

GUILLERMO
MORENO

EN
DEFENSA
DEL
MODELO

Sudamericana

Guillermo Moreno

En defensa del modelo

Con la colaboración de Liliana Noemí
Cascales, M. Silvina Guzmán Suárez y Oscar
Carreras

A Marta Cascales.

Y a todos los compañeros.

Agradecimientos

A Marta.

A mis hijos, Florencia y Pablo.

A mis secretarias: Ofelia, Ana y Liliana.

1

Cómo conocí a Néstor Kirchner

Cuando el país se hallaba en peligro

A poco tiempo del mayor colapso institucional de la República Argentina¹ Eduardo Duhalde, en ese momento presidente de la nación, convocó a elecciones presidenciales anticipadas para el 23 de abril de 2003. Así se inició el proceso electoral que definiría candidatos y plataformas.

En ese marco, el Partido Justicialista llamó a un congreso extraordinario, a realizarse el 23 de enero en el microestadio del Club Lanús, cuya presidencia estaba a cargo de Eduardo Camaño. Ya en sesión, los congresales, de manera atípica pero con una intencionalidad política precisa, anularon las internas partidarias. Así, dentro del movimiento peronista, se habilitaron las candidaturas del ex presidente Carlos Saúl Menem, la del por entonces gobernador de la provincia de San Luis, Adolfo Rodríguez Saá, y la de un casi desconocido gobernador de la provincia de Santa Cruz, el doctor Néstor Carlos Kirchner. Y se les permitió también a los precandidatos el uso de los símbolos partidarios para las elecciones generales.

A este acuerdo arribaron el duhaldismo junto con otros sectores, entre ellos el de Néstor Kirchner. Al fragmentar los votos peronistas, las elecciones generales se transformaban en una interna del Partido Justicialista. Cabe resaltar que el Secretario General del Sindicato de Choferes de Camiones Hugo Moyano, el secretario General de la Unión Tranviarios Automotor (UTA), Juan Manuel Palacios, y más de veinte de los cofundadores y principales dirigentes del Movimiento de Trabajadores Argentinos (MTA) se habían alineado con Adolfo Rodríguez Saá.

Los debates entre los candidatos y los cuadros técnicos del partido se daban en todos los ámbitos del peronismo. Prueba de esto fue la invitación que la entonces ex ministra de Educación, Susana Decibe, nos hizo a un grupo de cuadros técnicos de la Capital Federal para reunirnos en la Casa de la Provincia de Santa Cruz con el gobernador.

En el encuentro estuvimos presentes Juan Pablo Lohlé —quien más tarde sería embajador en Brasil, tanto en el mandato presidencial de Néstor Kirchner como en el primero de Cristina— y el licenciado Osvaldo Devries, entre otros.

Gente rara pero linda

El avión de Néstor Kirchner estaba retrasado. Mientras lo esperábamos,

definimos temas y contenidos, y acordamos que debía evitarse el “momentum” de la economía. La charla rondaría en torno a la inserción internacional de la Argentina en un supuesto futuro gobierno, teniendo como prioridad fortalecer los vínculos con los países de la región. Sin embargo, una vez que se incorporó a la reunión, el gobernador comenzó a hablar precisamente de economía.

El principal objetivo del debate entre los candidatos presidenciales era determinar qué había hecho colapsar el Plan de Convertibilidad² y cómo salíamos de él. Al respecto, había dos posiciones claramente opuestas:

Una, mayoritaria, sostenía que la razón del colapso económico había que buscarla en el persistente déficit fiscal.³

La otra, minoritaria, planteaba que la causa era una economía que no generaba una cantidad de dólares que facilitara el normal funcionamiento del entramado productivo. Y afirmaba que el déficit fiscal, por el contrario, había posibilitado la supervivencia del régimen, ya que la deuda externa que se contraía para financiar el déficit permitía obtener los dólares faltantes.

Esta última posición era sostenida, entre otros economistas peronistas, por el doctor Eduardo Setti⁴ y el ingeniero Daniel Carbonetto,⁵ en tanto que Kirchner, que había administrado su provincia con equilibrio y/o superávit fiscal, fijó su posición en la primera de las opciones. Sin embargo, nos aclaró: “Todos habíamos sido atravesados por el pensamiento único de los años noventa”, y eso significaba que debíamos revisar los conceptos que la *intelligentsia* dominante había elevado casi al nivel de dogma.

Para obedecer la consigna de quien nos había convocado de evitar el ítem de la economía, permanecí callado mientras Kirchner insistía en lo pernicioso del déficit fiscal. Hasta que no pude más y tomé la palabra para señalar que la opción correcta era la segunda, que las malas interpretaciones de los problemas económicos hacían colapsar a los gobiernos y que la prueba contundente la teníamos en el reciente gobierno de la Alianza. En ese momento vaticiné, por primera vez, que el Frente para la Victoria iba a ganar las elecciones y dije que un diagnóstico equivocado podía causar un nuevo fracaso: no era lo mismo pensar que el problema provenía del desequilibrio fiscal que de la falta de dólares por la baja competitividad sistemática. Además, aclaré que esta posición no estaba consensuada por el conjunto de los presentes, sino que se trataba de una polémica en el seno de distintos grupos político-técnicos del Partido Justicialista vinculados con la economía.

En ese momento el compañero Devries interrumpió para solicitar que el tema económico no monopolizara la reunión. Pero Kirchner, que reconocía en mi disertación ciertos puntos de contacto con las ideas del economista demócrata cristiano Carlos Leyba,⁶ me pidió que por favor continuara hasta agotar la explicación y escuchó atentamente sin hacer comentario alguno. Luego se dedicó a explicar su posición acerca de la necesidad de estrechar lazos con los países de la región.

Ya retirándome de la reunión uno de sus colaboradores, que estaba sentado a mi lado, pidió mis datos y los anotó en un cuaderno Gloria de tapas blandas algo ajadas. Con el tiempo, ese colaborador cobró notoriedad pública: era el arquitecto Julio De Vido.

Quince días después de aquel encuentro fui invitado por el profesor Hugo De Vido, hermano de Julio, a dar una conferencia sobre economía en un local que el Frente para la Victoria tenía en la calle Alberti casi esquina Rivadavia, en la ciudad de Buenos Aires. Mi sorpresa fue mayúscula ante esa amplitud de criterio de convocarme sin conocer mi pensamiento en todo su rigor. Acepté con gusto compartir ese día la actividad con el doctor José Sbatella.

Llegué al local a la hora fijada y no vi una sola cara conocida. En cierto momento, un organizador me señaló el estrado y me dijo: "Ahí está la gente esperándolo. Vaya y hable", y eso hice. Cuando bajé, me fui como llegué: sin ver a nadie conocido. Y pensé: "Gente rara pero linda". El único comentario que recibí fue el de mi hijo mayor, en ese momento estudiante de Economía, que al irnos me dijo: "Estuviste bien". Años después me enteré de que De Vido y su gente, desde un entepiso que tenía el local, habían escuchado y evaluado atentamente mi disertación.

Repito: gente rara pero linda.

Un proyecto, un pueblo, un hombre

Después de aquel primer contacto en la Casa de Santa Cruz, comencé a militar en el espacio "Kirchner Presidente".

Me gusta decir "Nos encontramos aunque no nos conocíamos" porque desde la primera vez estuve de acuerdo con él. Sin embargo, hubo que saldar

algunas discusiones, en especial la relativa a la alianza que se había gestado con Duhalde, a la que adherí no porque lo hubiera discutido con Kirchner sino por considerarla acertada, además de garantizar los votos de la provincia de Buenos Aires.

Con Kirchner no volvimos a vernos hasta el día en que, estando yo en funciones como Secretario de Comunicaciones, lanzamos el fideicomiso de la industria de telecomunicaciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Pero recuerdo haber llamado a De Vido la noche de las elecciones, quien se encontraba con Kirchner en Santa Cruz. Y a sólo una hora de cerrar los comicios anticipé que íbamos en segundo lugar detrás de Menem.

Mi predicción de las siete de la tarde se basaba en la observación. Sabía que, a partir de las dieciséis, los fiscales de Menem en Capital Federal se habían retirado de las mesas. La experiencia política me dictaba que, aunque ganaran, entraban en una vía muerta. Y por una cuestión de lógica, si esto sucedía en capital, en la provincia la tendencia se agudizaría. Aventuré que no iba a haber segunda vuelta y, efectivamente, no la hubo. Menem ganaba con el 25% de los votos (que fue su techo) y sobrevino la elemental ecuación: el 75% contra el 25%.

A pesar de que estábamos en la segunda vuelta, no iba a haber
segunda vuelta

Había llegado el momento de entregar el máximo esfuerzo para construir un país donde la independencia económica y la justicia social trascendieran la retórica y operaran en la realidad. Lo que más me impactó de la propuesta para el futuro gobierno de Kirchner fue su defensa irrestricta del interés nacional, concepto que parecía obsoleto y relegado al estudio de las relaciones internacionales.

“Vengo a proponerles un sueño.” Aquella frase pronunciada por él en su discurso de asunción al cargo el 25 de Mayo de 2003 ante la Asamblea Legislativa iluminaría la senda de un proyecto que, junto con un grupo de compañeros de capital, habíamos percibido con antelación. Y esta afirmación de patriotismo se unía a una actitud que nos diferencia a los peronistas de todos los demás: la de tomar decisiones mirando siempre a la sociedad de abajo hacia arriba. Como decía Facundo Cabral: “Vuele bajo, porque abajo está la verdad”.

Nosotros los peronistas, y especialmente él, siempre estamos mirando desde

abajo. Por eso en los actos, después de haber sido electo, literalmente se arrojaba sobre la gente para ser abrazado por todos. “No esperen de nosotros promesas grandilocuentes”, repetía Kirchner una y otra vez.

En esos días de construcción, Julio De Vido, jefe de los equipos técnicos, decía: “Deseamos llegar a un país normal, con mayor desarrollo de la industria local, con un Estado que garantice el cumplimiento de los servicios básicos y que recaude adecuadamente”. Julio coordinaba uno de los equipos político-técnicos en el que se elaboraban planes de gobierno, en forma conjunta con quienes luego serían funcionarios de la nueva administración: el doctor Fulvio Madaro, Claudio Uberti, el profesor Hugo De Vido y el ingeniero Carlos Alberto Cheppi, entre otros. Y ese fue el espíritu con el que elaboramos las distintas propuestas de gobierno.

Camino hacia la autonomía

Luego del acuerdo con el presidente Duhalde, se sumaron para apoyar la campaña algunos funcionarios de su gobierno, entre los que se encontraba el viceministro de Economía Oscar Tangelson. Sin embargo, esto no implicaría una coordinación de la plataforma electoral con la gestión de Roberto Lavagna, en ese momento ministro de Economía. Para Kirchner, era imperativo revisar los contratos de concesión con las empresas privadas que suministraban los servicios públicos y obtener un nuevo vínculo con el sistema financiero en lo relativo a la renegociación de la deuda externa y su aporte al nuevo modelo de desarrollo.

