

Tipo de documento: Tesis de maestría

Maestría en Ciencia Política

**Empresa Multinacional en América Latina:
¿una estrategia de coordinación o de
jerarquía? Estudio de caso de una empresa
multinacional danesa en Argentina
(2020-2021)**

Autoría: Hoffmann, Rebecca

Año de defensa de la tesis: 2021

¿Cómo citar este trabajo?

Hoffmann, R. (2021) "Empresa Multinacional en América Latina: ¿una estrategia de coordinación o de jerarquía? Estudio de caso de una empresa multinacional danesa en Argentina (2020-2021)". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/12016>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Argentina (CC BY-NC-SA 2.5 AR)

Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Universidad Torcuato Di Tella

Departamento de Ciencia Política y Estudios Internacionales

**Empresa Multinacional en América Latina:
¿una estrategia de coordinación o de jerarquía?**

Estudio de caso de una empresa multinacional danesa en Argentina (2020-2021)

Tesis para optar por el título de Magíster en Ciencia Política

Alumna: Rebecca Hoffmann

abril 2021

Director: Dr. Sebastián Etchemendy

Resumen

La presencia de las empresas multinacionales en las economías de América Latina ha aumentado desde la década de los 90, como consecuencia de reformas neoliberales y aperturas económicas (Chudnovsky, 2000; Ferraz, Mortimore, y Tavares, 2011; Schneider, 2013). No obstante, aún existe poca información sobre la adaptabilidad de las estrategias corporativas de las empresas multinacionales al contexto institucional latinoamericano. El objetivo de este trabajo es echar luz sobre esta brecha utilizando el marco teórico de *Variedades del Capitalismo* (Hall y Soskice, 2001) y el modelo de *Economías de Mercado Jerárquicas* (HMEs) sobre América Latina (Schneider, 2013; Schneider y Soskice, 2009). A través de un estudio de caso de una empresa multinacional danesa operando en Argentina se puede advertir que, en las dimensiones laborales de la estrategia, la empresa mantiene una estrategia principalmente alineada a su país de origen. Además, la empresa promueven mecanismos de coordinación internos tanto entre los empleados locales como entre la casa matriz y la subsidiaria que son menos jerárquicos que lo esperado y más alineado al modelo institucional de su país de origen. Mientras que, en las dimensiones financieros, la estrategia corporativa se alinea al comportamiento esperado de una empresa multinacional según el modelo HME.

Palabras claves:

Empresa multinacional, Variedades del Capitalismo, Economía del Mercado Jerárquica, América Latina, Dinamarca, Argentina.

Índice

Resumen.....	2
Agradecimientos.....	4
1. Introducción.....	5
2. Variedades del Capitalismo y su aplicación a América Latina.....	9
2.1. El rol de las empresas multinacionales en América Latina.....	14
3. La estrategia corporativa de una empresa multinacional en América Latina.....	15
3.1. Las cuatro dimensiones de la estrategia corporativa.....	16
3.1.1. Negociación salarial y relación sindical.....	16
3.1.2. Capacitación profesional.....	17
3.1.3. Prácticas de investigación y desarrollo (I+D).....	19
3.1.4. Financiamiento e inversión.....	20
4. Metodología: estudio de caso.....	22
5. Análisis del caso.....	24
5.1. Descripción del caso.....	24
5.2. Análisis de las cuatro dimensiones de la estrategia corporativa.....	25
5.2.1. Negociación salarial y relación sindical.....	25
5.2.2. Capacitación profesional.....	29
5.2.3. Prácticas de investigación y desarrollo (I+D).....	32
5.2.4. Financiamiento e inversión.....	32
6. Conclusiones.....	37
7. Referencias.....	40

Agradecimientos

Agradezco a mi director, Dr. Sebastián Etchemendy, que desde la primera vez que escuchó mi propuesta de tesis, me ayudó a encaminarla hacia una investigación factible. Con su ayuda, pude ver muy claro desde el principio, cómo tendría que ser la estructura de este trabajo. Asimismo, agradezco al Dr. Carlos Freytes, quien durante el inicio de este trabajo escuchó mis ideas con entusiasmo asegurándome que era un tema diferente y particular. Me sugirió el aporte clave de recordar la aplicabilidad a nivel de generalización del estudio, lo cual fue una gran guía.

Agradezco profundamente a la representante de la empresa de mi caso de estudio por tomarse el tiempo de hablar conmigo y sus aportes valiosos. Espero que mi humilde contribución también le sirvan en su gestión.

Además, estoy agradecida por la oportunidad y apoyo económico que la Universidad Torcuato di Tella me dio como estudiante danesa, de poder estudiar y aprender entre los mejores profesionales de la ciencia política y el estudio latinoamericano.

Por último, le doy las gracias a la Lic. Claudia Rosas por tomarse el tiempo de corregir errores y rarezas en mi tercera lengua, el castellano. Sin olvidar mi completo agradecimiento a mi compañero, en todo, por su constante apoyo y paciencia por las muchas horas que pasé frente a la computadora.

1. Introducción

En América Latina, los flujos de inversiones extranjeras directas (IED) y la actividad de las empresas multinacionales aumentaron considerablemente en los años 90. La agenda del consenso de Washington, en esos años, empujó a los gobiernos de la región a implementar reformas de liberalización, aperturas económicas, y controles presupuestarios, las cuales, entre otros, tenían como objetivo generar condiciones más favorables para las IED (Birch y Halton, 2001; Gerchunoff y Torre, 1996; Post, 2014). La región se transformó de economías principalmente semi-cerradas, durante la época del modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), a abrirse a la economía globalizada y recibir considerables flujos de IED y aceptar operaciones de empresas multinacionales en los mercados locales (Bizberg, 2019; Caballero, 2012). Desde la perspectiva de las empresas, la participación en economías emergentes tiende a estar conectada con posibilidades de crecimiento, potenciales aperturas de mercados, el acceso a nuevos recursos naturales y capital humano, o las ventajas de ser el primero en entrar en un mercado (Arslan y Larimo, 2011; Chudnovsky, 2000). Durante los 90, para los países latinoamericanos un aumento en los niveles de IED era un indicador clave de la integración exitosa en la economía globalizada. No obstante, la actitud política hacia la presencia de empresas multinacionales en las economías de la región no siempre fue positivo (Chudnovsky, 2000).

Recientes estudios académicos resaltan la fuerte presencia de las empresas multinacionales en las economías latinoamericanas como una particularidad de la región (Ferraz et al., 2011; Schneider, 2013; Schneider y Soskice, 2009), lo cual las dejan como un actor económico difícil de ignorar a la hora de analizar las economías políticas en la región. No obstante, el enfoque sobre cómo estudiar la actividad de las multinacionales en América Latina es bastante ambivalente. Por un lado, el enfoque académico desde la perspectiva politóloga ha sido determinar cómo afecta la presencia de empresas multinacionales, las instituciones y el sistema productivo de su país anfitrión. Sin embargo, estos

estudios suelen encontrar dificultades para medir el impacto directo de los IED y las multinacionales sobre el desarrollo del sistema productivo local (Ferraz et al., 2011; Nielsen, 2003; Schneider, 2013). Post (2014), además argumenta que las multinacionales que se establecieron en el sector de infraestructura en los 90, tenían una desventaja política frente a las empresas locales, en cuando a desarrollar y negociar planes de financiamiento sostenibles a largo plazo (Post, 2014). Por el otro lado, en la literatura de negocios internacionales se presta poca atención a las diferencias en los contextos institucionales de los países en cuando a analizar las estrategias de las multinacionales. El argumento dominante ha sido que las empresas multinacionales tienden a converger hacia una estrategia corporativa global independientemente del contexto institucional de su país anfitrión (Mintzberg, 1987; Pauly y Reich, 1997). En cambio, en una nueva línea de estudio, Pauly y Reich (1997) remarcan que el país de origen condiciona la estrategia de las empresas multinacionales cuando establecen subsidiarias en nuevos mercados (Pauly y Reich, 1997).

El objetivo de este estudio es echar luz sobre esta brecha en la comprensión académica sobre las estrategias de las empresas multinacionales en los contextos latinoamericanos. Pocos estudios toman en cuenta que las empresas no trabajan en un vacío sin ser afectados por el contexto institucional que las rodean y, por lo tanto, que una empresa multinacional operando en un país latinoamericano enfrenta diferentes instituciones a las de su país de origen (Adler, 2008). El argumento de Hall y Soskice (2001) parece ser lo más cercano a un intermedio entre las dos posturas mencionadas anteriormente, ya que consideran tanto el contexto institucional como la estrategia interna de la empresa. Los autores destacan que distintas estructuras institucionales brindan a las empresas distintas ventajas para desarrollar actividades productivas, y hace que desarrollen distintas estrategias corporativas según su contexto institucional (Hall y Soskice, 2001). En su marco teórico, *Varietades del Capitalismo* (VoC), Hall y Soskice (2001) desarrollan dos modelos ideales del capitalismo: las *Economías de Mercado Liberales* (LMEs, por su abreviación

en inglés) y las *Economías de Mercado Coordinados* (CMEs), los cuales poseen características institucionales radicalmente diferentes. Las empresas de estos modelos son inducidas a desarrollar estrategias corporativas distintas. Los autores explican variaciones entre los países avanzados, y no incluye reflexiones sobre mercados emergentes como América Latina. No obstante, varios autores han trabajado sobre la extensión de VoC a América Latina, argumentando que la región debe conformar su propia variedad de capitalismo, el modelo de *Economías de Mercado Jerárquico* (HMEs) (Schneider, 2013; Schneider y Soskice, 2009). Por consiguiente, es pertinente preguntarse: ¿una empresa multinacional que opera en América Latina, en qué medida adapta su estrategia al contexto de las economías políticas latinoamericanas?

