de las posibles copias privadas de obras en estos

dispositivos multifuncionales. Estos estudios verifican que la mayoría de las personas que tienen un teléfono celular multifuncional con un reproductor MP3 integrado, utilizan dicho dispositivo predominantemente para las llamadas de voz, mensajes de texto, administración de información y para tomar y almacenar fotografías. Asimismo, la mayoría de las personas que cuentan con un reproductor de música en su teléfono, ni siquiera lo utilizan. También es el caso de las tarjetas de memoria para los teléfonos, cuya gran mayoría son utilizadas únicamente en relación al teléfono y no para los reproductores de MP3.

Conclusiones:

- En ningún caso debe entenderse a la compensación por copia privada como una metodología eficaz para combatir la piratería. Al contrario, la aplicación de un impuesto por copia privada a los productos informáticos y de telecomunicaciones puede generar el efecto no deseado de legitimar la piratería en los ojos del consumidor y en consecuencia empeorar el problema.
- Gravar los equipos multifunción es una medida totalmente arbitraria que no guarda relación directa con el supuesto hecho generador (copia privada): el impuesto tendrá un impacto en el precio de venta de los equipos, sobrecosto que tendrá que ser soportado por cualquier consumidor sin importar si reproduce o no obras amparadas por Derechos de Propiedad Intelectual.
- La industria de los TIC's también sufre significativamente por la piratería de sus productos. Apoyamos una legislación fuerte en contra de la piratería, pero no apoyamos que el problema de la piratería encuentre una solución encareciendo los productos informáticos y de telecomunicaciones, colocando una amenaza adicional a la inclusión digital.
- La mejor arma en la lucha contra la piratería es la creación de un régimen eficiente de licenciamiento que fomentará y facilitará el desarrollo de negocios legítimos de distribución de contenido y asegurará la prosperidad futura del sector creativo, específicamente artistas y titulares de derechos en todo el país. Los modelos nuevos, innovadores y legales de distribución de contenido son vitales para combatir las ofertas no autorizadas, y deberán ofrecer una propuesta atractiva al consumidor en términos de accesibilidad y valor (incluyendo el precio) a fin de "competir" de manera efectiva contra las descargas ilegales.

Buenos Aires, 11 de agosto de 2014

Ref: Proyecto creación impuesto ambiental – Prov. Santa Fe

De nuestra mayor consideración,

Me dirijo a Ud. en nombre de la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina – AmCham - para hacerle llegar la opinión de nuestros asociados en relación al Proyecto de Ley para la incorporación -al sistema tributario de la Provincia de Santa Fe- de un Impuesto Ambiental por Presión sobre el Ambiente Natural y Construido.

Desde AmCham celebramos la existencia de una norma que regule y busque reducir los efectos negativos producidos por los desechos contaminantes sobre el medioambiente. Sin embargo creemos que el proyecto de Ley presenta puntos conflictivos que a nuestro entender requieren su revisión y replanteo.

Del texto del proyecto se puede comprender que la finalidad del gravamen consiste en fijar un tributo a aquellas actividades/ empresas que generen impactos negativos en el medioambiente, basados en la falta de procesos y sistemas de prevención para mitigar dicho riesgo. Sin embargo, creemos que el mecanismo previsto no sería la herramienta adecuada para reducir las externalidades negativas que las empresas pudieran generar en el medio ambiente, sino que se configura, a priori, como una nueva carga tributaria basada sólo en la presunción del daño y no en requerir por la parte de las empresas alcanzadas la realización de inversiones focalizadas en implantar medidas preventivas ante daños potenciales, ni en la remediación de los mismos una vez éstos producidos.

Habiendo fijado nuestra posición sobre la inconveniencia de dicha modalidad tributaria, queremos también mencionar otros puntos incluidos en el proyecto de Ley que respaldan nuestra visión:

- De acuerdo con el Proyecto el hecho imponible es “la externalidad negativa” generada por toda actividad económica que *“ocasiona impactos negativos sobre el ambiente y la población”* (art. 6), por lo que se estaría gravando por adelantado de un *presunto* daño ambiental. Si la actividad económica *“no causa daño ambiental”* no debería tributar el impuesto ante el sólo hecho *presunto o potencial* de un daño.
- El Proyecto de Ley duplicaría el costo del daño ambiental aplicando un sistema que se contradeciría con el sistema de recomposición ambiental previsto en la Constitución Nacional (art. 41 CN) y la Ley 25.675 (Ley General del Ambiente – LGA). Las normas vigentes establecen un sistema de evaluación de impacto ambiental para prevenir el

La Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina - AmCham
Tel: (0054) 011-4371-4500
Viamonte 1133 Piso 8 - C1053ABW
Bs. As. Argentina
www.amchamar.com.ar

daño ambiental (conf. art 11 LGA, art. 18 Ley 11.717 Pcia. de Santa Fe) que se encuentra en línea con el concepto de desarrollo sustentable reconocido por la Constitución Nacional (Art. 41 CN). Adicionalmente, el marco constitucional prevé - para el caso de que se cause un daño ambiental concreto- una solución al respecto, la cual consiste en recomponer el ambiente dañado (conf. art. 41 CN, art. 28 LGA y art. 26 LMA Pcia. de Santa Fe).

- Por su parte, el art. 9 del Proyecto establece que el NCA se obtiene mediante una fórmula en donde una de las variables es el monto de facturación anual. Esta forma de incrementar el monto del tributo parte de la errada presunción de que cuanto mayor sea la facturación del sujeto obligado, mayor será el impacto negativo que cause al ambiente. De aplicarse esta tesis, podría darse la situación de que una industria con adecuadas instalaciones para prevenir el impacto ambiental negativo tenga que pagar más que otra con menor facturación, pero con precarias instalaciones para prevenir el mencionado impacto. En tal caso se le estaría exigiendo el pago de un impuesto a quien ya internalizó adecuadamente el costo ambiental. Esta situación no se corrige con la deducción prevista en el art. 5 inc. 1 del Proyecto en relación a "... inversiones en infraestructura y/o equipamiento para el control, prevención y eliminación de la presión sobre el ambiente...", porque lo que se cuestiona es que la facturación sea parte de la fórmula de cálculo del impuesto.

Esperando poder intercambiar opiniones con Ud. para profundizar estos aspectos y a la espera de que nuestros comentarios puedan generar valor en las discusiones que se están llevando adelante, lo saluda cordialmente,



Alejandro Díaz
CEO