Una vez ganadas las elecciones, y antes de asumir el gobierno, en el equipo técnico-económico se estableció un debate que marcaría la gestión. Ocurrió durante una convocatoria en el Hotel Panamericano, donde se planteó si la Argentina, que en ese momento estaba en *default*, debía endeudarse una vez más en los mercados financieros internacionales o, a la inversa, iniciar un proceso de desendeudamiento. Ese debate se dividió en dos posiciones, avaladas por sectores diferentes:

Los peronistas planteábamos que, en la medida de lo posible, había que iniciar un proceso de autonomía (disminuir la deuda) para recuperar cierto grado de libertad en la futura gestión económica.

Los sectores del ex FREPASO,⁷ que se habían asimilado al naciente kirchnerismo, proponían buscar fondos en el exterior a fin de obtener un “colchón

financiero” para el inicio del nuevo modelo.

El debate, coordinado por Julio De Vido, fue tenso.

No debemos olvidar que Kirchner aún no había asumido, que Duhalde era el presidente, Roberto Lavagna el ministro de Economía, y que la discusión se centraba en cómo serían las primeras semanas del nuevo gobierno. Kirchner definió la cuestión diciendo: “Vamos a un proceso de desendeudamiento”.

Saldado el debate, había que avanzar hacia la constitución de un modelo de desarrollo con equidad y sustentabilidad en el tiempo. Y teníamos la gran oportunidad de lograrlo.

1 El 10 de diciembre de 1999 asumió como presidente de la nación Fernando de la Rúa, perteneciente a la Unión Cívica Radical. La fórmula ganadora de la “Alianza para el Trabajo la Justicia y la Educación” tenía como vicepresidente a “Chacho” Álvarez, del Frente País Solidario (FREPASO). Las primeras medidas del nuevo ministro de Economía José Luis Machinea fueron efectuar recortes en el gasto público. La baja en la actividad económica que caracterizaba los últimos años del gobierno de Menem y el incremento de la desocupación y de la pobreza agudizaron los conflictos sociales durante el año 2000. El gobierno intentó distintos financiamientos internos y externos para ajustar el cierre de las cuentas públicas y en mayo de ese año, en busca del apoyo financiero del Fondo Monetario Internacional, hizo un nuevo ajuste e incorporó la flexibilización laboral, con lo cual inició una confrontación con los gremios. El 6 de octubre, producto del “caso de la Banelco” (sobornos en el Senado para aprobar la ley laboral) y de las desavenencias con De la Rúa, renunció el vicepresidente. En enero de 2001 el FMI otorgó una asistencia conocida como “blindaje”, que consistía en una serie de créditos que alcanzaban 39.700 millones de dólares. El blindaje no modificó la situación y el ritmo descendente de la economía continuó. En marzo renunció el ministro de Economía y asumió Ricardo López Murphy, cuyas primeras decisiones fueron de recorte del gasto público. Estas medidas provocaron su renuncia y su reemplazo por Domingo Cavallo. El gobierno impulsó un recorte del 13% en los salarios estatales, las jubilaciones y las pensiones, y se agudizó la recesión y en diciembre se inició el “corralito bancario”, desplomándose aún más la actividad económica. El 19 comenzaron los cortes de rutas y saqueos, y al día siguiente manifestaciones callejeras fueron reprimidas brutalmente, con un resultado de 35 muertos. En ese clima Cavallo renunció y, al día siguiente, el presidente De la Rúa. Siguiendo la Ley de Acefalía, fue elegido presidente por la Asamblea Legislativa por un período de dos años —lo que restaba del mandato de De la Rúa (10 de

diciembre de 2003)— el senador Eduardo Duhalde, quien decretó la salida de la convertibilidad y la devaluación del peso en un 50%, y pesificó los contratos públicos y privados, los ahorros bancarios y los fondos previsionales. En 2002 y hasta 2005 el ministro de Economía fue Roberto Lavagna. El panorama político y social siguió siendo complejo, y el 26 de julio de 2002 fueron asesinados por las fuerzas de seguridad los militantes sociales Maximiliano Kosteki y Darío Santillán, hecho trágico al que se denominó “Masacre de Avellaneda”. Esto provocó la convocatoria a elecciones anticipadas.

2 El propósito original era mantener la proporción uno a uno entre los dólares que se retenían en las reservas del BCRA y la emisión total de dinero local. De ese modo se podría sostener una relación de cambio de un peso por un dólar, porque todos los pesos en circulación eran “convertibles” a dólares.

3 Se produce cuando los ingresos del sector público son inferiores a sus gastos en un determinado período.

4 Economista justicialista. Fue director del Banco Central entre 1973 y 1975, Secretario de Energía de la Nación entre 1974 y 1976, y profesor de la UBA en la cátedra de Política Monetaria y Fiscal.

5 Ingeniero y economista, diputado entre 2001 y 2005 por el polo social del padre Farinello. Ejerció una influencia decisiva durante los primeros meses del gobierno de Duhalde. Su consigna era que no debía acordar con el Fondo Monetario Internacional.

6 Economista que se desempeñó como subsecretario del Ministerio de Economía durante el tercer gobierno de Juan Domingo Perón y fue uno de los cultores del crecimiento económico con distribución de ingresos.

7 El FREPASO fue una confederación de partidos políticos de Argentina constituida en 1994 por el Frente Grande, el partido PAIS (Política Abierta para la Integridad Social), la Unidad Socialista (integrada por los partidos Socialista Popular y Socialista Democrático) y el Partido Demócrata. Se formó como frente electoral a partir de Carlos “Chacho” Álvarez, el miembro más conocido del “Grupo de los 8” diputados que abandonan el Partido Justicialista en 1990, por estar en profundo desacuerdo con el gobierno de Carlos Menem. A ellos se les unieron otros políticos de sectores progresistas como Pino Solanas y Graciela Fernández Meijide, y partidos como la Democracia Cristiana, el Partido Comunista y el Partido Intransigente.

2

La Secretaría de Comunicaciones

Señales de soberanía

Néstor Kirchner asumió como presidente de la nación el 25 de Mayo de 2003 y tres días después firmó el decreto con el que me designaba Secretario de Comunicaciones de la nación. Desde un comienzo tuvimos un objetivo, que ya había sido señalado por el general Perón: “Alcanzar la felicidad del pueblo y la grandeza de la patria”. Esta fue nuestra carta de navegación, aunque a veces el barco debió transitar por aguas turbulentas.

Las funciones de un secretario de esta área consisten en definir las políticas para un sector de empresas cuya tarea principal es brindar servicios postales o de comunicación, ya sean alámbricas o inalámbricas. A partir de la década de 1990, debido al salto tecnológico que se había producido, las empresas de comunicaciones no eran vitales para el complejo de defensa y seguridad nacional, pero sí para la economía: imaginemos al aparato productivo de un país sin un correcto funcionamiento de sus comunicaciones. Este era motivo más que suficiente para prestar atención al accionar de aquellos empresarios que, por intereses propios, podían llegar a condicionar el funcionamiento económico del país o incluso a generar un eventual boicot.

El primer día

Una semana antes de mi nombramiento mantuve una entrevista con el futuro ministro de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la República Argentina Julio De Vido. “Tenemos complicada el área de comunicaciones —me dijo—; empresas en convocatoria, cánones impagos, de todo un poco. Te necesitamos, sos de nuestra entera confianza.” La verdad es que yo nunca había pensado en convertirme en funcionario de gobierno; por lo tanto, me disculpé alegando mi vocación militante y mis ocupaciones comerciales. Ante mi negativa, me pidió: “Aunque sea hacete cargo por sesenta días”, y lo hice. Frente a la perspectiva de una patria amenazada, había cuestiones más inmediatas que nuestra propia vocación. Con él forjaríamos una amistad fluida, sincera y de mutuo compañerismo. Tanto fue así que para la mayoría de los discursos públicos del ministro, como en las épocas de campaña, conformábamos un equipo en el que cada uno hacía sus aportes.

Recuerdo el día en que asumí. Julio me había convocado a su despacho para entregarme el decreto del nombramiento y aproveché para preguntarle algo que lo dejó desconcertado: “¿Dónde queda la Secretaría?”. Con la vista errática en un enjambre de terrazas y ventanas —la *city*— desde el ventanal de su despacho en el

Ministerio de Planificación me señaló un edificio. “Guillermo, ahí dice ‘Secretaría de Comunicaciones’”, respondió.

La dirección que figuraba en los registros oficiales de ese entonces era Sarmiento 351, pero cuando llegué al número indicado me encontré con una sucursal del Correo Central. De pie frente al imponente palacio, donde en ese momento funcionaba la Secretaría, y con el decreto en la mano, me pregunté cuál de los accesos correspondería a Comunicaciones. Busqué por la calle Alem e ingresé por una puerta giratoria, pero enseguida me di cuenta de que tampoco era la correcta y con el mismo giro con el que había entrado salí del edificio. Al doblar en la esquina de Corrientes choqué con el garaje del edificio. El policía de custodia me increpó desde su puesto:

—¡Eh! ¿Adónde va? ¿Qué quiere?

—Soy el nuevo Secretario de Comunicaciones —respondí aturdido.

Él no supo qué hacer: si venir a mi encuentro, levantar la barrera o llamar a la privada. Entonces salió de su garita y, al quedar frente a frente conmigo, me hizo la venia.

Por fin, al final del garaje encontré la puerta de ingreso. Cuando la abrí, agitado, llegaba mi futuro asistente, Antonio Oliveira, quien se ofreció a llevar mi maletín. Pero como yo considero que, salvo en caso de incapacidad, nadie debe cargar mis pertenencias, le di las gracias y decliné el ofrecimiento.

Ya en mi despacho, convoqué a la escribana Marta Cascales. Luego, a quienes serían mis secretarías personales: Ana González, Liliana Manfredi y Ofelia Suárez. En ese entonces ellas trabajaban fuera del área de la Secretaría, pero ante mi pedido como colaboradoras poco a poco fueron acomodándose hasta lograr cancelar sus compromisos. Sin embargo, en esos primeros momentos debí arreglarme con Antonio y Ofelia. Todos ellos siguen siendo parte de mi núcleo de trabajo y amistad.

Formé un equipo de profesionales: la doctora Marta Cascales, el doctor Eduardo Gallo, el licenciado Carlos Lorenzo, el ingeniero Pablo Cerioli, el licenciado Oscar Carreras y el doctor Fulvio Madaro en la Comisión Nacional de Comunicaciones.

La tarea no fue fácil ya que, la mayor parte de las veces, los temas a resolver se superponían, como sucedió en los últimos meses de 2003, que atendíamos el

fidecomiso para pymes del sector comunicaciones, la reapertura de Pirelli Cables, la rescisión del contrato de concesión con el Correo Argentino SA, el caso de Nahuelsat y la posición satelital a colonizar. Además, a pesar de que estaba fuera de nuestra área, nos hicimos cargo del conflicto energético y de la creación de Enarsa. Tampoco 2004 se sería liviano.

Cuando el poder se convierte en anécdota

Con las empresas relevantes del sector transitábamos un sendero de confrontación. Era fundamental tener en claro que aquellas que hasta el momento brindaban servicios públicos, como resultado de privatizaciones o concesiones, estaban suscriptas a un proyecto político distante del nuestro y deseaban mantener el estatus de los años noventa. Sobre esta realidad tuvimos que empezar a trabajar.