Este trabajo se inserta en la discusión sobre la extensión del marco de VoC al contexto de América Latina con el enfoque particular en las empresas multinacionales, la cual parece ser un objeto de estudio olvidado a pesar de la importancia económica en la región (Schneider, 2013). Para testear la pregunta de investigación, en primer lugar, propongo una conceptualización de la estrategia corporativa de empresas multinacionales en América Latina basada en las cuatro dimensiones del marco de VoC: (1) negociación salarial y relación sindical, (2) capacitación profesional, (3) prácticas de investigación y desarrollo (I+D), y (4) financiamiento e inversión (Hall y Soskice, 2001). Hall y Soskice (2001) utilizan las dimensiones para analizar las variaciones entre economías políticas, pero en este estudio se las utilizo para analizar la estrategia de una empresa multinacional. Por ende, por *estrategia corporativa* se entiende la manera en que la multinacional maneja sus operaciones con actores externos e internos en las cuatro dimensiones.

En segundo lugar, realizo un testeo empírico de la conceptualización establecida con un estudio de caso de una empresa multinacional de origen danés operando en Argentina. Dinamarca es considerado un ejemplo clásico de una CME (Campbell, Hall, y Pedersen, 2006), lo cual permite

inducir sobre el comportamiento de la empresa en las cuatro dimensiones basado en su país de origen. Como ejemplo de un país anfitrión latinoamericano, Argentina es un caso interesante que tanto se diferencia como se asemeja al resto de la región. Argentina es un país estratégica y geográficamente importante en América Latina con un gran mercado interno y con acceso a muchos recursos naturales (Chudnovsky, 2000; Ramirez, 2020). Por un lado, se diferencia de los demás países latinoamericanos por el nivel educativo de la población, que es considerado uno de los más altos en la región (Salto, 2015). Aunque el nivel parece haberse estancado en los últimos años, sigue alto en comparación con el resto (Bogliaccini y Madariaga, 2020; Schneider, 2013). Además, los sindicatos argentinos tienen un poder de negociación e influencia política más directos que en la mayoría de sus países vecinos (Etchemendy y Collier, 2007; Torre, 2004). El sindicalismo argentino es uno de los factores que ha llevado a Bizberg (2019) a argumentar que Argentina (junto con Brasil y Uruguay) debería pertenecer a un capitalismo particular en la región (Bizberg, 2019). Por el otro lado, Argentina también comparte características con el resto de América Latina. Primero, la inestabilidad que sufre la economía es representativa de los altos niveles de volatilidad económica que experimentan la mayoría los países (Albrieu y Fanelli, 2008; Bernat, 2011; Schneider y Soskice, 2009). Segundo, la trayectoria económica política contemporánea de Argentina se refleja en muchos otros países de la región. Argentina fue uno de los primeros países en implementar reformas neoliberales bajo la presidencia de Carlos Menem (1989-1999), y las reformas fueron una de las más extensas de la región. Sin embargo, la apertura económica y el colapso del tipo de cambio fijo implementado por el régimen de convertibilidad, terminó en crisis económica (Caballero, 2012; Gerchunoff y Torre, 1996; Post, 2014). La crisis de 2001-02 empujó un cambio radical en la economía política aplicada. La era de los Kirchners con las administraciones de Néstor Kirchner (2003-2007) y Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015) se caracterizaron por una creciente intervención estatal en el mercado (Kulfas, 2016). Ambas épocas argentinas son

representativas tanto del neoliberalismo como el “giro a la izquierda” que experimentó la mayoría de los países latinoamericanos (Bizberg y Théret, 2015; Levitsky y Roberts, 2011).

Este trabajo se organiza en seis secciones. Luego de la introducción ya expuesta, en la segunda parte expongo una revisión de la literatura con los principales aportes de VoC y su extensión al contexto latinoamericano. En la tercera sección, presento la conceptualización de la estrategia de empresas multinacionales en América Latina elaborada en base a la literatura revisada. En la cuarta sección, describo la metodología del análisis empírico y el estudio de caso. En la quinta sección, analizo el estudio de caso empírico de una empresa multinacional danesa operando en Argentina, y en la última sección concluyo y postulo futuras líneas de investigación.

2. Variedades del Capitalismo y su aplicación a América Latina

El marco teórico de VoC analiza la variación entre las economías políticas de los países avanzados desde la perspectiva de las empresas. La idea es conectar, por un lado, la manera en que las empresas intentan resolver sus problemas de coordinación interna y, por el otro lado, la manera en que desarrollan sus estrategias corporativas con el apoyo institucional que proporciona su entorno político (Hall y Soskice, 2001). El apoyo institucional que reciben las empresas les permite producir ciertos tipos de productos o servicios más eficientes que en otras economías. Diferentes combinaciones institucionales condicionan “la eficiencia con la cual las empresas pueden desempeñar ciertas actividades, de este modo afectando la eficiencia con la cual pueden producir ciertos tipos de productos y servicios” (Hall y Soskice, 2001, pág. 38 – traducción propia). Las empresas desarrollan diferentes estrategias corporativas porque las instituciones en sus entornos son radicalmente diferentes en cuatro dimensiones: (1) negociación salarial y relación sindical, (2) capacitación profesional, (3) prácticas de investigación y desarrollo (I+D), y (4) financiamiento e inversión. Asimismo, este soporte institucional donde opera la empresa tiende a dirigir a las

empresas a elegir estrategias corporativas que se especializan en una actividad o sector particular (Hall y Soskice, 2001).

La idea de las dos variedades del capitalismo, la liberal (LME) y la coordinada (CME), es central en el marco de VoC. Ambas son modelos capitalistas y igualmente eficaces en generar desarrollo económico, pero institucionalmente son radicalmente diferentes entre sí. Por un lado, las LMEs, formalizadas en las economías de Estados Unidos y Reino Unido, se caracterizan por organizar las relaciones entre el estado y los actores sociales como las empresas, los trabajadores, los proveedores, los bancos etc., a través del sistema judicial y contratos formales. Por el otro lado, en las CMEs, las relaciones entre el estado y los actores están gobernadas por la interacción tanto para resolver conflictos como para alimentar la cooperación entre los actores. En las CMEs las relaciones entre los actores se negocian continuamente, lo cual se refleja en el hecho que los sindicatos, empresarios y el estado tienden a coordinar tanto los niveles de salarios, condiciones laborales como configuración del desarrollo de capacidades a través de negociaciones tripartitas. Los países escandinavos (Dinamarca, Suecia, Noruega) y Alemania se caracterizan principalmente como CMEs (Hall y Soskice, 2001).

Asimismo, las CMEs tienden a favorecer estructuras corporativas donde predomina un estilo de liderazgo consensual con participación de los empleados a través de consejos de trabajo y representantes sindicales. Las estrategias de producción se desarrollan en base a trabajadores con capacidades sectoriales específicas que participan en contratos de empleo de largo plazo. La capacitación que se provee a los empleados está orientada al sector donde opera la empresa. Las capacitaciones tienden a ser coordinadas entre diferentes actores del mismo sector, lo cual también incentiva anima a colaboraciones y transferencia de tecnología entre las empresas (Hall y Soskice, 2001).

El marco VoC, como se ha remarcado en la introducción, pretende solamente explicar variaciones entre países avanzados. No obstante, varios autores han trabajado en la extensión del marco al contexto latinoamericano con la idea que los países latinoamericanos deben conformar su propia variedad de capitalismo, la jerárquica (HME) (Schneider, 2013; Schneider y Soskice, 2009). La característica principal de las HMEs es que sus problemas de coordinación están resueltos a través de relaciones jerárquicas. Se debe entender *jerárquico* como un término descriptivo: Por un lado, las empresas están generalmente dirigidas y controladas por sus dueños que son familias locales o empresas multinacionales, las cuales no dependen de financiamiento e inversión local externa. Por lo tanto, pueden tomar decisiones unilaterales sobre el futuro, la estrategia y los programas de capacitación de la empresa. Por el otro lado, las empresas locales latinoamericanas tienden a diversificar sus operaciones en varios sectores como una manera de protegerse contra la volatilidad de las economías latinoamericanas. Eso también aumenta la relación jerárquica porque el mismo grupo empresarial monopoliza y controla gran parte de la economía. Los grupos locales tienden a especializarse en sectores que requieren bajos niveles de tecnología y demandan trabajadores poco calificados. Esta demanda de mano de obra poco calificada ha dejado los trabajadores latinoamericanos con pocos incentivos de invertir en educación o capacitación, lo cual además mantiene las relaciones jerárquicas entre los trabajadores y las empresas (Schneider, 2013; Schneider y Soskice, 2009).

Las relaciones de empleo son afectadas además por relaciones jerárquicas, debido a la falta de poder de negociación de los trabajadores frente a las empresas. En América Latina, los sindicatos tienden a ser débiles con pocos trabajadores afiliados – con la excepción de Argentina (Schneider, 2013; Torre, 2004). Los mercados laborales latinoamericanos se caracterizan por una aplicación desigual de las leyes laborales y convenios colectivos, donde el enorme sector informal de las economías no

está cubierto por estas regulaciones. Para el caso argentino, Etchemendy (2019) denomina esta combinación “neo-corporativismo segmentado” porque se estima que sólo alrededor del 40% de los trabajadores están cubiertos por el marco legal, aunque los convenios colectivos argentinos tiene un alcance más amplio que muchos de los países vecinos (Etchemendy, 2019). Esas dinámicas generan una falta de poder de los sindicatos para influir a las jerarquías internas de las empresas. Asimismo, también existen altos niveles de rotación del empleo, lo cual hace la relación entre el trabajador y el empleador más corta que en la mayoría de los países avanzados. Eso ha esforzado los patrones jerárquicos entre los trabajadores y las empresas, y ha derivado en falta de inversiones en capacitaciones profesionales de los empleados por el temor de perder la inversión ante la salida del empleado. Mientras tanto, los trabajadores no invierten en mejoras de sus capacidades profesionales porque existe poca demanda de mano de obra calificada desde las empresas (Schneider, 2013).