Algunas de ellas, con mayoría de capitales extranjeros, atravesaban serios problemas económicos: Telecom SA había entrado en convocatoria de acreedores y con la deuda más importante del sector privado en la Argentina (alrededor de 3200 millones de dólares) y Nahuelsat (prestador de soluciones satelitales) se encontraba en la misma situación. Y para completar este panorama, el correo oficial: Correo Argentino SA (CASA) estaba en manos de una empresa controlada por Franco Macri. Sociedad Macri (SOCMA) no cumplía con los pagos del canon acordados en el contrato de la concesión.

Aplicar herramientas acordes a nuestra política nacional y popular con una lógica distinta a la implementada hasta ese momento nos ayudó a revertir esquemas que, en el pasado, habían conducido a situaciones límite. Una de las primeras acciones fue encarar la demanda de las empresas para aumentar las tarifas de la telefonía fija. Al desaparecer la Empresa Nacional de Telefonía (ENTel), los servicios se habían dividido en dos suministradoras: Telefónica SA, que daba prestaciones en la zona sur del país, y Telecom SA, en la zona norte. En este contexto, me tocó una primera negociación con la plana mayor de Telefónica.

Al encuentro concurren, junto con el presidente entrante de la firma, el contador Mario Vázquez, el presidente saliente, Miguel A. Gutiérrez —que, naturalmente, había acompañado el proyecto de los años noventa y quien sería designado presidente de YPF por la administración Macri en 2015—, y el gerente general, ingeniero Guillermo Ansaldo. Pero hete aquí que traían consigo los originales de un expediente iniciado por el gobierno anterior y ya firmado por el

ministro Roberto Lavagna, que autorizaba un incremento en las tarifas.

Hay que tener en cuenta que la reunión se llevó a cabo en mi despacho de la Secretaría, ubicado en el Palacio de Correos, edificio emblemático de una Argentina oligárquica, de principios del siglo XX, manejada por un puñado de apellidos ilustres. Mi oficina no se quedaba atrás en esplendor: lo confirmaban la boiserie en madera noble, la marquetería de los pisos, los muebles tallados y los amplios sillones.

Sentados en esos sillones, que hacían las veces de una sala amable, les pregunté por qué tenían los originales del legajo y muy sueltos de cuerpo me contestaron: “Por precaución, sabíamos que el área de Comunicaciones cambiaría de dependencia (de Economía a Planificación) y teníamos miedo de que los expedientes se extraviaran. Por eso solicitamos tenerlos en custodia”.

En ese expediente, tanto el Secretario de Comunicaciones saliente como el ministro Lavagna habían autorizado un aumento de tarifas del 10% para la telefonía fija, pero como en el decreto faltaba la firma de Duhalde, por entonces presidente de la nación, no se había ejecutado. De manera que se debía reiniciar el circuito de firmas, que comenzaba por el secretario de Comunicaciones, continuaba por el ministro De Vido y terminaba en el presidente Kirchner.

Sin duda, ellos suponían que el trámite sería sencillo, por lo que se dispusieron a escuchar la fecha en que finalizaría el expediente. La certeza se evidenciaba en la posición especialmente relajada, que delataba gran seguridad, del gerente general de la empresa: los codos sobre los apoyabrazos del sillón, las asentaderas ubicadas al borde, la espalda totalmente distendida sobre el respaldo, las piernas estiradas y un tobillo apoyado sobre el otro, de manera que quedaban expuestas las suelas immaculadas de unos zapatos recién estrenados.

Hubo un silencio en espera de mi respuesta. Entonces me incorporé para empezar a hablar: “Los zapatos que usted luce —dije—, que por lo que veo acaba de estrenar, serán viejos antes de que yo firme ese aumento”.

Ese 10%, durante mi función como secretario, nunca se puso en práctica. Debo agregar que ignoro la suerte corrida por el calzado, pero recuerdo que el informe para permitir la suba de las tarifas lo había hecho Ricardo Delgado, en aquel momento analista de Ecolatina, la consultora de Lavagna. Y también quisiera destacar la proverbial ética de Lavagna al renunciar o pedir licencia en la consultora durante su gestión.

Vocación industrialista

En una situación económica difícil, nuestra misión era promover medidas creativas para que se financiara el capital de trabajo que necesitaban las pymes del sector. Con este fin se formó el primer fideicomiso de la Argentina, destinado al desarrollo de las empresas vinculadas con el sector de la comunicación. El convenio determinaba que cada empresa de telefonía fija aportara cien millones de pesos al fideicomiso. El fondo, administrado por el Banco de Inversión y Comercio Exterior, se utilizó como instrumento financiero de préstamo a tasas preferenciales, con el propósito de disponer recursos destinados a que las pymes implicadas tuvieran medios para desarrollar sus planes de inversión y comercialización.

En el Ministerio de Planificación, Inversión Pública y Servicios, siempre tuvimos la certeza de hacia dónde debíamos dirigir la política. Y la presencia del presidente Néstor Kirchner tanto en la reinauguración de la planta Pirelli Cables Telefónicos como en su discurso del lanzamiento del fideicomiso lo reafirmaba: “Gestionar asuntos de interés general, coordinando la participación pública y la privada”. Esta frase debía marcar nuestro quehacer.

En el caso de la apertura del “Fideicomiso Financiero Proyecto de Inversión y desarrollo del Complejo Industrial Nacional de las Telecomunicaciones”, se realizó el 2 de septiembre de 2003 en los salones de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. En las primeras filas del salón de actos estaba el empresariado en pleno. Entre relojes de las marcas más costosas acompañados por trajes impecables —tal es el deber ser de un ejecutivo— sobresalía, por su sencillez, Paolo Rocca, accionista controlante de Techint, acaso el más importante de todos, sentado allí a la espera del presidente. Transcurrido algún tiempo subió al estrado el presidente Kirchner pidiendo disculpas por su demora y justificando su retraso por la entrevista que había mantenido con Hebe de Bonafini, presidenta de la Asociación Madres Plaza de Mayo.

Pirelli es uno de los ejemplos del modo en que el Estado asumió un rol articulador: una vez que conseguimos que las telefónicas cesaran la discusión sobre el aumento de tarifas y se abrieran a nuestra política, se inició el proceso de reindustrialización del sector. Telecom y Telefónica se comprometieron a no utilizar los cables importados de Pirelli Brasil y a comprar estos insumos en la Argentina. De esta forma, la planta de Mataderos de Pirelli Cables telefónicos, cerrada dos años antes como consecuencia de la crisis ocasionada por la

convertibilidad, pudo reanudar su actividad.

El acuerdo fue avalado por el que era, en ese momento, presidente de Pirelli Argentina, el ingeniero Franco Livini, quien viajó a Italia para pedir la autorización de sus accionistas. Regresó con la conformidad de reabrir la fábrica siempre que tuviera la demanda de Telefónica y Telecom. Con esto se consiguió la consolidación de un proyecto que generaría cientos de puestos de trabajo. Una concentración multitudinaria festejó en diciembre de 2003 una de las primeras reaperturas de fábricas.

A partir de esta experiencia, y con el propósito de intentar reconstruir el tejido industrial, emprendimos un camino de inserción de la Argentina en el mundo.

Dejando atrás la ideología de los noventa. La recuperación del correo

Un principio de nuestro gobierno consistía en que las empresas que se habían visto beneficiadas por las concesiones de servicios públicos cumplieran puntualmente sus obligaciones. El Correo Argentino había sido concesionado por la administración Menem en los años noventa y se encontraba en manos de un *holding* manejado por la familia Macri.

Luego de años de incumplimientos en el pago de los cánones, y habiendo acumulado una deuda de más de 900 millones de pesos, en noviembre de 2003 el presidente Kirchner, a través del Decreto 1075/03, rescindió el contrato de concesión a CASA y el Estado recuperó el Servicio Postal Básico Universal.

En un principio se pensó que sería una medida transitoria de ciento ochenta días, pero luego se aseguró su permanencia definitiva en el sector público, modificándose la división.

A partir de esa decisión, el correo no sólo volvió a fortalecer el desarrollo de las telecomunicaciones y las prestaciones postales a nivel nacional sino que, además, incrementó la calidad de su función social.

Durante el primer año, el servicio en manos del Estado registró una ganancia bruta de 99 millones de pesos, con lo cual se desmitificaba la idea que suele relacionar a las empresas del Estado con la ineficiencia.

Comienzan las negociaciones

Durante el transcurso de julio de 2003, se inició la negociación con el correo para que abonara los cánones impagos. En este punto el contrato de concesión era muy claro: el incumplimiento era causa de rescisión.

En las primeras reuniones con los directores de CASA corría un fondo de tirantez, sobre todo por la falta de definición de la empresa, cosa que hacía imposible un diálogo coherente. Más bien se trataba de un monólogo, en el que nosotros exponíamos los números de la deuda con la pretensión de que ellos expresaran su voluntad de pago y el modo en que iban a implementarlo. Sin embargo, del otro lado respondían con monosílabos. Hasta que en una de esas rondas de acuerdos manifestaron que las negociaciones eran como una partida de póker, donde se habla poco y se observa mucho. Entonces, al finalizar la reunión, junto con los saludos de despedida les dije: “¿Saben? En la Secretaría no somos muy hábiles para el póker. Nuestro juego es el truco”. Al día siguiente recibí como regalo, de parte de la empresa, una elegante caja de madera, cuyo contenido dejo librado a la interpretación del lector. Era un mazo de barajas españolas, más trece perdigones.

Nuestra indeclinable decisión de recuperar el correo se enfrentaba, además, a una tensión intragubernamental, ya que el ministro Lavagna no quería avanzar en la anulación del contrato.

Leonardo Madcur, secretario de Coordinación Técnica y persona de confianza del ministro, operaba para evitar la rescisión, pues consideraba que una administración del correo oficial en manos del Estado no sería exitosa. Pero el gobierno quería dar una fuerte señal política a los empresarios que incumplieran sus obligaciones.

El 19 de noviembre de 2003, a primera hora de la mañana, el presidente Kirchner me entregó en mano el decreto de rescisión. A las once me presenté en el edificio Columbia a notificar a las autoridades de la empresa sobre la orden presidencial. Si bien fue insólito que el doctor José Casa me solicitara seguir ocupando la oficina del directorio se lo concedí, pero dejando en claro que el resto quedaba bajo la tutoría de la unidad de administración creada para tal efecto.

En una segunda acción me dirigí al despacho del juez Eduardo Favier

Dubois, que atendía el concurso preventivo de acreedores, para informarle que desde la fecha el correo pasaba a ser administrado por el gobierno nacional. A las siete de la tarde había concluido el procedimiento iniciado por la mañana. El paso siguiente era poner en conocimiento de la nueva situación a los trabajadores de la planta de distribución en Monte Grande.