Inversamente a lo planteado por Schneider (2013), Bizberg (2019) argumenta que no podemos hablar solamente de una variedad de capitalismo en América Latina, sino que necesitamos considerar que la región posee distintos tipos de capitalismo. Bizberg (2019) reconoce que la coordinación jerárquica es un patrón central en las economías latinoamericanas, pero resalta que se diferencian profundamente entre ellas en factores como apertura económica, niveles de regulación, capacidad estatal y políticas sociales, donde el rol del estado es muy diferente en los países latinoamericanos. Según el autor, las economías latinoamericanas pueden dividirse en cuatro modelos distintos de capitalismo: (1) *internacional de outsourcing* representado por México y América Central, (2) *socio-developmentalista* (o socio-desarrollista) representado por Brasil, Argentina y Uruguay, (3) *rentista liberal* representado por Perú, Colombia y Chile, y (4) *rentista redistributivo* representado por Bolivia y Ecuador (Bizberg, 2019). El modelo de mayor interés para este trabajo es el modelo socio-developmentalista, cuales características son un modelo de crecimiento impulsado por aumentos en los salarios, una coalición dominante formado por un

estado fuerte, organizaciones sindicales y empresariales fuertes, un enfoque productivo en tanto el mercado interno como la exportación, una inserción en la economía global basado en proteccionismo del mercado nacional, un estado intervencionista en el desarrollo económico a través de una alta presión fiscal a los trabajadores y empresarios, y una redistribución a través de políticas sociales universalistas como jubilación, subsidios, educación etc. (Bizberg, 2019). Especialmente, en las áreas laborales y de política social el modelo socio-developmentalista tiene características parecidas al modelo CMEs, aunque el rol del estado en las CMEs tiende a ser menos intervencionista (Campbell et al., 2006). No obstante, Bizberg y Théret (2015) argumentan que debemos entender Argentina más como un modelo híbrido entre el modelo desarrollista brasileño y el liberal chileno, ya que la trayectoria de la economía política argentina contemporánea posee características de ambos modelos (Bizberg y Théret, 2015) como también se ha remarcado en la introducción.

Bogliaccini y Madariaga (2020), siguiendo la línea de pensamiento de Bizberg (2019), argumentan que tampoco deberíamos pensar el sistema educativo y la capacitación profesional de la región como un modelo único, como se tiende a hacer en el modelo HME. Los países latinoamericanos siguen diferentes vías de desarrollo en cuando a la capacitación, donde algunos van hacia un modelo universalista, mientras que, otros son más dualistas o exclusivos. Al contrario de Bizberg (2019), los autores sostienen que, en el área de capacitaciones profesionales, Argentina va más hacia un modelo dualista que universalista. Esto genera pocas oportunidades para capacitarse a los menos afortunados, y afectaría negativamente a la productividad y los niveles de innovación de Argentina (Bogliaccini y Madariaga, 2020).

2.1. El rol de las empresas multinacionales en América Latina

La presencia de las empresas multinacionales genera un mecanismo de coordinación jerárquico particular en América Latina. Primero, las multinacionales administran transferencias de tecnología, capitales, materiales etc. de manera unilateral entre sus casas matrices y sus subsidiarias. Asimismo, dejando poco lugar de maniobra a sus subsidiarias, y generando una relación jerárquica interna. Segundo, las multinacionales influyen en la especialización sectorial de las empresas locales, ya que las locales tienden a especializarse en sectores donde no enfrentan la competencia de las multinacionales (Schneider, 2013). Mientras que Bizberg (2019) critica al modelo HME, reconoce que la fuerte presencia de las empresas multinacionales tiene un efecto particular sobre las economías políticas latinoamericanas. Sin embargo, un aporte interesante de Bizberg (2019), es que el poder que tienen las multinacionales en las economías latinoamericanas también varía: en los países que corresponden al modelo liberal (outsourcing internacional y el rentista), como por ejemplo México y Chile, la coalición dominante de la economía está compuesto por empresas multinacionales en conjunto con actores locales. Mientras que, en el modelo socio-developmentalista y rentista redistributiva en países como Argentina, Brasil y Bolivia, las multinacionales no forman parte de la coalición dominante. Eso no significa que las multinacionales no son relevantes en estos países, sino que la sociedad civil ha logrado mantener su posición en la coalición dominante, y sindicatos o movimientos sociales tienden a ser más fuertes (Bizberg, 2019).

La fuerte presencia de multinacionales en sectores que requieren altos niveles de tecnología, capital y un número reducido de mano de obra calificado, ha empujado a los grupos empresariales locales a especializarse en sectores que son intensivos en mano de obra y baja tecnología, donde principalmente se emplea trabajadores poco calificados. Asimismo, las multinacionales terminan siendo uno de los únicos actores que requieren trabajadores calificados. Eso genera pocos incentivos en los trabajadores locales de invertir en mejorar sus niveles educativos, porque existen

pocos puestos de trabajo que requieren altos niveles de capacitación. La falta de trabajadores calificados, además, desincentiva a las empresas locales de invertir en mejorar su producción o entrar en sectores de mayores niveles de tecnología. Así, se mantiene o se amplifica la brecha entre las calificaciones de los trabajadores y las demandas de las empresas (Schneider, 2013). Adicionalmente, tanto las empresas locales como multinacionales invierten poco en sus departamentos de Investigación y Desarrollo (I+D), lo cual normalmente son los puestos de trabajo que requieren mayores niveles educativos. Las multinacionales tienden a mantener sus departamentos de I+D en sus países de origen, mientras que las empresas locales se desarrollan en sectores con poca necesidad de I+D. Esta dimensión de la estrategia corporativa, las empresas desincentiva aún más a los trabajadores latinoamericanos de invertir en mejorar sus capacidades (Schneider, 2013). En la siguiente sección, se desarrolla la conceptualización de la estrategia corporativa de una empresa multinacional operando en América Latina.

3. La estrategia corporativa de una empresa multinacional en América Latina

En este trabajo, se entiende el concepto de *estrategia corporativa* como la manera en que una empresa maneja sus operaciones con actores externos y actores en cuatro dimensiones: (1) negociación salarial y relación sindical, (2) capacitación profesional, (3) prácticas de investigación y desarrollo (I+D), y (4) financiamiento e inversión. Acto seguido, se conectan los aportes desarrollados anteriormente con puntos de interés de la economía política argentina para desarrollar la conceptualización utilizada para el estudio de caso.

3.1. Las cuatro dimensiones de la estrategia corporativa

3.1.1. Negociación salarial y relación sindical

En América Latina, las empresas multinacionales dirigen sus inversiones y actividades hacia el sector formal de la economía, lo cual también es el sector donde los sindicatos operan y tienen su principal influencia (Pinto, 2013). Una vez establecido, las multinacionales tienden a mantenerse dentro del marco legal de reformas laborales y convenios colectivos de sus países anfitriones. Schneider (2013) remarca que, más allá de sus obligaciones legales, las multinacionales tienden a involucrarse lo mínimo posible en las instituciones de sus países anfitriones (Schneider, 2013).

En esta dimensión, Argentina posee características particulares. A pesar de experimentar cambios en sus bases y su poder político durante la época neoliberal de los 90, los sindicatos argentinos tienden a ser más fuertes que las organizaciones sindicales en sus países vecinos y tener un nivel más alto de poder de negociación. Durante las reformas neoliberales, el desempleo aumentó y los sindicatos sufrieron la disminución de sus bases organizacionales de trabajadores asalariados y un consiguiente aumento del sector informal (Torre, 2004). Mientras que algunos sindicatos fueron recompensados durante la apertura económica (Etchemendy, 2011), también se experimentó una flexibilidad laboral y las negociaciones tripartitas fueron desactivadas. No obstante, el marco legal de las negociaciones tripartitas quedó latente, lo cual fue clave para el resurgimiento del poder sindical (Bizberg y Théret, 2015; Torre, 2004). Etchemendy y Collier (2007) subrayan que la posibilidad del resurgimiento del sindicalismo durante los 2000 se debe al hecho que, a pesar de la fragmentación de la clase obrera causadas por el desempleo, las reformas neoliberales no desarmaron el poder asociativo de los sindicatos ni generó un cambio significativo en el enfoque del sistema productivo (Etchemendy y Collier, 2007). Por lo tanto, con el cambio de la agenda presidencial en 2003, a una más favorable al sindicalismo, la reactivación de las negociaciones se

pudo hacer sin necesidad de involucrar al Congreso, y los sindicatos volvieron a jugar un papel central en la organización de la economía argentina (Etchemendy, 2019).

El poder sindical es uno de los factores clave de Bizberg (2019) para ubicar a la Argentina dentro del modelo socio-developmentalista, lo cual, ya mencionado anteriormente, en algunos aspectos se parece a mecanismos en las tradicionales CMEs. Pero Schneider (2013) remarca que el poder sindical argentino se estancó a nivel sectorial, y todavía les falta el poder de representación dentro de la empresa, lo cual caracteriza a los sindicatos en las CMEs tradicionales. Los sindicatos argentinos han logrado afectar el nivel salarial a nivel nacional, pero aún les falta el poder de negociación y la visibilidad sobre otros temas, como el bienestar laboral de los empleados dentro de las empresas (Bizberg, 2019; Schneider, 2013). En otras palabras, lo que prima en Argentina es el marco legal de los derechos laborales sectoriales sostenido por los sindicatos.

Hipótesis 1.1: Una empresa multinacional operando en Argentina va a seguir las normas legales como los convenios colectivos y el derecho asociativo de los empleados, pero va a tratar de (1) evitar comprometerse más allá de sus obligaciones legales y (2) limitar la participación adicional de los sindicatos en el funcionamiento de la empresa como, por ejemplo, el contacto directo entre el sindicato y los empleados.

3.1.2. Capacitación profesional

Para las empresas multinacionales que operan en América Latina, se espera que la capacitación profesional que ofrezcan a sus empleados se mantenga en un mínimo. Eso se basa en dos características del modelo HME: Primero, se espera que las empresas multinacionales sigan las prácticas de otros actores económicos en los mercados laborales latinoamericanos – principalmente los grupos empresariales locales – quienes tienden a invertir poco en capacitación profesional

debido al alto nivel de rotación de los empleados (Schneider, 2013). Segundo, se espera que las empresas multinacionales contraten los pocos empleados altamente calificados disponibles en los mercados laborales latinoamericanos (Schneider, 2013), y por ende, es esperable que tengan baja necesidad de capacitación adicional.

En esta dimensión, Argentina otra vez posee características particulares. El nivel educativo de la población argentina es más alto que la mayoría de los países latinoamericanos. Argentina se encuentra con un sistema educativo público y gratuito hasta nivel universitario, lo cual genera un nivel de calificaciones bastante alto en la fuerza laboral argentina (Dávila, 2012; Huber y Stephens, 2014; Salto, 2015; Schneider, 2013). A su vez, Bogliaccini y Madariaga (2020) remarcan que los niveles cognitivos de los trabajadores argentinos parecen haberse estancado. A pesar de sus tempranos avances hacia un sistema educativo universalista y sus altos niveles de capacidades institucionales en comparación con la región, en las últimas dos décadas las políticas aplicadas parecen reforzar la dualidad de su sistema educativo y parecen haber dejado de lado iniciativas de mejora en el sistema de capacitación profesional. Además, los autores argumentan que en Argentina hacen falta avances significativos en ambos sistemas para cerrar la brecha en capacidades que tiene la población argentina y las que demanda el futuro (Bogliaccini y Madariaga, 2020).

Partiendo de esta perspectiva, Bernat (2011) sostiene que el enfoque de mantener un tipo de cambio artificialmente devaluado durante la expansión económica de los 2000, generó un crecimiento en las industrias orientadas a la exportación. Estas industrias promueven generalmente empleo de trabajadores poco calificados, mientras que las industrias que requieren trabajadores altamente calificados no experimentaron el mismo crecimiento (Bernat, 2011). Siguiendo la línea de pensamiento de Schneider (2013), cuando las empresas demandan trabajadores con pocas calificaciones, los trabajadores no tienen incentivos de invertir en sus calificaciones profesionales a

través de educación o cursos de capacitación (Schneider, 2013). Asimismo, el crecimiento económico argentino de los 2000, puede interpretarse como no haber empujado a un cambio en los incentivos de los trabajadores argentinos de mejorar su nivel de calificaciones, como los hallazgos de Bogliacchi y Madariaga (2020) también remarcan. Por lo tanto, tampoco se espera un cambio en los incentivos de las empresas de invertir en capacitación.

Hipótesis 1.2: Una empresa multinacional en Argentina mantiene la inversión en la capacitación profesional interna en un mínimo.

3.1.3. Prácticas de investigación y desarrollo (I+D)

Las empresas multinacionales tienden a mantener sus prácticas de I+D en el país de origen o en otro país, donde tienen acceso directo a trabajadores altamente calificados, ya que los departamentos de I+D necesitan trabajadores calificados para desarrollar sus tareas y en las economías latinoamericanas generalmente, falta una fuerza laboral con las calificaciones adecuadas (Bogliaccini y Madariaga, 2020; Schneider, 2013). No obstante, cómo se mencionó en la sección anterior, Argentina representa un caso particular debido al alto nivel educativo de la población en comparación al resto de América Latina (Dávila, 2012; Salto, 2015; Schneider, 2013). Sin embargo, debido al estancamiento en el desarrollo educativo en los últimos décadas (Bogliaccini y Madariaga, 2020), se espera que las multinacionales en Argentina también mantengan sus prácticas de I+D en el extranjero.

Hipótesis 1.3: Una empresa multinacional operando en Argentina no incluye prácticas de I+D en las operaciones.

3.1.4. Financiamiento e inversión

Las economías latinoamericanas se caracterizan por sus altos niveles de volatilidad económica. Los grupos empresariales latinoamericanos tienden a protegerse contra esta volatilidad a través de diversificación sectorial. De la misma manera, las empresas multinacionales proporcionan a sus subsidiarias latinoamericanas apoyo de financiamiento e inversión externa como una manera de proteger sus operaciones en los mercados volátiles y asegurarse una ventaja competitiva (Schneider, 2013).

En esta dimensión, Argentina no es ninguna excepción de la regla en la región. Durante décadas la economía argentina se ha caracterizado por su inestabilidad y falta de desarrollo sustentable. Diferentes actores políticos han hecho varios intentos de establecer la economía: el plan economía de 1976 de la junta militar tenía como objetivo apertura económica y de parar la inflación (Canitrot, 1980), el plan Austral de 1985 congelaba los precios y salarios (Acuña y Golbert, 1990), las reformas neoliberales y el plan de convertibilidad de la época de Menem buscaba parar la inflación a través de un tipo de cambio fijo (Gerchunoff y Torre, 1996), y la gestión macroeconómica nacionalista de la era de los Kirchners utilizaba un tipo de cambio devaluado para promover las exportaciones y controlaba la salida de dólares estadounidense con regulaciones estatales (Bernat, 2011; Bizberg y Théret, 2015; Kulfas, 2016).

Las dinámicas de la economía argentina encajan en el modelo económico de *stop and go*, y explica parte de la inestabilidad y volatilidad en la Argentina. El modelo *stop and go* implica que en una economía exportadora (principalmente de productos agrícolas) se experimenta un flujo constante entre periodos de expansión y recesión económica. El resultado es una economía que nunca logra un desarrollo sustentable (Albrieu y Fanelli, 2008; Bernat, 2011). A pesar de una reorganización de la economía y profundos cambios estructurales de las reformas neoliberales, no pudo romperse con

la lógica de *stop and go* (Bernat, 2011). Después de los años de expansión económica, la crisis económica de 2001-02 golpeó fuerte a Argentina (Caballero, 2012). Durante los 2000, el boom de los *commodities* ayudó de nuevo a generar una expansión económica (Levitsky y Roberts, 2011). Durante los primeros años de kirchnerismo la expansión económica, llevó economistas a discutir si Argentina tal vez había logrado por fin salir del ciclo económico del *stop and go* (Albrieu y Fanelli, 2008; Bernat, 2011; Kulfas, 2016). No obstante, durante los últimos años del kirchnerismo, la economía argentina de nuevo comenzó a mostrar tendencias de deceleración y efectivamente, también llegó la recesión (Kulfas, 2016).

Hipótesis 1.4: Debido a los altos niveles de volatilidad económica, una empresa multinacional operando en Argentina mantiene gran parte de su financiamiento en el extranjero.

Para resumir, a pesar de las particularidades del contexto institucional argentino en comparación al resto de la región de América Latina, se espera que las empresas multinacionales operando en Argentina adapten la estrategia de sus operaciones según el modelo HME explicado anteriormente: en la dimensión de relaciones sindicales respeten el marco legal establecido pero sin comprometerse más allá de sus obligaciones legales, en la área de capacitación invierten poco, y en las dimensiones de I+D y financiamiento utilizan sus ventajas competitivas de tener mecanismos globales a disposición y mantienen estas operaciones en sus países de origen (o en países con condiciones más favorables). En la siguiente sección, presento la metodología utilizada para el análisis empírico.

4. Metodología: estudio de caso

El propósito de este trabajo es analizar la estrategia corporativa de las empresas multinacionales en el contexto institucional latinoamericano, lo cual como se ha resaltado en la introducción, es un tema poco estudiado en la ciencia política. El trabajo utiliza el marco teórico existente de VoC y HME para desarrollar aportes sobre esta temática poco estudiada. Por lo tanto, considero el estudio de caso como un diseño metodológico adecuado, ya que algunas de las ventajas principales del estudio de caso es la posibilidad de generar nuevas hipótesis sobre temas poco explorados, desarrollar conceptos nuevos o testear teorías existentes (Gerring, 2004; Lodola, 2009). Como lo expresa Gerring (2004), el estudio de caso se define como “un estudio intenso de una única unidad o pequeño número de unidades (los casos) con el propósito de entender a un grupo mayor de unidades similares (una población de casos)” (Gerring, 2004, p. 342 – traducción propia). En otras palabras, con este estudio de caso de una empresa multinacional danesa en Argentina, se da los primeros pasos para entender el comportamiento de la población más grande de empresas multinacionales en América Latina.

El análisis en profundidad de un caso empírico ayuda a entender mejor los mecanismos causales en él, lo cual conforma una de las principales ventajas del estudio de caso frente a otras estrategias metodológicas. Esto genera una fuerte validez interna, referida al hecho de que esta metodología permite genera un argumento fuerte sobre el caso bajo estudio. En cambio, el estudio de caso posee bajos niveles de validez interna , ya que tiene menor poder de generalización y aplicación directa de los hallazgos obtenidos a la población de casos sin estudiar. Para mejorar la validez externa de la investigación, Gerring (2004) recomienda elegir un caso representativo de la población de casos que uno desea estudiar (Gerring, 2004). Por esta razón, he elegido una empresa proveniente de un contexto representativo del modelo CME. Dinamarca es considerado un ejemplo ideal del modelo CME incluyendo características como una fuerte presencia de sindicatos y negociaciones salariales

centralizadas, un sistema educativo promoviendo capacidades sectoriales, capacitaciones profesionales coordinadas a través de negociaciones entre las empresas, altos niveles de inversión en I+D, y financiamiento basado en reputación (Campbell et al., 2006). A su vez, la empresa multinacional elegida para este estudio de caso es una empresa danesa con una larga trayectoria en Dinamarca, con más de 70 años de antigüedad y reconocida a nivel mundial con operaciones en varios países y más de 20 años en Argentina (Página Web, 2021). Por un lado, la considero como un empresa como representativa de su país de origen por su antigüedad y reconocimiento, por el otro lado, debido a su experiencia en operaciones internacionales y la antigüedad en Argentina que ha tenido tiempo suficiente para adaptar sus operaciones al contexto. Por ende, esto puede mejorar la validez externa y la aplicabilidad de esta investigación a una población más grande de multinacionales, especialmente proviniendo de CMEs.

Debido a la naturaleza de la investigación, de tener una empresa multinacional como unidad de análisis, consideré que la mejor forma de recolección de información empírica era entrevistas con informantes clave dentro de la empresa y fuentes primarias sobre la empresa (Flick, von Kardoff, y Steinke, 2004). La principal base empírica de este trabajo la conforma una entrevista a la gerenta de recursos humanos (RRHH) de la empresa para toda América Latina, durante el último trimestre de 2020. Además de la entrevista realizada, se ha obtenido información oficial de la empresa en fuentes primarias incluyendo el informe financiero anual, la página web de la empresa, informes financieros secundarios y datos obtenidos del *Boletín Oficial de la República Argentina*. Esta triangulación de datos de las diferentes fuentes primarias sobre la empresa funciona como una estrategia de validación de la información obtenida y ayuda a disminuir los posibles sesgos subjetivos de la entrevistada y verificar la certeza de sus declaraciones (Flick et al., 2004).