Asamblea con el personal

Salvado el inconveniente con el personal de seguridad de la planta de distribución, que, ajeno a los hechos, trataba de impedirnos el acceso, junto con los dirigentes sindicales convocamos a los trabajadores a una asamblea para explicar los motivos del cambio y la futura situación. Ellos, inmediatamente, estuvieron de acuerdo en acompañarnos en la transición.

A sabiendas de que todo cambio facilita la comisión de delitos, pedí una reunión con el responsable del área de seguridad, para que se tomaran medidas acerca del cuidado del patrimonio, tanto de la empresa como de terceros, que el correo administraba. Se presentó entonces un oficial superior del Ejército en retiro. Para confirmar su continuidad en el cargo, era indispensable saber si había participado en la dictadura militar. Ante su negativa de haber estado implicado en delitos de lesa humanidad pasamos a los puntos de prevención en esas primeras horas del traspaso.

Al día siguiente, a las ocho de la mañana, mientras estaba reunido con la gerencia de logística me informaron que dos camiones troncales acababan de ser asaltados cuando llegaban a sus cabeceras: uno en la ruta 9, a la altura del ramal Campana, y otro en la ruta 2, en la entrada a Mar del Plata. Se cumplía lo vaticinado. Entonces pregunté por los responsables del delito y el jefe de seguridad contestó:

—Secretario, ¿cómo voy a saber quiénes son los ladrones?

—Si usted, que es el jefe del área, no lo sabe —le respondí—, ¿para qué quiero un departamento y un jefe de seguridad? Entre sus responsabilidades está tomar prevenciones para evitar el delito organizado y, en caso de que se cometa, en un mínimo de tiempo saber cómo y quiénes lo cometieron. —En ese punto, dejé a salvo que no era así para los actos de ratería contra carteros.

A las dos de la tarde tuve un informe con los indicios acerca de los autores, pero lo más importante fue que la carga estaba intacta.

Durante nuestra gestión no hubo más incidentes. Pero aún faltaba lo principal: al día siguiente, a las ocho de la mañana, abrir las puertas de las cinco mil sucursales con los fondos necesarios para que los destinatarios de giros monetarios retiraran su dinero. En ese momento no se contaba con una partida presupuestaria como para zanjar el inconveniente; por lo tanto, se resolvió utilizar el dinero del *clearing* a partir de los saldos en tránsito entre las sucursales y el tesoro central del correo.

Hay que tener en cuenta que una cosa era la administración del correo en manos de la gerencia de CASA y otra del sector público. Ante esta situación, se hizo un balance de corte. Pero ¿cómo administrar a partir del día siguiente?

Si bien existe una estructura de control de Correos Argentinos en la Comisión Nacional de Comunicaciones, dirigir una empresa de esta envergadura tenía sus bemoles. ¿Quiénes serían las cabezas operativas? En caso de continuidad, ¿se allanarían a nuestros criterios? A las nueve de la noche del mismo 19 de noviembre convocamos a toda la estructura gerencial a la Secretaría con el fin de darles libertad de elegir si querían acompañar o no a la nueva gestión. Lo hicimos tomando riesgos, porque era gente que respondía a la empresa CASA, pero si no lo hacíamos correríamos el peligro de sufrir trastornos y colapsos operativos en lo inmediato. Por eso tomé la decisión política de que el personal jerárquico continuara en sus funciones.

A las pocas semanas se retiró el director comercial y de marketing, el contador Andrés Horacio Ibarra, quien posteriormente trabajó con Macri hijo en la presidencia del club Boca Juniors, lo acompañó en su mandato como jefe de gobierno porteño y actualmente se desempeña como ministro de Modernización. Fue el único. El resto, durante los primeros meses, continuó en sus cargos, mirando su accionar. Y cumplieron una honrosa labor, sobre todo el gerente general, Rafael Sardella, que controlaba al gerente financiero y al director comercial y garantizó el buen funcionamiento del correo en manos del sector público.

Al día siguiente el correo abrió con total normalidad. Cada gerente de sucursal quedó a cargo del patrimonio y de la operatoria bajo responsabilidad penal, operación que se llevó a cabo sin incidentes. Este acto dejaba atrás la ideología de los años noventa. Fue la primera reversión de un servicio público concesionado, que nuevamente pasó a manos del Estado argentino. Después siguió

Thales Spectrum, empresa que llevaba el control del espectro radioeléctrico, y luego se agregaron AySA, realizada por el secretario José López, y con otras características Aerolíneas Argentinas e YPF.

En órbita: satélites industria nacional

Cuando asumí la Secretaría, tampoco el panorama con respecto a las comunicaciones satelitales era demasiado alentador. La empresa privada encargada de la explotación de los espacios orbitales y la operación de satélites de comunicaciones, Nahuelsat SA, que se había constituido en la década de 1990, después de años de Plan de Convertibilidad atravesaba serias dificultades económicas.

Nahuelsat administraba dos posiciones orbitales geoestacionarias argentinas: la 72°O, cuya cobertura abarcaba el Cono Sur de América y operaba desde 1997 con el satélite Nahuel 1A, de fabricación francoalemana, y la 81°O, que cubría la costa este desde América del Norte hasta América del Sur, con una prórroga otorgada para ser colonizada. Pese a la prórroga había un incumplimiento, que no solo ponía en riesgo la adjudicación sino que aumentaba la presión que ejercía Gran Bretaña ante la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), cuya ambición era ocupar esa posición estratégica. Por lo tanto, en este tema no menor, lo fundamental era cuándo, cómo y con qué colonizar nuestra posición orbital 81°O.

Nuestra decisión política de construir en la Argentina el satélite que ocuparía dicha posición llevaría tal vez dos o tres años. En consecuencia, al no tener otra opción, en 2003 asumimos pedir ante la UIT un segundo plazo, con las presentaciones y explicaciones del caso.

Captar las doce voluntades de los integrantes de la comisión de la UIT en forma afirmativa era el primer paso. Con el fin de convencerlos se pidió ayuda al Ministerio de Relaciones Exteriores, a cargo del canciller Rafael Bielsa. La Secretaría elaboró y envió por correo diplomático a cada embajador involucrado en esta temática carpetas con los antecedentes y las instrucciones, con el inconveniente de que había países en los que no contábamos con representación diplomática. El triunfo ante las presiones británicas se lo debemos al esfuerzo mancomunado entre la Secretaría y el Servicio Exterior, que trabajaron de tal manera que el comité nos dio un año más para colonizar la posición.

Pero en 2004 la situación de Nahuelsat SA, que estaba en convocatoria, se complejizó por la decisión de liquidar la empresa. Para no perder la posición, lo único que podíamos hacer era constituir una compañía reemplazante. Así nació la Empresa Argentina de Soluciones Satelitales Sociedad Anónima (ARSAT).

Para conformar una sociedad anónima con mayoría estatal es necesario redactar estatutos, elevar la ley al Congreso, y elaborar la estrategia comercial y empresarial con su plan de negocios. Todo eso requería tiempo, por lo que no había más remedio que pedir una tercera postergación.

ARSAT

Ante la disolución de la empresa Nahuelsat, en mayo de 2006 el gobierno nacional oficializó la constitución de ARSAT. Se creó a partir de la sanción de la Ley 26.092, bajo la Ley 19.550, y contó con un capital inicial de 50 millones de pesos aportados por el entonces Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, con un 98% en acciones clase A, y un 2% por el Ministerio de Economía y Producción. Se emitieron 50 mil acciones escriturales, cuyo valor nominal por unidad fue de mil pesos cada una, con tres tipos de acciones: A, B, C.

Para cumplir con su objeto social, la misma ley planteaba cómo sería el aumento de capital, preservando las acciones clase A en manos del Poder Ejecutivo, vale decir que no eran transferibles. Las B se escrituraban y transferían, y provenían del financiamiento aportado por el sector privado, teniendo en asamblea cinco votos por acción. Las C eran acciones preferibles igualmente transferibles, pero sin derecho a voto. Finalmente, entró en operaciones el financiamiento aportado por el sector público.

Pero lo que nos hacía sentir orgullosos en la Secretaría era la inclusión, en el estatuto social de la ARSAT, del artículo 4º, que marcó como objetivo realizar por sí, o por cuenta de terceros o asociados a terceros, el diseño, el desarrollo y la construcción en el país de satélites geoestacionarios, además del lanzamiento y la puesta en servicio de telecomunicaciones en posiciones orbitales que resultasen de los procedimientos de coordinación internacional ante la UIT y bandas de frecuencias asociadas, con la correspondiente explotación, uso, provisión de facilidades satelitales y/o comercialización de servicios satelitales y/o conexos.

En cuanto a la infraestructura, ARSAT heredó de Nahuelsat los derechos

exclusivos para operar y comercializar satélites en las posiciones orbitales 72°O, 81°O, la planta de transmisión de Benavidez y la mayor parte del personal.

Para la elección de sus autoridades, se buscó en el sector a personas que apostaran al desafío de construir una empresa satelital. Como presidente se nombró al ex gobernador de Mendoza, Rodolfo Gabrielli, y en el área de Dirección Técnica a Pablo Tognetti, ambos provenientes de la dirección del INVAP, empresa argentina de alta tecnología.

Detrás de los apuros y las negociaciones estaba la voluntad de hacer de estas acciones una política de Estado, cuyos resultados se vieron el 16 de octubre de 2014 con el lanzamiento del primer satélite argentino.

El satélite Pueblo Peronista 1

Nuestra responsabilidad iba más allá de operar con el satélite Nahuel 1A: debíamos abocarnos al objetivo principal de ocupar como fuera la posición 81°O, de gran valor comercial. Perderla significaba ceder patrimonio y soberanía.

Dado el corto tiempo otorgado por la UIT, había una única manera de lograrlo: alquilar un satélite. Una sola transmisión bastaba para que la posición quedara “colonizada” por nuestro país. Por lo tanto, el desafío era conseguir un satélite de comunicaciones geoestacionarias que ya estuviera en órbita.

Las opciones eran escasas. Giraba en la órbita venezolana, sin uso, un satélite de una empresa canadiense, el Anik-2, cuya vida útil estaba a punto de finalizar. Pero no sólo había que alquilar el aparato sino que, además, este debía contar con combustible suficiente como para que pudiéramos llevarlo a nuestra posición. Y, como exige la coordinación internacional, dejar la cantidad necesaria del carburante para que, ya inútil, pudiera desplazárselo a la órbita basura, un limbo donde conviven los satélites en desuso, cuyo traslado es una responsabilidad compartida entre el país locador del satélite y la empresa dueña de este. En caso de incumplimiento, la sanción sería el retiro de la posición orbital.

Las arduas discusiones con los canadienses eran inevitables ya que, obviamente, el que tiene el satélite quiere cobrarlo por encima de su valor real, pasando por alto que estuviese a punto de caducar. Ellos sabían que, para nosotros, era indispensable. Debíamos preservar una de las posiciones orbitales

más deseables.

Los canadienses comenzaron pidiendo 25 millones de dólares por el Anik-2. El presidente de Venezuela, Hugo Chávez, estaba en la misma situación, pero no enfrentaba los problemas de presupuesto que nosotros teníamos. El comandante había comprado un nuevo satélite con el que ocupó su posición y nosotros, cuando finalmente se nos estaba venciendo el plazo, nos encontramos con un único satélite para ocupar nuestra posición, el viejo Anik-2, que aún giraba en la órbita venezolana. Así, no sólo negociamos con Canadá, que evaluó que quedaba combustible para hacer la travesía, sino también con Chávez, que tenía la exclusividad de uso del Anik-2. El comandante accedió por dos millones de dólares.

Cuando ya casi habían cerrado las negociaciones, los canadienses pidieron un sobreprecio debido a un incremento en el valor del combustible. Sería tedioso contar paso a paso las discusiones sobre el precio de algo que estaba a punto de caducar, pero la conclusión fue que para la Argentina todas las operaciones, incluidas Venezuela y Canadá, tuvieron un costo de dos millones de dólares.

Conducir un satélite que se encuentra a casi 36 mil kilómetros de distancia tiene sus dificultades. Estos aparatos constan de cuatro motores apareados de tal manera que a la acción que genera la explosión de gases de cada motor al encenderse le corresponde una reacción que lo hará desplazarse por cada punto orbital; al prenderse expulsa gases, utilizando las reservas de combustible, y desplaza al satélite hacia el lado contrario al encendido.

Finalmente, el mismo día que se vencía el *waiwer* (el perdón) que nos había dado la UIT, a las ocho de la mañana, es decir cuatro horas antes de que finalizara la prórroga, el Anik-2 efectuó la transmisión. (Para dar veracidad a la colonización de la órbita, la señal debía ser captada por lo menos en tres estaciones terrestres.) Cuando la señal de nuestro satélite se recibió, fue un día de júbilo para la Secretaría de Comunicaciones: finalmente habíamos preservado la posición 81^o. Sin embargo, en una Argentina convulsionada, el hecho ni siquiera mereció una nota en un diario.

Nuestro equipo llamó al satélite PP: Pueblo Peronista, PP1-Sat. Habíamos salvado la posición satelital. El siguiente paso era transformarla en un buen negocio.

Desarrollar y construir nuestro satélite

A fines de 2005 viajamos a China junto con una delegación del gobierno argentino para discutir diversos temas. En lo personal, mis objetivos eran los siguientes:

El primero era la posibilidad de que se radicara en nuestro país la empresa Huawei, de origen chino, que producía equipos de comunicaciones.

El segundo y principal consistía en un acuerdo con la República Popular China para que nos proveyera de las partes que necesitábamos para construir un satélite propio y para su posterior lanzamiento a través de un vector chino.

Los montos que las empresas internacionales presupuestaban por la totalidad de la operación alcanzaban la suma de 400 millones de dólares. Los materiales que nos ofrecía ese país costaban unos 160 millones de dólares, y su lanzamiento, unos 80 millones. De modo que una contratación con China nos ahorraría de 240 a 250 millones de dólares.

La negociación preliminar concluyó en Pekín un viernes. El lunes siguiente, a las diez y media de la mañana recibí un llamado en la Secretaría del agregado económico de la embajada estadounidense solicitando hablar conmigo. Cuando le pedí que acordara una reunión con mi secretaria me contestó que el encuentro tenía carácter de urgente. A la media hora, el funcionario estaba en mi despacho.

No hubo prolegómenos, fue directo al grano. Comenzó diciendo que la negociación que acabábamos de hacer en China no era una buena idea. Eso significaba que, incluso cuando las tratativas habían sido en absoluta reserva —yo aún no le había pasado el parte a mi superior, el ministro De Vido, me parecía más prudente informarlo personalmente—, los norteamericanos ya estaban enterados.

Me explicó que la compañía internacional aseguradora de la industria espacial no se hacía cargo de los satélites de comunicaciones fabricados con partes chinas; por lo tanto, si fallaba al prestar el servicio o durante el lanzamiento a través del vector chino, no había posibilidad de recuperar lo invertido. Hay que considerar que un satélite geoestacionario está, como se dijo, a 36 mil kilómetros de altura.

En definitiva, simbólicamente, el planteo era que un país occidental no podía hacer un satélite con partes chinas y menos aún usar un vector de ese país para su

lanzamiento.

Enarsa, Evita y el comandante Alí

Cuando asumimos el gobierno, teníamos muy claro que la energía era un tema clave para la recuperación del país. Combustible para el funcionamiento de nuestras máquinas, para el transporte de nuestras mercaderías, en cantidad y a precio adecuado para desarrollar nuestras industrias, recuperar puestos de trabajo, y superar viejos y recurrentes problemas.

Las empresas estatales que actuaban en el mercado energético habían sido privatizadas y/o concesionadas en la década de 1990 durante la administración Menem. La más emblemática, YPF SA, compañía petrolera de bandera, se había vendido al grupo español Repsol SA. En el caso de Gas del Estado, se había privatizado la producción y el transporte y concesionado la distribución. Las empresas privadas más relevantes del sector eran controladas por accionistas extranjeros: Petrobras SA, controlada por la compañía estatal brasilera de idéntico nombre; ESSO, por accionistas extranjeros, y la angloholandesa Shell, cuyos accionistas principales son ambas coronas.

Con cruces de acusaciones entre el gobierno y las empresas se inició una pulseada cuyo resultado sería la retención de combustible por parte de las petroleras como arma de presión sobre el presidente. Noticieros y diarios vaticinaban una crisis energética producida por la escasez de un suministro indispensable para las centrales generadoras de electricidad.

Ante este panorama, Kirchner decidió importar combustible de Venezuela a cambio de exportaciones por cifras similares. El periodismo atacó entonces al ministro De Vido acusándolo de que el gasoil y el fueloil venezolanos no cumplían con las especificaciones técnicas para nuestro mercado por contener mayor cantidad de azufre y de vanadio que el permitido, elementos altamente contaminantes que podían deteriorar las máquinas generadoras de electricidad. La prensa trataba de dar visos de seriedad a disparates como que si soplaba viento del este en el momento en que en las centrales generadoras se quemaba fueloil y gasoil venezolano se iba a desatar una catástrofe de consecuencias similares a las de un bombardeo con productos químicos.

Durante el último cuatrimestre de 2003 la pulseada entre las compañías

existentes y el gobierno se agudizó. Podría decirse que ese fue el punto de inflexión para la gestación de Enarsa, pues la respuesta que dimos al sector como primera señal fue convocar a un grupo de empresarios argentinos. Estos manifestaron en una carta de intención que el Estado y los privados mancomunados se interesaban en desarrollar una empresa dedicada al tema petrolero. La nota fue redactada en la Secretaría de Comunicaciones, estaba dirigida al ministro Julio De Vido y fue firmada por Francisco De Narváez y Carlos Miguens Bemberg (uno de los ex propietarios de Cervecerías Quilmes, que había vendido su parte). El lunes siguiente, con letra catástrofe, el diario *El Cronista Comercial* publicó en su portada la noticia de la creación de la nueva empresa petrolera. El martes se normalizó el suministro. Se había ganado la primera pulseada.

Con este hecho, el presidente Kirchner mostró la primera señal al sector, que expresaba la intención del gobierno de que el Estado y los privados argentinos mancomunados compitieran en el negocio del petróleo. Así lo manifestó en el discurso del acto de presentación del Plan Energético Nacional el 11 de mayo de 2004.

La anécdota ilustra cómo el anuncio de crear una nueva empresa sirvió no sólo para orientar el mercado hacia una formación de precios equitativa, sino también para frenar la ofensiva del sector petrolero sobre De Vido, en ese momento el brazo ejecutor de la acción presidencial. La iniciativa tuvo un objetivo político, de modo que el gobierno abrió un espacio para negociar dentro del oligopolio que dominaba el sector luego de la privatización de YPF.

Enarsa se constituyó un año más tarde sólo con capitales del Estado. Contó con el asesoramiento de técnicos de PDVSA (Petróleos de Venezuela) —producto de un convenio que impulsaba estrategias de vinculación e intercambio— y se había firmado en Caracas con el comandante Alí Rodríguez Araque, en ese momento presidente de PDVSA.

El día de la firma, había una huelga petrolera de tal envergadura que la empresa carecía de personal que nos asistiese. Solos en el edificio de la compañía, tuvimos que trabajar en el convenio usando la computadora personal del comandante Alí. Yo dictaba y él, haciendo las veces de dactilógrafo, daba forma al escrito. En cierto momento, noté que miraba mi corbata, que era una de mis preferidas: fondo amarillo con varias estampas de Evita. En cuanto tuve la autorización de mi superior, De Vido, se firmó el convenio marco. Con este acto podíamos decir que se iniciaba el desarrollo de Enarsa. Y al terminar la reunión me saqué la corbata y se la regalé al comandante.

El resto del plan de negocios continuó en Buenos Aires, con asesores venezolanos de confianza de Alí Rodríguez. Se trabajó desde la Secretaria de Comunicaciones en forma reservada. En una semana estaba básicamente listo: se trataba de desarrollar explotaciones en las zonas *off shore* de la argentina.

Santa Eva, cuida al pueblo venezolano

En esos primeros momentos de la conformación de Enarsa hubo idas y vueltas de personal y de asesores, tanto argentinos como venezolanos, con el fin de trabajar sobre el plan de aportes que haría cada una de las empresas. En una de esas idas y vueltas, cuando llegué a Caracas, el presidente Chávez me invitó a una cena privada en el quincho edificado en la terraza del Palacio de Miraflores.

Estábamos los dos solos disfrutando de una noche caribeña con una temperatura perfecta, ni frío ni calor, y me pareció el momento propicio para entregarle el presente que le había llevado desde Buenos Aires: la colección completa de los libros de Eva Perón, que mi esposa Marta había comprado para él. Él se levantó entonces de la mesa con uno de los libros en las manos, salió del quincho, buscó en el cielo la estrella más brillante, se hizo la señal de la cruz y dijo: "Santa Eva, cuida al pueblo venezolano, pero sobre todo cuida al pueblo argentino". Emocionado, volvió al quincho: "Ahora sí, vamos a cenar".

Iniciado el proceso, comenzaron las actividades informales del ingeniero Exequiel Omar Espinosa como futuro presidente. Los estatutos de la nueva compañía fueron elaborados por la escribana Cascales, junto con la doctora Minnicelli.

A mediados de agosto de 2004 se inició el debate en el Congreso para promulgar la ley de creación de la empresa.⁸ Las metas de la compañía incluyeron cuatro principales áreas de operaciones:

Exploración, desarrollo y producción de las reservas de petróleo y gas.

Comercialización y transporte de los productos derivados de petróleo y gas.

Distribución de gas.

Servicios de perforación.

En 2006, Enarsa y PDVSA firmaron contrato asociándose.

Oferta por Shell

Mientras se trabajaba en la creación de Enarsa, la opinión pública estaba al corriente, por trascendidos, tanto de la voluntad de nuestro gobierno de crear una empresa de hidrocarburos como de la venta de las compañías controladas por el grupo Royal Dutch plc Shell en América latina. En los diarios habían aparecido distintas versiones sobre la intención de la empresa de deshacerse de lo único que quedaba en sus manos: la destilería y una cadena de estaciones de servicio en la Argentina.