5. Análisis del caso

De ahora y adelante, se referirá a la empresa como “Empresa A” para preservar el deseo de la empresa de permanecer anónima en este estudio.

5.1. Descripción del caso

La Empresa A se fundó en Dinamarca en la mitad de los años 50, cuando los fundadores percibieron una necesidad urgente de mejorar las condiciones de las personas que habían tenido operaciones de ostomía. La empresa se especializa en el desarrollo, comercialización y servicio de instrumentos y productos médicos para personas con condiciones médicas privadas como ostomía, urología, entre otras. A lo largo de los años, el portfolio de productos se ha expandido incluyendo una amplia variedad de productos relacionados con diferentes condiciones médicas personales e íntimas. (Página Web, 2021). Según información en el último informe financiero de la empresa, hoy en día cuenta con un total de 12,000 empleados y productos disponibles en más de 143 países (Annual Report, 2020).

La casa matriz de la empresa hoy en día sigue en Dinamarca con propietarios daneses y los herederos de los fundadores como accionistas mayoritarios. Además, se cotiza en las bolsas de valores de Dinamarca y varios otros países del mundo. El mercado danés y estadounidense son los mercados principales de la empresa. La producción se realiza en Hungría, Costa Rica y Dinamarca, mientras que el área de investigación y el desarrollo de nuevos productos se encuentra principalmente en Dinamarca y Estados Unidos (Annual Report, 2020).

En América Latina, la empresa cuenta con dos subsidiarias: Brasil y Argentina (Página Web, 2021). La subsidiaria argentina fue establecida en 1997 como una sociedad anónima (Boletín Oficial de la

República de Argentina, 1997). En la actualidad, la subsidiaria argentina cuenta con un plantel de aproximadamente 70 empleados divididos en cinco áreas diferentes: logística, finanzas, comercial y marketing, atención al paciente y recursos humanos (RRHH). En los últimos años, la empresa ha experimentado un crecimiento considerable en el mercado argentino y latinoamericano (entrevista, septiembre 2020).

5.2. Análisis de las cuatro dimensiones de la estrategia corporativa

En la siguiente sección, se analizará la estrategia corporativa de la Empresa A en las cuatro dimensiones establecidas con el fin de determinar en qué medida la empresa adapta al contexto argentino.

5.2.1. Negociación salarial y relación sindical

Todos los empleados de la Empresa A trabajan bajo convenio colectivo y reciben los ajustes salariales correspondientes. El último informe sobre la empresa de la consultoría financiera, Nosis, muestra que todos los aportes patronales del AFIP están al día (Nosis, 2021). Además, se ha logrado una política salarial especial para la subsidiaria argentina diferente al resto de la organización global debido a la volátil situación económica en Argentina. Esto le permite a la subsidiaria brindar a los empleados argentinos varios ajustes salariales anuales (entrevista, septiembre 2020).

La gerenta de RHH describe la relación entre la empresa y el sindicato en Argentina como buena, pero remarca que el sindicato no está muy presente en la vida laboral de los empleados. El sindicato está legalmente presente, pero no han hecho ninguna reunión sindical en la empresa. Al interpellar a los empleados qué sabían del sindicato, la mayoría de ellos no sabían siquiera que el sindicato estaba presente en la empresa. Ella concluye este acontecimiento con el siguiente comentario: “Eso quiere decir que no tenés ningún problema con el sindicato” (entrevista, septiembre 2020). La

presencia legal del sindicato y el seguimiento de las normas legalmente establecidas por los convenios colectivos son mencionados varias veces durante la entrevista, lo cual se puede interpretar como una manera de enfatizar que la empresa hace sus operaciones en una manera legalmente correcta. Este enfoque indica un alineamiento con las expectativas del modelo HME sobre el hecho de que las multinacionales tienden a mantenerse dentro del marco legal de su país anfitrión, mientras que, también tratan de no comprometerse más allá de estas obligaciones legales y tratan de evitar cualquiera otra participación adicional de los sindicatos con respecto a la vida laboral de los empleados (Schneider, 2013). Además, es importante recordar que a los sindicatos argentinos les falta la representación fuerte dentro de las empresas que caracteriza a los sindicatos en las CMEs (Schneider, 2013), lo cual nos puede ayudar a entender por qué los empleados en la Empresa A no son conscientes de la presencia del sindicato en la empresa.

Sin embargo, vale destacar que no parece que la Empresa A trata de excluir a los sindicatos de la vida interna de la empresa porque quieren ocultar algo en sus operaciones. En cambio, parece que los valores corporativos que la empresa promueve están relacionados a superar problemas de coordinación interna a través de participación de los empleados y un estilo de liderazgo consensual. La mayoría de los empleados en Empresa A son argentinos, no obstante, la empresa ha creado una sólida cultura corporativa entorno a valores como la humildad, la empatía, la cercanía y el cuidado mutuo. Según la gerenta de RRHH, estos valores no se ven con frecuencia en las empresas tradicionales argentinas, y para ella están estrechamente relacionados con la herencia danesa de la empresa. Asimismo, los valores corporativos que se transfieren desde la casa matriz danesa parecen generar un clima laboral en la subsidiaria argentina que disminuyen intervenciones conflictivas de los sindicatos argentinos. Un punto que la gerenta resalta en este comentario: “Si ellos quisieron podrían ir al sindicato, pero no van. Van a su jefe” (entrevista, septiembre 2020).

Otro ejemplo de como el clima laboral afecta a la relación entre la empresa y el sindicato está en la actitud de la alta gerencia en Argentina. Ellos parecen estar profundamente preocupados por ser justos y generar buenas condiciones laborales para los empleados: “Si el número uno de la empresa dice: ¿Pero, estamos siendo justos? ¡Hay que ser justos! Entonces, después no tenés disparates (con los sindicatos, red.)” (entrevista, septiembre 2020). Esta cita ilustra como la perspectiva interna en la empresa, les ayuda a resolver los posibles problemas de coordinación a través de cercanía y negociación con los empleados. Partiendo de lo planteado por Hall y Soskice (2001), parece razonable interpretar la cultura corporativa de la Empresa A como una cultura desarrollada para una empresa operando en el modelo CME, donde las empresas superan sus problemas de coordinación a través negociaciones, liderazgo consensual y participación de los empleados. Tradicionalmente, la participación de los empleados era a través de consejos de trabajo y representantes sindicales (Hall y Soskice, 2001). No obstante, al parecer la Empresa A ha incorporado esos mecanismos de coordinación como una parte integral de resolución de problemas que ahora forma parte de los valores que se promueve internamente. Sorprendentemente, los valores y mecanismos internos desarrollados para superar problemas de coordinación en un contexto institucional de una CME parecen también funcionar para la resolución de problemas en el contexto argentino. En otras palabras, parece razonable argumentar que la Empresa A no excluye los sindicatos argentinos por qué no los quiere presentes, sino porque sus mecanismos de coordinación desarrollado para superar problemas de coordinación en el contexto de la economía política danesa, también funciona para resolver posibles problemas internos en Argentina. No obstante, vale recordar que justamente en esta dimensión, Argentina se diferencia fundamentalmente de la mayoría de los países latinoamericanos. Asimismo, como argumenta Bizberg (2019) Argentina podría ser considerado de pertenecer al modelo socio-developmentalista del capitalismo latinoamericano que comparte algunas características con el modelo CME, especialmente en su enfoque a la coordinación sindical a través de negociaciones tripartitas y su búsqueda de protección social universalista (Bizberg,

2019). Por lo tanto, se puede argumentar que el contexto institucional argentino es más coordinado que muchos otros países latinoamericanos, lo cual podría brindar a la Empresa A, una base institucional de apoyo para sus valores, que posiblemente no tendría en otros contextos latinoamericanos. No obstante, la comprobación de dicho argumento excede el alcance de este estudio.

Mientras que, Bizberg (2019) critica a Schneider (2013) por el modelo único para América Latina, reconoce que las relaciones jerárquicas son una característica de la región. En el caso de las empresas multinacionales esta jerarquía se observa principalmente en una relación unilateral entre la casa matriz y la subsidiaria latinoamericana (Schneider, 2013). No obstante, inversamente de lo planteado por Schneider (2013), la subsidiaria argentina de la Empresa A parece tener una relación interna con la casa matriz con altos niveles de autonomía y flexibilidad en vez de jerárquica. Entre varios ejemplos nombrados en la entrevista, se puede destacar tres de especial interés: En primer lugar, como se ha mencionado anteriormente, la casa matriz danesa ha desarrollado una política de aumentos salariales especial para la subsidiaria argentina debido a la volátil situación económica en Argentina (entrevista, septiembre 2020). En segundo lugar, tanto en Dinamarca como en Argentina la empresa ofrece varios diferentes beneficios extrasalariales para sus empleados. No todos los beneficios dados en Dinamarca tienen sentido para los empleados argentinos, pero en vez de eliminarlos, la casa matriz brinda la flexibilidad de buscar otros beneficios que resultan mejores para los empleados argentinos (entrevista, septiembre 2020). En tercer lugar, la subsidiaria tiene un alto grado de autonomía en cuando a desarrollar programas de capacitación internos para los empleados. La gerenta de RRHH resalta que puede desarrollar y armar programas de capacitación especializadas para los empleados argentinos sin necesidad de autorización de la casa matriz. Ella sostiene que eso no es una práctica común en las empresas multinacionales en Argentina y que le da un fuerte sentimiento de autonomía en su trabajo (entrevista, septiembre 2020). Esos tres ejemplos

indican una relación entre la casa matriz danesa y la subsidiaria argentina más flexible y autónomo que las relaciones jerárquicas internas que anticipa el modelo HME, y podría ser interpretada como la forma de resolver sus problemas de coordinación de las empresas en las CMEs, donde la negociación y la participación predomina.