En este marco, fue a verme el presidente de Shell, el ingeniero Juan José Aranguren, junto a un colaborador muy cercano que había sido condiscípulo mío de la facultad (supuse que ese había sido el motivo por el cual lo acompañaba). Aranguren ofreció al gobierno argentino que, en lugar de fundar una empresa de combustibles, comprara tanto la destilería de Dock Sud como la cadena de estaciones de servicio que eran propiedad de Shell SA. Y tasó la destilería en 800 millones de dólares. Le respondí que me parecía un precio exagerado para la situación de nuestro país en ese momento, sobre todo porque la destilería tenía aspectos ambientales que no estaban del todo claros. Entonces él, suelto de cuerpo, no sólo ratificó el precio, sino que añadió que no había alternativa, que estaba seguro de que tarde o temprano el gobierno terminaría comprándola.

Para entenderlo, tenemos que conocer las pautas de comercialización de la empresa en las últimas décadas. El precio del combustible en sus bocas de expendio es el más caro del mercado; posee el 20% del consumo total de hidrocarburos y trabaja con un segmento de público de altos recursos denominado ABC1.

Con este primer panorama, sumado a una prolija observación, poco a poco fuimos desentrañando la estrategia de Aranguren. La compañía sabía que el modelo de recuperación de nuestras industrias se basaba en abundante energía a precios adecuados. Entonces, con el fin de generar la necesidad de que el gobierno fuese comprador, boicoteaba el proyecto con la suba de precios al consumidor. Esto no sólo generaba largas colas en las estaciones competidoras, que comercializaban la nafta a valores inferiores, sino que, al no poder satisfacer al ciento por ciento el mercado, provocaba el aumento del combustible. Era una

cuestión de tiempo. En síntesis, el comportamiento del flujograma era un círculo perfecto:

Acción: Shell aumentaba el valor del combustible. Consecuencia: Largas colas en las compañías que mantenían el precio.

Acción: Bajaban los stocks sin lograr abastecer al total de los usuarios. Consecuencia: Aumento generalizado del precio.

Acción: La empresa de hidrocarburos equiparaba los precios con Shell. Consecuencia: Se normalizaba el fluido de nafta.

Al poco tiempo, se volvía a la primera acción. Esta conducta era una estrategia que maximizaba las ganancias y boicoteaba la acción del gobierno.

El espectro radioeléctrico

Se trata del conjunto de longitudes de onda de todas las radiaciones electromagnéticas que permiten las telecomunicaciones (radio, televisión, Internet, telefonía móvil, etc.). El servicio de control del espectro de radio posibilita que cada emisora de radio, televisión y el resto de las comunicaciones circule por la banda asignada.

El control del espectro es un deber indelegable del Estado, por ser parte de la defensa y la seguridad nacionales. Pese a esto, en 1997 el gobierno había otorgado la concesión del espectro radioeléctrico argentino a la empresa Thales Spectrum, una asociación entre el Grupo Neuss y el Grupo Thales de Francia. Thales es la novena operadora en más de cincuenta países y el 63% de sus ventas totales pertenecen al ámbito militar internacional.

Tras una licitación muy cuestionada y con denuncias de corrupción de por medio Thales Spectrum había firmado un contrato de concesión por veinte años. Cabe destacar que el hecho era prácticamente inédito.

Finalmente, el lunes 25 de enero de 2004, el presidente Kirchner decidió terminar con el contrato. Desde entonces el Estado, a través de la Comisión Nacional de Comunicaciones, ejerce el control del espectro radioeléctrico, para lo cual tuvo una participación destacada el contador Fulvio Madaro.

Cuando Néstor me pidió la renuncia

En medio de una incipiente espiral inflacionaria, en noviembre de 2005 Lavagna renunció al Ministerio de Economía y Felisa Miceli asumió la cartera. Pero como la escalada inflacionaria se agudizaba, hacia finales de ese año nació el primer acuerdo de precios, firmado en el despacho del presidente Kirchner y redactado en la Secretaría de Comunicaciones. Sin embargo, a pesar del acuerdo, la inflación continuaba acelerándose.

En abril de 2006 Kirchner me convocó con carácter urgente. Yo entendí que algo serio debía ocurrir, ya que en tres años y medio de gobierno era la primera vez que me citaba. Me recibió en su despacho de la Casa Rosada. En un momento de la conversación preguntó:

—Usted, Moreno, ¿considera que la vuelta de Simeone va a ser beneficiosa para Racing?

Tengo que decir que, aunque yo también soy de Racing, nunca me imaginé que ese tema de tanta celeridad fuese justamente la Academia.

—Sí —le contesté.

Entonces él, cambiando abruptamente de tema, dijo:

—Le tengo que pedir su renuncia, necesito el cargo.

Ahora sí entendía. Le di la mano expresando el honor que había sido para mí trabajar con él y cuando ya me encontraba en la puerta del despacho despidiéndome me dijo, como si fuera parte de otra conversación:

—Me parece que usted les tiene miedo a los empresarios.

—Yo solamente le tengo miedo a Dios.

Entonces él se rió y me dijo:

—Bueno, si no les tiene miedo, quiero que Salas [el Secretario de Coordinación Técnica, que hacía los acuerdos de precios] tome su cargo y usted vaya al lugar de él.

—No tengo ningún problema, solamente necesito dos cosas: la primera es que se llame Secretaría de Comercio, porque su nombre actual [Secretaría de Coordinación Técnica] nadie entiende ni sabe qué es. Y segundo, que me diga cuánto quiere de inflación para este año.

—Está bien, póngale el nombre que quiera —respondió—. En cuanto a la inflación, que esté debajo de un 11.

—De acuerdo —dije y me despedí.

Cuando llegué a la puerta, me llamó una vez más:

—Moreno, venga, venga. Usted me dijo muy rápido que sí. Sería mejor llegar a un 10.

—Así será.

El año 2006 terminó con una inflación de 9,8 por ciento anual. Debo aclarar que en abril, cuando asumí, ya estaba en 3,3 por ciento acumulado.

Se iniciaba una tarea que requería dedicación extrema. Y, además, ser invulnerable a todo tipo de presiones.

El 12 de abril por la tarde, cuando comenzaban las Pascuas, nos mudamos a lo que sería la Secretaría de Comercio Interior. Teníamos por delante un jueves y un viernes feriados. Éramos un equipo formado por una veintena de personas y una inusitada cantidad de cajas. En seis autos arribamos al espacio destinado a Comercio y, de inmediato, nos pusimos a trabajar en los acuerdos de precios.

Los secretarios de Estado también tienen vida privada

Los secretarios de Estado también tenemos una vida privada, compuesta por hijos, esposas, nietos y amigos. Está claro que, para tener toda esa familia, ha sido necesaria la existencia de una madre. Yo la tuve. Y como toda madre, se ocupaba de la reputación de su hijo.

Estábamos junto al arquitecto De Vido en un acto de la bancaria sentados de frente al público. En el piso había periodistas y fotógrafos. Y en cierto momento, una periodista de la editorial Perfil sacó una foto de la mesa principal. Como

resultado del escorzo, en la toma fotográfica parece como si yo tuviera la mano a la altura de mis genitales. La realidad fue que al sentarme, como cualquier hombre, me agaché para arremangarme los pantalones tomando la tela a la altura de los muslos, y para mayor comodidad los levanté. La foto captó ese momento. Esa imagen del diario *Perfil* comenzó a endemoniarme. Incluso Magdalena Ruiz Guiñazú expresó: “El guarango de Moreno se agarra sus partes cuando les habla a los empresarios”. Mi mamá se indignó conmigo. Ella, que era admiradora de Magdalena, la escuchaba y pensaba: “Esa señora no puede mentir”.

Yo, que me había ido de mi casa a los 18 años y me había casado a los 20, tuve que llegar a la adultez para recibir un reto de mi madre.

Mamá la seguía sin dudar nunca de la veracidad de sus notas, hasta el día en que mi hija se casó y Guiñazú dijo en su programa que el ministro De Vido había llegado a la fiesta en helicóptero. Entonces mamá volvió a indignarse, pero esta vez con ella. “Eso no es así, el ministro llegó delante mío en su auto, los dos veníamos por la Panamericana”. Decepcionada, desde ese momento ante cada comentario de Magdalena replicaba: “Y yo que le creía...”.

Pero eso no es todo. Otro día me llamó llorando:

—Hijo, me voy a morir y vos todavía vas a estar preso.

—Mamá, ¿de dónde sacaste eso?

—Leí en *Clarín* que ibas a estar cuarenta y cinco años en la cárcel.

Habían sumado lo que podrían ser las penas máximas de todos los delitos por los cuales podían acusarme...

Una etapa había concluido. Vista desde hoy, la de las negociaciones internacionales, la de las reuniones con jefes de Estado, para algunos tal vez las de más glamur. Pero ahora se me presentaba, seguramente, el desafío profesional y político más importante de mi vida.

8 La ley 25.943, sancionada el 20 de octubre de 2004, otorga a Enarsa la figura jurídica de una sociedad anónima con una mayoría accionaria estatal.

“Abierto desde las cinco de la mañana”

El miércoles 12 de abril de 2006 teníamos por delante el fin de semana largo de Pascuas; por la tarde, mudanza de por medio, recalamos en la Secretaría de Coordinación Técnica del Ministerio de Economía, denominación que continuó durante el primer mes de nuestra gestión hasta que finalmente, como lo había prometido el presidente, por decreto pasó a llamarse Secretaría de Comercio Interior.

El doctor Roberto Lavagna había entregado el mando del Ministerio de Economía en noviembre de 2005 con una inflación del 12,3% y nosotros asumíamos con un propósito: bajarla durante 2006. Y, además, una propuesta para combatirla: la llamada “Política de Administración de Comercio Interior”.

El conflicto de la carne: tensión entre mercado interno y externo

Mi gestión comenzó con un primer desafío por vencer: el conflicto de la carne debía solucionarse lo antes posible, ya que el cierre de las exportaciones de carne vacuna deterioraba tanto la entrada de divisas como al propio sector.

La suspensión de las ventas al exterior había sido una decisión tomada por la doctora Felisa Miceli. La ministra justificaba la medida por el sostenido aumento de precios en el mercado interno producto de una demanda creciente ante la recuperación de los ingresos populares.

Pero encarar el problema solo desde ese ángulo dificultaba su solución. Había que considerar otra realidad: la incidencia de los mercados internacionales, en los cuales el conjunto de cortes cárnicos se vendía a un precio superior al de nuestro mercado interno. Y como el poder de oferta de los importadores en las subastas de ganado en pie los convertía en formadores de precio, arrastraban las operaciones al consumo local.

En estas circunstancias quien compra caro vende caro, dinámica que imperaba en el momento en que me hice cargo de la Secretaría. Pero lo más delicado era que la suba de la carne bovina impulsaba el resto de los alimentos en perjuicio del poder adquisitivo de los asalariados. Tampoco nos parecía convincente mantener las exportaciones cerradas, por lo tanto debíamos normalizar el mercado de exportación y, al mismo tiempo, garantizar los alimentos a un precio adecuado para nuestra población.

Por las características históricas de la distribución de la carne en la Argentina, el cuarto trasero del animal, de menor tenor graso, es el exportable, mientras que el cuarto delantero, de mayor tenor graso, se comercializa en el mercado interno. El precio del kilo vivo en los remates es la combinación de precios entre los cuartos delanteros y traseros, es decir lo que están dispuestos a pagar tanto el comprador que abastece el mercado interno como el frigorífico exportador. Cuando el mercado internacional eleva el precio de los cortes del cuarto trasero, como estaba sucediendo, el productor recibe un mejor precio de los exportadores y, naturalmente, por la propia dinámica de la subasta, eso eleva el precio del animal también para el abastecedor interno.

Un principio de solución consistió en diferenciar los cuartos traseros, que como ya dije principalmente se exportaban, de los delanteros, que consumía el pueblo. A estos apliqué la Ley de Abastecimiento,⁹ que fijaba el precio de venta de los cortes populares en las carnicerías.

En las subastas diarias el ganado bovino está segmentado en más de una decena de categorías; por naturaleza o por cuidados, en cada una de ellas hay desigualdades. Ahora bien, la Resolución n° 1, que llevaba mi firma, no impactaba en las asignaciones en los animales vivos.

Estas asignaciones, con mayor o menor precio, no son más que el cuidado del productor sobre su hacienda (alimentación, sanidad, vacunas, etc.), que merece ser retribuido e incentivado por el frigorífico con un mayor valor. Esta situación se reflejaba en el Mercado de Hacienda de Liniers,¹⁰ que es el mayor concentrador de remates de la Argentina y donde se fija el precio de compra de la hacienda en pie.

En nuestro planteo, la cotización del kilo vivo debía seguir realizándose a través de los remates. De esta forma, el precio de los cortes del cuarto delantero quedaba definido en la salida del frigorífico, al igual que el de compra en el mostrador por la Resolución n° 1. Es decir que el precio interno no lo definía la exportación: si los cortes exportables aumentaban, el efecto no llegaba a nuestros consumidores en los cortes populares.

En esto consistía la política de administración de comercio interior. En el caso puntual de la carne, debíamos conseguir un sano equilibrio entre el mercado interno y el externo de acuerdo con las prioridades delineadas por el presidente Kirchner.

Ahora veamos cómo fue la génesis de este proceso.

El primer día de trabajo

Efectivamente el 13 de abril, jueves feriado de Semana Santa, la Secretaría de Comercio trabajó. Ese día recibimos a los principales actores del negocio de la carne. Para marcar una impronta, convoqué en primer lugar al vicepresidente de la Asociación de Carnicerías de la Capital Federal, en representación de las carnicerías de todo el país.

Alberto Williams llegó a la reunión con una actitud defensiva, con la sospecha de que se podían repetir las viejas historias de responsabilizar por el aumento al último eslabón de la cadena de comercialización: el carnicero.

Le manifesté que no había posibilidad de que los carniceros fuesen los culpables de las distorsiones si ellos no recibían facturas en alza como parte de la cadena que se iniciaba con los productores y pasaba por consignatarios, frigoríficos, etc. Williams era un entendido en carnes, no iba a explicarle a él dónde se fijaba el precio. No era casual que se fijase en el Mercado de Hacienda de Liniers, concesionado y convertido en sociedad anónima en la época del ex presidente Carlos Menem, ni que los accionistas que lo administraban eran actores vinculados con la Sociedad Rural Argentina y sectores concentrados del campo. Con solo mirar los apellidos de los consignatarios en Liniers se podía establecer una clara vinculación. Él conocía todo esto y más...

Por lo tanto, la conversación rondó sobre nuestra intención de no mandar inspectores a recorrer los locales de venta al público; únicamente lo harían para verificar el nivel de precios, no para levantar infracciones. La Secretaría de Comercio no sancionó a ningún negocio minorista durante mi gestión, pues en general cumplieron con las pautas establecidas por el gobierno.

El ojo del amo

Todos sabemos que las carnicerías comercializan diferentes calidades de carne: algunas venden novillo, otras novillitos, otras terneras y hay quienes venden vaca...

Un vacuno bien criado se destaca de aquel cuyo trato no fue el adecuado por

su textura, tenor graso y lozanía; y si bien ambos pueden alcanzar el mismo kilaje en la cotización, la disparidad se nota. La calidad no solo depende de las distintas tipologías, sino de la crianza y el engorde.

El comprador de carnes de un frigorífico o de un supermercado sabe apreciar los cuidados. Aquí radica la importancia de los remates, que catalogan en función de la calidad del ganado. Luego el frigorífico compra según su clientela: la zona norte de Capital, del Gran Buenos Aires o los barrios más adinerados del interior del país estarán dispuestos a pagar la diferencia, pero es muy distinta la situación del que comercia en los barrios populares. Es la vieja discusión de los incentivos en la economía: en una planificación centralizada, el cuello de botella se produce en los estímulos a un productor y/o industrial en busca de su superación permanente.

La calidad de la carne que nos caracteriza en el mundo se basa en la importancia de preservar la diferencia de crianza y distribución. Por lo tanto, la recompensa económica se sustenta en el esfuerzo del productor por la cualidad de sus animales. Lo resume el dicho popular: “El ojo del amo engorda el ganado”.

Todo esto se diluye cuando se establecen precios fijos y uniformes en la comercialización. Hay que tener mucho cuidado, porque el riesgo de la homogenización de todas las categorías, sin tener en cuenta la atención del producto, es igualar para abajo y no para arriba.

El peronismo aprendió a pararse en el punto medio, protegiendo a las empresas, que son las generadoras de empleo. A veces lo hace bien y otras no tanto, pero los que no saben son los liberales y los marxistas con actitudes extremas.

El problema no solo es tener herramientas para controlar, sino también saber usarlas.

Decisiones urticantes pero necesarias

A nuestra gente le asistía el derecho de comer a precios justos y razonables, y a nuestros productores, el de recibir los incentivos económicos para estimular el aumento de la producción y la mejora de la calidad, y a la vez abrir las exportaciones para no perder nuestros mercados tradicionales. Es decir, debíamos

encontrar la manera de considerar a todos.

Desde lo conceptual, la solución parecía sencilla, ya que simplemente había que resolver la supuesta dicotomía entre mercado interno y externo; pero desde el punto de vista técnico, la implementación resultaba compleja.

Mientras mudábamos nuestras cajas de Comunicaciones a Comercio, le solicité a la escribana Marta Cascales la elaboración de un dictamen que determinara si la Ley de Abastecimiento estaba o no en vigencia. Le advertí que los responsables legales del área tendrían el preconcepto de una supuesta derogación, y le pedí que estudiara los antecedentes de este tema, pues su informe sería la base de mi futura posición ante el conflicto.

Marta estudió todo el fin de semana la ley. Tenía claro que la Ley de Abastecimiento estaba vigente desde 1974 y que si no se había aplicado hasta el momento era por “decisión, oportunidad, mérito y/o conveniencia” del funcionario responsable.

Aunque era una decisión política urticante, la complejidad del tema ameritaba la aplicación de esta herramienta, la cual aumentaba considerablemente la potencia regulatoria de la Secretaría y aceleraba los tiempos que necesitábamos.

Con la ley en vigencia, la Secretaría estaba en condiciones de dictaminar la resolución. Solo debía utilizarse lo justo e indispensable.

Como secretario de Estado, tenía la potestad de firmar una resolución que me abría las puertas para definir la cotización de venta al público en comercios minoristas, hipermercados, supermercados y carnicerías, de la media res faenada en el frigorífico con IVA incluido. Se fijó una rebaja del 20% en los precios que regían en ese momento, y además se consensuó con el sector la selección de los doce cortes del cuarto delantero preferidos en nuestros hogares: el popular asado argentino, el vacío, la carnaza común, la carne picada, el *roast beef*, la falda con hueso, la nalga (milanesa), el bife ancho, la entraña, la paleta, el matambre y el hueso con carne. Así le garantizamos al productor una retribución adecuada entre el mercado interno y el externo. El resto de los cortes estaban liberados, es decir que la Secretaría no estipulaba precios de venta al público.

El valor que pagaban los consumidores extranjeros por los cortes traseros más el que abonaba el consumidor argentino por los delanteros definían de manera libre el costo del animal, en el remate, respetándose la calidad de

terminación que cada productor había otorgado a sus ovinos.

Por el contrario, si hubiéramos fijado el precio de todos los cortes, no se habría respetado la diferencia de calidad de cada vacuno en una misma categoría. Sin ese diferencial, por la correcta “terminación del animal”, el ganadero no tendría el incentivo económico para mejorar su hacienda.

El precio de la ternera, que no es de exportación, se definía a partir de lo que el consumidor local estaba dispuesto a gastar por el cuarto trasero y el importe estipulado por el cuarto delantero. En el caso de los animales de exportación, se fijaba la remuneración en base a la oferta y la demanda del consumidor extranjero y lo que debíamos pagar los argentinos.

El precio definido únicamente por el comprador extranjero, que es lo que quería la Sociedad Rural, deterioraba el poder adquisitivo del salario y la gobernabilidad del sistema, porque la carne es un bien fundamental en el sueldo de nuestros trabajadores. Y si solo se establecía en función del consumidor argentino, no había incentivos suficientes para aumentar y mejorar la producción.

La Resolución n° 1 encontró una fuerte oposición de la Sociedad Rural y del diario que la expresa, que en varios editoriales cuestionó la vigencia de la Ley de Abastecimiento. Sin embargo, como consecuencia de su aplicación, el mercado cárnico se fue normalizando: se volvió a exportar carne vacuna y la baja en el precio de los doce cortes populares hizo que el consumo per cápita anual aumentara año tras año hasta 2010.

En esos momentos de difíciles decisiones, una vez a la semana venía a mi oficina mi guía espiritual: el padre Pedro Cannavo. El recreo era aproximadamente de una hora. Almorzábamos, y después del postre tomábamos un café con crema y canela en la tradicional confitería Cabildo. Luego rezábamos entre veinte y treinta minutos en la Catedral, cuando estaba permitido hacerlo detrás del altar.

Se hace camino al andar

Había que trabajar con el resto de los bienes de consumo popular. No solo alimentos y bebidas, sino todo lo que hace al bienestar de nuestro pueblo: ropa, artículos de limpieza, materiales para la construcción, combustibles, etc. Por este motivo, junto con unos veinte colaboradores, nuestra jornada laboral comenzaba a

las cinco de la mañana.

Luego del primer mes sin ningún inconveniente, una mañana a primera hora se presentó en mi despacho el intendente a cargo del edificio, con el decreto de ordenamiento de los edificios públicos, que determinaba que el horario de apertura era a las ocho de la mañana. Frente a mí el intendente, con actitud firme, me ponía en conocimiento de la disposición vigente. Eran las 7.45 y, en ese momento, el presidente Kirchner llamó a mi celular como todas las mañanas para preguntarme cómo me había ido el día anterior y para darme las instrucciones de trabajo de la jornada.

Para atender el llamado dejé al intendente y su fastidio en mi despacho, me dirigí a la sala de reuniones, le expliqué al presidente el inconveniente del horario y le informé que solamente podía ser modificado por instrucción presidencial o por decreto.