En esta dimensión de negociaciones salariales y relaciones sindicales, la Empresa A parece extender su estrategia de lo esperado por el modelo HME y incorporar partes del modelo CME. Por un lado, el enfoque de cumplir con las obligaciones legales de convenios colectivos locales y el limitado acceso del sindicato a los empleados parece indicar una estrategia según lo esperado del modelo HME (Schneider, 2013). Pero, por el otro lado, la Empresa A también integra características de una CME en su manejo de la subsidiaria en Argentina que indica un compromiso más allá de sus obligaciones legales: Primero, la subsidiaria argentina parece utilizar los mecanismos de coordinación de liderazgo consensual y participación de los empleados para superar sus problemas internos. Segundo, existe una relación entre la casa matriz danesa y la subsidiaria argentina regida por autonomía y altos niveles de flexibilidad para la subsidiaria en tanto ajustes salariales, beneficios como capacitación. Por lo tanto, la Empresa A se compromete a más que sus obligaciones legales y utilizan mecanismos de coordinación interna alineados al marco institucional de su país de origen.

5.2.2. Capacitación profesional

Los niveles de capacitación profesional en la Empresa A están por arriba de los estándares de capacitación en empresas argentinas, según lo remarcado por la gerenta de RRHH. En la casa matriz danesa tienen un área especializada en desarrollo de programas de capacitación profesional para toda la compañía. La calidad del contenido de los programas de capacitación es muy alta, y, por lo general, los comentarios de los empleados argentinos sobre los programas de capacitación son

extremadamente positivos. Según la gerenta argentina, varias veces ha recibido feedback de los empleados argentinos que comentan que los cursos de capacitación les han ayudado a mejorar sus tareas diarias o que han aprendido nuevas formas de realizar su trabajo (entrevista, septiembre 2020). Esto parece indicar que la Empresa A utiliza un sistema de capacitación más alineado al modelo de una CME que de una HME. Por un lado, la empresa tiene un enfoque claro en proveer capacitación profesional y de alta calidad a sus empleados. La gerenta resalta que los programas de la empresa son mucho mejores y más útiles de lo que los empleados argentinos esperaban o están acostumbrados en trabajos anteriores (entrevista, septiembre 2020). Eso es contrario a lo anticipado por el modelo HME sobre los bajos niveles de capacitación profesional interna (Bogliaccini y Madariaga, 2020; Schneider, 2013) y más en línea con lo esperado de una CME (Campbell et al., 2006; Hall y Soskice, 2001) Por el otro lado, debido que el sistema la capacitación profesional en la Empresa A está desarrollado dentro de la empresa, se puede inducir que se trata principalmente de capacitación sectorial del sector donde opera la Empresa A. Esto se alinea adicionalmente con las características del contexto de una CME, donde el enfoque está en capacitación sectorial (Hall y Soskice, 2001).

Partiendo de la lógica sobre capacitación sectorial, parece importante destacar que la Empresa A no tiene un programa para capacitar a sus empleados clave a través de maestrías en universidades locales o internacionales durante su permanencia en la empresa, una práctica frecuente en empresas argentinas (Barsky y Dávila, 2012; Davila y Elvira, 2012). Esta observación subraya el argumento enunciado, que la Empresa A mantiene su estrategia corporativa sobre la capacitación alineada al modelo CME. En primer lugar, parece razonable afirmar que una maestría, por lo general, prepara sus alumnos con capacidades generales y no capacidades sectoriales, como sería el objetivo de la casa matriz si inferimos que desean seguir el modelo de capacitación sectorial. En segundo lugar, también es posible que las diferencias entre el sistema educativo danés y argentino se replica en las

políticas de la empresa. En Dinamarca, no es común que las empresas capaciten a sus empleados clave a través de maestrías durante su carrera profesional, porque el sistema educativo danés empuja las personas con preparación universitaria a realizar sus maestrías antes de entrar en la fuerza laboral (Campbell et al., 2006; Nelson, 2011). En cambio, en Argentina es frecuente que las personas realicen una maestría durante su carrera profesional. El sistema educativo gratuito argentino no cubre el nivel posgrado y parece haberse desarrollado prácticas de patrocinios corporativos para realizar maestrías (Barsky y Dávila, 2012; Dávila, 2012). Interesantemente, Ramirez y Søderberg (2019) reportan diferencias institucionales parecidos. En una subsidiaria mexicana de una multinacional danesa, los empleados mexicanos expresaron frustración sobre la falta de un sistema de beneficios corporativos más amplio. Los autores argumentan que eso se basa en las diferencias institucionales entre el contexto danés con un estado de bienestar fuerte y el contexto mexicano con un estado más débil y un rol de las empresas de proveedores de beneficios sociales más predominante (Ramirez y Søderberg, 2019).

A pesar del buen feedback, varias veces las subsidiarias argentinas y brasileñas han necesitado adaptar el material que viene de la casa matriz danesa para la total comprensión de los empleados latinoamericanos. Además, como fue mencionado anteriormente, el departamento de RRHH en Argentina tiene un alto nivel de autonomía para desarrollar sus propios programas de capacitación enfocados en problemas o temáticas de particular interés para los empleados argentinos. Generalmente, la casa matriz parece abrazar la adaptación al contexto local: “Cuando tenés esta autonomía también te da agilidad, ¿no? Así en términos de capacitación, creo que las personas valoran mucho también el nivel de Dinamarca” (entrevista, septiembre 2020). Esto resalta el argumento presentado en la sección anterior, que la relación entre la casa matriz y la subsidiaria no parece seguir la relación jerárquica interna esperado por Schneider (2013), sino una relación basado en la negociación característica para las empresas en CME (Hall y Soskice, 2001).

En esta dimensión de capacitación profesional, la Empresa A parece seguir el modelo CME en vez del modelo HME. Mientras que se esperaba que una multinacional operando en Argentina invierta lo mínimo posible en la capacitación profesional de los empleados, la Empresa A tiene un amplio enfoque en brindar una capacitación profesional de alta calidad y de forma continua a sus empleados. La capacitación ofrecida parece estar enfocada en la preparación de conocimientos sectorial, lo cual resalta su alineamiento con los sistemas de capacitación en las CMEs.

5.2.3. Prácticas de investigación y desarrollo (I+D)

La Empresa A no ha transferido sus actividades de I+D a sus subsidiarias en América Latina. A su vez, ha mantenido estas prácticas en Dinamarca y en Estados Unidos (Annual Report, 2020). A pesar de que Argentina posee una fuerza laboral más calificada que el resto de América Latina (Salto, 2015), la Empresa A ha optado por mantener esta parte de su negocio en el exterior.

Vale remarcar que la Empresa A desarrolla productos médicos que requieren un proceso especializado y empleados altamente especializados para llevar adelante las prácticas de I+D. No obstante, como Bogliaccini y Madariaga (2020) manifiestan, Argentina tenía buenos niveles educativos, pero en las últimas décadas se quedó atrás (Bogliaccini y Madariaga, 2020), lo cual señala una posible razón de por qué la Empresa A no establece prácticas de I+D a Argentina. Por lo tanto, en esta dimensión de la estrategia corporativa, la Empresa A se adapta a lo esperado por el modelo HME de una empresa multinacional operando en América Latina.

5.2.4. Financiamiento e inversión

La relación con la casa matriz en Dinamarca se describe como buena, pero con algunos puntos de fricción cuando se trata de comprender y planificar en la idiosincrasia de la economía argentina.

Mientras que, el personal danés de la casa matriz tienen una comprensión teórica sobre temas como inflación y tipo de cambio volátil, les falta la comprensión práctica sobre cómo afecta a cada área de la empresa. La gerenta de RRHH resume el escenario en la siguiente cita:

Cuando nosotros hablamos de la inflación del 50%, no tomamos conciencia de todo el desafío que implica desde el negocio: desde planificar los aumentos salariales, porque la política corporativa es un aumento salarial por año. Para nosotros acá, imaginarte. ¡Un aumento salarial por año! Preguntás a toda la gente: Bueno, ¿cuántos aumentos para establecer los precios? ¿Cómo fijas los precios de los productos? Digamos, ¿cómo estimas las ventas en unidad con todo? ¿Cómo haces toda esta combinación de precio-producto? ¿Si la empresa gana plata, no gana plata? ¿En qué momento conviene importar? ¿En qué momento tienes deudas con Dinamarca? (entrevista, septiembre 2020)

Este último comentario confirma que existe una relación de apoyo financiero en forma de préstamos de Dinamarca a Argentina. Esto se alinea con lo enunciado en el modelo HME que las empresas multinacionales tienden a mantener su financiamiento e inversiones en el extranjero debido a la volatilidad de la situación económica en América Latina (Schneider, 2013). Adicionalmente, en el informe financiero de la consultoría Nosis aparece que la Empresa A sólo tiene préstamos por un monto cercano a 2.000.000 ARG en bancos locales (Nosis, 2021), monto pequeño en relación al capital social declarado en 2019 de aproximadamente 40.000.000 ARG (Boletín Oficial de la República Argentina, 2019). Por lo tanto, es posible considerar que, por lo menos una parte del financiamiento de la empresa está ubicado en el exterior. Igualmente se debe destacar que durante los últimos 15 años¹, la subsidiaria argentina ha tenido un miembro ejecutivo de la casa matriz danesa en la junta directiva como presidente o director titular (Boletín Oficial de la República

1 El tiempo con documentación disponible.

Argentina, 2005, 2019). Esto se puede interpretar como la existencia de un fuerte lazo entre la casa matriz y la subsidiaria, pero también como un control financiero directo desde la casa matriz. No obstante, ha sido difícil conseguir información adicional que confirma la situación financiera de la Empresa A. Es un área sensible de discutir con la gerenta y, además, la empresa está registrada como sociedad anónima en Argentina, lo cual no la obliga a publicar mucha información financiera (Boletín Oficial de la República de Argentina, 1997).

Mientras que la situación económica argentina le causa dificultades a la subsidiaria en su relación con la casa matriz y su planificación financiera, durante la entrevista se destacó que en los últimos años la Empresa A ha experimentado crecimiento económico en el mercado argentino. Desde la información oficial de diferentes Boletines Oficiales de varias provincias argentinas, se pudo comprobar varias fuentes de ingreso que confirman el crecimiento. En primer lugar, en los últimos años ciudadanos argentinos han recibido subsidios gubernamentales para adquirir los productos médicos de Empresa A (Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires, 2018; Boletín Oficial de la Provincia de Entre Ríos, 2020). En segundo lugar, en el año 2016 a través de una licitación pública, la Empresa A firmó un contrato de entrega de productos a la obra social de jubilados y pensionados, Programa de Atención Médica Integral (PAMI), de unos millones de dólares estadounidenses durante los próximos años (PAMI, 2016, 2017, 2018). Eso puede interpretarse como una fuente de ingreso adicional a las compras particulares de los productos de la empresa. A su vez, también se puede interpretar como una expansión en el conocimiento de los productos de la empresa en el mercado argentino.

En esta dimensión de financiamiento e inversión, la Empresa A sigue lo esperado por el modelo HME. Aunque fue complejo generar conclusiones claras sobre la estrategia corporativa en esta dimensión, la información disponible indica que la subsidiaria argentina recibe apoyo financiero

desde la casa matriz en forma de préstamos, lo cual alinea al modelo HME de una multinacional operando en América Latina.

o o o

La tabla 1 resume los hallazgos del análisis de estudio de caso de la Empresa A operando en Argentina. En primer lugar, en la dimensión de negociación salarial y relación sindical se demostró que la empresa cumple con las regulaciones locales de contratar a sus empleados bajo convenios colectivos y permite la presencia de los sindicatos locales como enuncia el modelo HME. Al mismo tiempo, en esta dimensión también se observó que la Empresa A promueve una cultura corporativa que alienta el liderazgo consensual y una cercanía entre empleados y gerencia. Esto indica que la Empresa A utiliza mecanismos de coordinación parecido al modelo CME para el manejo interno de su organización. Asimismo, se observó una relación entre la casa matriz y la subsidiaria argentina con altos niveles de autonomía y flexibilidad, lo cual implica una relación menos jerárquica que lo enunciado por el modelo HME. Por lo tanto, se considera hipótesis 1.1 parcialmente refutado, ya que la empresa respeta el marco legal y limita el contacto entre directo entre los empleados y el sindicato como establece la hipótesis, pero al mismo tiempo, parece que se compromete más allá de sus obligaciones legales a través buenas condiciones salariales y promoviendo mecanismos de coordinación internos pocos jerárquicos y más alineados a su país de origen. Vale destacar que en esta dimensión el contexto institucional argentino comparte algunos rasgos con el modelo CME (Bizberg, 2019), lo cual puede haber empujado hacia una estrategia corporativa más orientada al modelo CME que si la empresa estuviera en otro país de la región. No obstante, queda fuera del alcance de este estudio de comprobar esta relación.

Tabla 1: Resumen de la estrategia corporativa utilizado por la subsidiaria argentina de Empresa A

	Negociación salarial y relación sindical	Capacitación profesional	Investigación y desarrollo (I+D)	Financiamiento y inversión
Modelo Economía Coordinada	Parcial	X		
Modelo Economía Jerárquica	Parcial		X	X

En segundo lugar, en la dimensión de capacitación profesional, se observó que la Empresa A implementa prácticas directamente de la casa matriz en la subsidiaria argentina, lo cual proporciona programas de capacitación de alto nivel y de contenidos específicos del sector. Además, se observó que la empresa prefiere capacitación interna frente a subsidiar formación externa de programas de maestrías. Eso implica, por un lado, un enfoque de capacitación en conocimiento sectorial a través de los programas internos, y, por el otro lado, un fuerte legado del contexto institucional de origen danés, donde no es frecuente que las empresas subsidien programas de maestría. Por lo tanto, en la dimensión de capacitación, la estrategia de la Empresa A se alinea con el modelo CME, y por ende, se refuta la hipótesis 1.2 sobre bajos niveles de inversión en la capacitación.

En tercer lugar, en la dimensión de prácticas de I+D, se observó que la empresa ha mantenido las prácticas principalmente en su casa matriz, lo cual se alinea a lo esperado por el modelo HME, y por lo tanto, se acepta la hipótesis 1.3. En cuatro y último lugar, basado en la evidencia encontrada para la dimensión de financiamiento e inversión parece razonable considerar que la mayoría del financiamiento de la subsidiaria argentina proviene de la casa matriz, lo cual se alinea a lo esperado del modelo HME, y por lo tanto, se acepta la hipótesis 1.4. En estas últimas dos dimensiones se puede considerar que se trata una decisión estratégica de la Empresa A de aprovechar sus ventajas competitivas de ser una organización global (Grosse, 2000), y no transferir ciertas actividades de su negocio al contexto latinoamericano.

6. Conclusiones

La fuerte presencia de empresas multinacionales es una característica particular de las economías políticas latinoamericanas (Ferraz et al., 2011; Schneider, 2013). Sin embargo, nuestra comprensión de como las estrategias globales de las empresas multinacionales se relacionan con el contexto institucional de su país anfitrión es limitada. Politólogos e investigadores de negocios internacionales tienden a enfocarse en diferentes aspectos de las estrategias corporativas de las empresas multinacionales, dejando de lado su relación con las instituciones del país anfitrión (Ferraz et al., 2011; Pauly y Reich, 1997; Schneider, 2013). El objetivo de este trabajo fue echar luz sobre esta brecha utilizando el marco teórico de VoC (Hall y Soskice, 2001) y el modelo HME de América Latina (Schneider, 2013; Schneider y Soskice, 2009) para analizar en qué medida una empresa multinacional que opera en América Latina adapta su estrategia al contexto de las economías políticas latinoamericanas.

Los hallazgos obtenidos en el estudio de caso empírico de una empresa multinacional danesa operando en Argentina advierten que las medidas en qué la empresa desarrolla su estrategia corporativa se puede dividir en dos áreas. Primero, en el ambiente laboral la empresa mantiene la estrategia corporativa principalmente alineada al modelo CME de su país de origen: se cumple con las obligaciones legales sobre negociaciones salariales y la relación sindical como esperado de las multinacionales en América Latina en el modelo HME, pero, además, la gerencia local en la subsidiaria argentina ofrecen ajustes salariales y beneficios adicionales, un alto nivel de capacitación profesional sectorial, y se promueve un liderazgo consensual y participación directa de los empleados. En otras palabras, la empresa se compromete más allá de sus obligaciones legales esperadas por el modelo HME, y los aportes adicionales se alinean al modelo institucional de su país de origen. Segundo, en el ambiente financiero, la estrategia corporativa de la empresa se adapta

al modelo HME: las subsidiarias latinoamericanas (tanto la argentina como la brasileña) no poseen departamentos de I+D, y el financiamiento e inversión de las subsidiarias proviene principalmente de la casa matriz. Asimismo, es probable que la Empresa A evita tener actividades financieras e inversiones costosas como maquinas y tecnología avanzada de un departamento de I+D en contextos institucionales de altos niveles de volatilidad economía y, por ende, mayores riesgos de perder sus inversiones. En cambio, es plausible considerar que la empresa utiliza su ventaja competitiva de pertenecer a una organización con una infraestructura global que les permite ubicar las operaciones donde más le convenga (Grosse, 2000).

Interesantemente, en las dos dimensiones donde se observa una estrategia corporativa diferente a la esperada por el modelo HME – relación sindical y capacitación – también son las dimensiones donde Argentina se diferencia al resto de América Latina. Mientras que, en las dos dimensiones donde se observa una estrategia corporativa igual a la esperada del modelo HME – prácticas de I+D y financiamiento – son las dimensiones donde Argentina se asemeja a las características de la región. Conectando esto a la crítica de Bizberg (2019) sobre el uso de un modelo único de HME para analizar toda la región de América Latina, estas observaciones pueden abrir un nuevo espacio para una re-evaluación del modelo de HME como base analítico de las economías políticas latinoamericanas.

Otro hallazgo clave del estudio es el hecho que la relación entre la casa matriz y la subsidiaria no parece ser tan jerárquica como enuncia el modelo HME. Se ha argumentado que la Empresa A parece promover un mecanismo de coordinación alineado al modelo CME, donde predominan las ideas de flexibilidad y autonomía en vez de control y jerarquía (Campbell et al., 2006; Hall y Soskice, 2001). Esto indica que es la relación del país de origen la que afecta a como se desarrolla la relación. No obstante, comparando la estrategia de la Empresa A con las características del

modelo CME de Dinamarca, se puede observar que la Empresa A utiliza la estrategia de una CME en el ambiente laboral, lo cual también es donde los contextos institucionales de Dinamarca y Argentina son más parecidos según el modelo socio-developmentalista de Bizberg (2019). Mientras que, en el ambiente financiero, donde el modelo institucional danés y argentino tienen mayores diferencias, la empresa adapta su estrategia según lo esperado por el modelo HME. Por lo tanto, se debe considerar si la estrategia de la empresa en temas laborales o financieros hubiese sido diferente, se habría ubicado en otro país latinoamericano diferente. Siguiendo la lógica de Bizberg (2019), países como México y Chile corresponden a modelos de capitalismo latinoamericano diferente al argentino, lo cual entre otros factores incluye un mayor nivel de flexibilización laboral y liberalización económica. Estas observaciones reabren el espacio para preguntarse si es el contexto institucional del país de origen o del país anfitrión el que modela las relaciones internas. Para futuras investigaciones sería interesante analizar si ¿una empresa actuaría parecido estando en México y Argentina o modificaría su estrategia? Y si así fuese, ¿en qué dimensión de la estrategia? Además, se debería considerar para futuras investigaciones si existe diferencia entre la estrategia de multinacionales provenientes de diferentes países de origen o de diferentes sectores.

Las empresas multinacionales son un actor clave en las economías latinoamericanas tanto por su poder político como económico (Bizberg, 2019; Schneider, 2013), pero aún existe poca información empírica para entender su estrategia y como se relacionan con el contexto institucional de sus países anfitriones. Los hallazgos presentados en este estudio son preliminares, y por la naturaleza del estudio de caso faltan validez externa, lo cual limita la generalización de los hallazgos sobre la población más grande de unidad de análisis (Gerring, 2004; Lodola, 2009). Sin embargo, los hallazgos sirven para abrir un debate sobre las empresas multinacionales en América Latina, y inspirar investigaciones futuras sobre este actor económico clave en la región.

7. Referencias

- Acuña, C., y Golbert, L. (1990). Los empresarios y sus organizaciones: Qué pasó con el Plan austral? *Boletín Informativo Techint*, 263, 33-52.
- Adler, N. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason: Thomson/South-Western.
- Albrieu, R., y Fanelli, J. M. (2008). ¿Stop-and-go o go-and-fail? Sobre aceleraciones, crisis e instituciones en la Argentina. *Desarrollo Económico*, 48 (190/191), 235-268. Obtenido de: <https://www.jstor.org/stable/27667838>
- Annual Report. (2020). *Annual Report de Empresa A 2019/-20*. Copenhagen.
- Arslan, A., y Larimo, J. (2011). Greenfield Investments or Acquisitions: Impacts of Institutional Distance on Establishment Mode Choice of Multinational Enterprises in Emerging Economies, *Journal of Global Marketing*, 24(4), 345–356. doi: 10.1080/08911762.2011.602323
- Barsky, O., y Dávila, M. (2012). El Sistema de Posgrados en la Argentina: Tendencias y Problemas Actuales. *Revista Argentina de Educación Superior, Año 4*(Número 5), 12–37. Obtenido de http://www.untref.edu.ar/raes/documentos/raes_5_barsky.pdf
- Bernat, G. (2011). Crecimiento en la Argentina: del stop and go al go (slowly) non stop. *Boletín Informativo Techint*, 335, 41-60. Obtenido de: https://www.cera.org.ar/new-site/descargarArchivo.php?idioma_code=es&contenido_id=2210
- Birch, M. H., y Halton, G. (2001). Foreign Direct Investment in Latin America in the 1990s. *Latin American Business Review*, 2(1–2), 13–31. doi: 10.1300/J140v02n01_03
- Bizberg, I. (2019). *Diversity of Capitalisms in Latin America*. Cham, Palgrave Macmillan. doi: 10.1007/978-3-319-95537-7
- Bizberg, I., y Théret, Y. B. (2015). Las coaliciones socio-políticas y las trayectorias de los capitalismos latinoamericanos. en coord. Bizberg (Ed.), *Las variedades del capitalismo en América Latina: los casos de México, Brasil, Argentina y Chile* (pp. 95–146). Mexico: El Colegio de México.
- Bogliaccini, J. A., y Madariaga, A. (2020). Varieties of Skills Profiles in Latin America: A Reassessment of the Hierarchical Model of Capitalism. *Journal of Latin American Studies*, 52(3), 601–631. doi: 10.1017/S0022216X20000322
- Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires. (2018). *Ministerio de Salud. Disposición n.º 438/DGABS/18*. Obtenido de: <https://www.dateas.com/es/docs/boletin-oficial-de-la-ciudad-de-buenos-aires/2018/11/15>
- Boletín Oficial de la Provincia de Entre Ríos. (2020). *Ministerio de Salud. Resolución n.º 4953*. Obtenido de: <https://www.dateas.com/es/docs/boletin-oficial-provincia-de-entre-rios/2020/04/22>

- Boletín Oficial de la República Argentina. (2005). *Boletín Oficial n° 30.644, 2ª Sección. Avisos comerciales*. Obtenido de: <https://www.dateas.com/es/docs/boletin-oficial-republica-argentina-2da-seccion/2005/05/02>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (2019). *Boletín oficial n° 34.247, 2ª Sección. Sociedades Anónimas*. Obtenido de: <https://www.dateas.com/es/docs/boletin-oficial-republica-argentina-2da-seccion/2019/11/26>
- Boletín Oficial de la República de Argentina. (1997). *Boletín oficial n° 28.717, 2ª Sección. Sociedades Anónimas*. Obtenido de: <https://www.dateas.com/es/docs/boletin-oficial-republica-argentina-2da-seccion/1997/08/27>
- Caballero, A. I. (2012). Inward FDI in Argentina and its Policy Context. *Transnational Corporations Review*, 4(1), 1–10. doi: 10.1080/19186444.2012.11658314
- Campbell, J. L., Hall, J. A., y Pedersen, O. K. (2006). *National Identity and the Varieties of Capitalism: the Danish experience*. Montreal: McGill-Queen's University.
- Canitrot, A. (1980). La disciplina como objetivo de la política económica. Un ensayo sobre el programa económico del gobierno argentino desde 1976. *Desarrollo Económico*, 19(76), 1-31.
- Chudnovsky, D. (2000). The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development. en N. Hood y S. Young (Eds.), *The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development* (pp. 108–201). doi: 10.1057/9780230599161
- Davila, A., y Elvira, M. M. (2012). Humanistic leadership: Lessons from Latin America. *Journal of World Business*, 47(4), 548–554. doi: 10.1016/j.jwb.2012.01.008
- Dávila, M. (2012). Tendencias recientes de los posgrados en América Latina. *Colección UAI – Investigación*. Obtenido de: <https://uai.edu.ar/media/109498/tendencias-recientes-de-los-posgrados-en-américa-latina.pdf>
- Etchemendy, S. (2011). *Models of Economic Liberalization*. Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9780511835223
- Etchemendy, S. (2019). The Rise of Segmented Neo-Corporatism in South America: Wage Coordination in Argentina and Uruguay (2005-2015). *Comparative Political Studies*, 52(10), 1427–1465. doi: 10.1177/0010414019830729
- Etchemendy, S., y Collier, R. B. (2007). Down but Not Out: Union Resurgence and Segmented Neocorporatism in Argentina (2003–2007). *Politics & Society*, 35(3), 363–401. doi: 10.1177/0032329207304318
- Ferraz, J. C., Mortimore, M., y Tavares, M. (2011). Foreign Direct Investment in Latin America. en Ocampo, J. A. y J. Ros (Eds.), *Oxford Handbook of Latin American Economics* doi: /10.1093/oxfordhb/9780199571048.013.0018
- Flick, U., von Kardoff, E., y Steinke, I. (2004). *A Companion to Qualitative Research*. London: Sage Publications.

- Gerchunoff, P., y Torre, J. C. (1996). La política de liberalización económica en la administración de Menem. *Desarrollo Económico*, 36(143), 733-768. doi: 10.2307/3467293
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341-354. Obtenido de: <http://www.jstor.org/stable/4145316>
- Grosse, R. (2000). *Thunderbird on Global Business Strategy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hall, P., y Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Huber, E., y Stephens, J. D. (2014). Neoliberal Reform and the Turn to Basic Universalism. en *Democracy and the Left. Social Policy and Inequality in Latin America* (pp. 155-207). Chicago: The University of Chicago Press.
- Kulfas, M. (2016). *Los tres kirchnerismos. Una historia de la economía argentina 2003-2015*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Levitsky, S., y Roberts, K. (2011). *The Resurgence of the Latin American Left*. Baltimore: The John Hopkins University Press. doi: 10.14201/alh.9358
- Lodola, G. (2009). Vicios y Virtudes del Estudio de Caso en Política Comparada. *Boletín de Política Comparada*, 1(enero-abril), 6-24. Obtenido de: <http://metodos-avanzados.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/216/2014/04/Lodola.pdf>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24. doi: 10.2307/41165263
- Nelson, M. (2011). Continued Collectivism: The Role of Trade Self-Management and Social Democratic Party in Danish Vocational Education and Training. en M. R. Busemeyer y C. Trampusch (Eds.), *The Political Economy of Collective Skill Formation*. doi: 10.1093/acprof:oso/9780199599431.001.0001
- Nielsen, N. M. (2003). Democratic Governance and Multinational Corporations: Political Regimes and Inflows of Foreign Direct Investment. *International Organization*, 57(3), 587-616. Obtenido de: https://EconPapers.repec.org/RePEc:cup:intorg:v:57:y:2003:i:03:p:587-616_57
- Nosis. (2021). *Reporte Financiero de Empresa A*. Buenos Aires.
- Página Web. (2021). *Página web de la Empresa A*. Buenos Aires.
- PAMI. (2016). *Pliego de Bases y Condiciones Particulares y Especificaciones Técnicas y Anexos. Expediente 0200-2016-0007763-5*. http://institucional.pami.org.ar/compras/archivos/TS_2663_2016_NC_1.pdf
- PAMI. (2017). *Boletín del Instituto. Resolución N° 1197*. Obtenido de: http://institucional.pami.org.ar/files/boletines_inssjp/05-12-17.pdf

- PAMI. (2018). *Resolución 2018-968-INSSJP. Expediente N° 0200-2014-0001596-1*. Obtenido de: http://institucional.pami.org.ar/files/boletines_inssjp/RESOL-2018-968-INSSJP-DE-INSSJP.pdf
- Pauly, L. W., y Reich, S. (1997). National structures and multinational corporate behavior: enduring differences in the age of globalization. *International Organization*, 51(1), 1–30.
- Pinto, P. M. (2013). *Partisan Investment in the Global Economy: Why the Left Loves Foreign Direct Investment and FDI Loves the Left*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Post, A. (2014). *Foreign and Domestic Investment in Argentina*. Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9781107256569
- Ramirez, J., y Søderberg, A. M. (2019). Recontextualizing Scandinavian practices in a Latin American regional office. *Management Research*, 18(1), 99–119. doi: 10.1108/MRJIAM-12-2018-0895
- Ramirez, M. (2020). Public and Foreign Investment Spending in the Argentine Case. A Cointegration Analysis with Structural Breaks, 1960-2015. *Bulletin of Applied Economics*, 7(2), 49-76, doi: 10.47260/bae/724
- Salto, D. (2015). Education in Latin America and the Caribbean: Systems and Research. en *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 178–184). Elsevier. doi: 10.1016/B978-0-08-097086-8.92024-5
- Schneider, B. (2013). *Hierarchical Capitalism in Latin America: Business, Labor, and the Challenges of Equitable Development* (Cambridge Studies in Comparative Politics). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781107300446
- Schneider, B. R., y Soskice, D. (2009). Inequality in developed countries and Latin America: Coordinated, liberal and hierarchical systems. *Economy and Society*, 38(1), 17–52. doi: 10.1080/03085140802560496
- Torre, J. C. (2004). *El Gigante Invertebrado. Los sindicatos en el gobierno 1973-76*. Buenos Aires: Siglo XXI.