—Moreno, ¿la instrucción puede ser verbal? —preguntó.

—Calculo que sí, pero espere que lo consulto, tengo al intendente del edificio en mi oficina.

Entonces salí con el móvil abierto.

—Señor intendente, acá en el celular tengo al señor presidente. Me pregunta si con una instrucción verbal alcanza para que usted abra el edificio a las cinco de la mañana.

El hombre, pálido, bajó la voz de autoridad para contestarme:

—Desde ya que sí, dígame al señor presidente que este edificio va a estar abierto en adelante todos los días invariablemente a partir de las cinco.

Pidió disculpas y se retiró raudamente del despacho. Hasta el día de hoy debe dudar si fue verdad o no que yo estaba hablando con el presidente, pero si llega a leer este libro le confirmo que, efectivamente, del otro lado de la línea estaba Néstor Kirchner.

La mañana siguiente llegamos al edificio a las cinco para comenzar a preparar los operativos con mis colaboradores. A las seis realizaba personalmente los llamados telefónicos a las empresas antes de que salieran los camiones de mercadería para evitar que se remitieran con precios nuevos o sin precio para

facturar posteriormente.

Luego de décadas sin ningún tipo de regulación, la economía merecía una estrategia diferente. Y si bien es cierto que nuestra economía altamente concentrada dificultaba las negociaciones, por otro lado operaba a favor facilitando el ordenamiento: bastaba que las empresas emblemáticas de cada sector “aceptaran” el criterio de la administración de comercio.

En síntesis, había que aplicar las tácticas básicas de la doctrina de guerra, según las cuales es más importante que el adversario piense con qué “poder de fuego” se cuenta, que con el que realmente se dispone. La táctica elegida entonces fue la de consensuar con el empresario relevante de cada sector, para que detrás de él se encolumnara el resto.

A pesar de que se encontraba vigente la Ley de Abastecimiento, ningún economista del peronismo piensa que puede aplicarse a todos los sectores. Su utilización debe ser, como ya se dijo, precisa y acotada.

También es cierto que el impacto de la nueva política debía ser casi instantáneo. No teníamos tiempo para perder, de otra manera la inflación continuaría aumentando, con la degradación que produce en la economía. En conclusión, debíamos conseguir que algunos bienes y servicios estuvieran a un precio adecuado para los ingresos populares, pero a su vez que las empresas mantuvieran una tasa de ganancia importante para poder invertir, mantener la tasa de crecimiento de la economía y disminuir la desocupación.

Había que hacer camino al andar. La nueva política solo planteaba interrogantes en una economía absolutamente singular como la argentina. En el esquema de trabajo que habíamos implementado, debíamos encontrar la mejor solución para cada uno de los sectores.

Un paréntesis necesario

Todos sabemos que, en nuestro país, como consecuencia de los desórdenes macroeconómicos de los últimos cincuenta años (arrancan en la década de 1960), se ha generado una tendencia a ahorrar en dólares. Los primeros que desarrollaron esta conducta fueron los inversores calificados, que contaban con información privilegiada. Pero a medida que las crisis macroeconómicas se hicieron recurrentes,

esto se transformó en una tendencia generalizada de la sociedad.

Las hiperinflaciones de 1989 y 1990 consolidaron dicho comportamiento. La primera consecuencia operativa fue que nuestros empresarios, más allá del tamaño de la compañía que administraban, se acostumbraron a razonar simultáneamente en dos monedas: pesos y dólares.

De esta manera, paradójicamente, un taxista puede quejarse por el precio del kilo de pan en pesos y, al mismo tiempo, afirmar que su licencia y el valor de su automóvil han subido en dólares. Esta conducta generalizada hace que mensuremos los gastos corrientes de corto plazo en pesos, y los de mediano y largo plazo, en dólares.

Así, los proyectos de inversión que implementan las empresas para generar un sendero de crecimiento chocan con esta situación: los ingresos por la comercialización de los bienes y/o servicios que ofrecen son conceptos de corto plazo calculados en pesos, pero los gastos para elaborar dicho bien o servicio son de mediano y largo plazo y se realizan en dólares.

Cuando la inflación se acelera, y ante la expectativa de la devaluación, se perturba el flujo de ingresos y egresos en el plan de negocios. Claramente una inflación con tendencia alcista desorganiza el crecimiento de la economía en el mediano y largo plazo. Por el contrario, una tasa de inflación a la baja garantiza la demanda en el mercado y acelera la tasa de crecimiento.

Como conclusión, si pretendíamos una tasa de crecimiento alta, la inversión debía estar en alza, con una tasa de interés similar en dólares y en pesos. Para lograrlo, la tasa de inflación doméstica debía converger con la internacional, que permanecía entre 4 y 7 puntos porcentuales en los países relevantes de Occidente.

Una tormenta perfecta: los lácteos

En el transcurso de 2007, el precio internacional de la leche batía récords, lo que produjo un desfase entre el precio doméstico de la leche líquida y el precio internacional de la leche en polvo que se exportaba.

La Argentina exporta alrededor del 20% sobre el total de su producción. Al igual que el sector de la carne, cuando el valor en el mercado externo se eleva por

encima del interno, las industrias exportadoras tienden a comprar más leche en el mercado interno, lo que causa desabastecimiento.

En síntesis, como el poder de compra de las exportadoras es superior al de las empresas que se dedican al mercado interno, el precio de la leche líquida sube hasta equipararse.

Por cuestiones de logística, es más barato exportar leche en polvo. Por lo tanto, las industrias exportadoras compran leche líquida y, mediante procesos industriales, transforman doce litros de leche fresca en un kilo de leche en polvo. Por supuesto, este costo de transformación está previsto y es importante, pues la variación del precio de la leche a nivel internacional impacta por la conversión de la leche fresca.

Hay otro factor a tener en cuenta: salvo excepciones, los tambos son explotaciones de pequeños y medianos empresarios, quienes, ante la opción de vender su producción más cara al mercado externo, lo hacen sin dudar. Es decir que las decisiones de política económica destinadas a este subsector deben contemplar estas aristas.

Cuando se habla de costos, otro punto importante es que el 50% de la leche se produce en tierra alquilada; por lo tanto, el tambero en las zonas más productivas del país (por ejemplo, Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y La Pampa) compite en el alquiler de la tierra con las producciones más rentables, como la soja o el maíz.

Justamente, en esos años se vivió una significativa alza en el precio de la soja debido a la demanda de China. Por ende, si un productor de soja podía pagar una renta superior a la del tambero, a menos que igualaran el precio el dueño del campo privilegiaría al sojero.

Ahora bien, ¿cuál es el rol de los propietarios de la tierra en la cadena de producción de alimentos? El éxito del modelo de desarrollo nacional y popular trajo aparejado un incremento en el consumo de alimentos de los sectores populares (trabajadores, jubilados, pensionados, etc.), lo que también provocó aumentos en el alquiler de las tierras dedicadas a la producción, que es la renta de la oligarquía argentina, dueña de las tierras.

Paradójicamente, para que los salarios de los sectores populares tengan poder adquisitivo, el precio de los alimentos debe tender a estabilizarse en baja.

¿Cómo conseguirlo si a mayor consumo de alimentos se acrecienta la renta de la tierra, cuyo costo incide a su vez en los bienes que se elaboran en ella? O sea, el éxito se devora a sí mismo.

Como resultado de las herencias, hubo cierta desconcentración en la propiedad de las extensiones de campo; pero hoy la realidad muestra que, si bien en los registros catastrales aparecen personas jurídicas, estas con algunas variantes, corresponden a los apellidos de tradición terrateniente.

Este fue uno de los puntos que debatió Poder Ejecutivo en el Congreso de la Nación durante el famoso conflicto con el campo a partir de la Resolución nº 125. A fin de recomponer su rentabilidad, los tamberos provocaron un proceso de resistencia (por un lado, como consecuencia de los acuerdos, no aumentaba el precio de venta a las industrias, y por otro, los gastos para alimentar el ganado se habían incrementado debido a la suba del precio del maíz y de la soja).

Del estudio surge la solución

Llegado a este punto, podríamos decir que teníamos una tormenta perfecta. Desde la Secretaría de Comercio Interior debíamos tomar cartas en el asunto. En primer lugar, había que lograr una tregua en el conflicto, a fin de hacer un estudio exhaustivo del proceso.

Este análisis fue uno de los primeros realizados en el interior de una cadena de valor y transformación. Se tuvieron en cuenta los costos en los que incurría el tambero para producir un litro de leche y el precio al que vendía; se replicó a nivel industria, mediante el estudio del precio pagado al tambero por la leche líquida y su transformación en los distintos derivados; por último, se evaluó el precio de venta al segmento comercializador, o sea, los mayoristas de productos lácteos para la cadena larga y la cadena corta (supermercados e hipermercados). Finalmente, se calculó la rentabilidad producida en las tres etapas.

La mariposa que aletea en China

La idea de que una mariposa que aletea en China genera un huracán en Florida podía aplicarse al problema lácteo argentino. El incremento de la leche se

debía a la suba internacional en 2007, a su vez ocasionada por el aumento de los subsidios al maíz en Estados Unidos (materia prima para la industria de los biocombustibles),¹¹ por la irrupción de China en el mercado de la soja y por el consumo exacerbado de los países centrales.

Esto le generaba un mayor costo al tambero, ya que nuestras vacas lecheras se alimentan, entre otros elementos, con maíz. Por una cuestión de principios, no podíamos permitir que el vaso de leche de nuestros pibes fuese rehén de los mercados internacionales, pues la leche y sus derivados, junto con la carne y el pan, son los productos básicos de la dieta del pueblo argentino.

Para corregir este problema se implementaron varias políticas. Por un lado, se creó un subsidio para alimentar a las vacas, de manera que el pequeño y mediano productor pudiera palear los constantes incrementos del maíz a nivel internacional. A su vez se estableció un derecho de exportación (“precio de corte”) a las ventas externas de leche en polvo, disminuyendo la rentabilidad del negocio de exportación con el objetivo de preservar el mercado interno. Pero lo fundamental fue segmentar los productos lácteos para regular y administrar el precio de quince productos derivados de la leche, definidos como base del consumo popular.

El resto se rigió por la estructura de costos y precios de las empresas abastecedoras del mercado interno. La correcta combinación de ambos garantizaba la rentabilidad y la capacidad de pago al tambero por litro de leche líquida.

Decidir qué productos integraban la canasta láctea a precios regulados provocó una ardua discusión. De nuestra parte, debíamos lograr que dichos valores produjeran rentabilidad al productor, a la industria para que invirtiera y al comercio para incentivar la oferta del producto.

Se generó un duro debate dentro de lo que podríamos llamar el “campo popular”; nadie puede negar, salvo algunos tamberos como Hugo Biolcati,¹² que en la producción láctea hay una presencia importante de pequeños y medianos productores. Es importante destacar y decir esto, porque es más fácil plantear la discusión “entre la oligarquía y el pueblo” que dentro de los sectores populares.

Los tamberos forman parte del pueblo y desde el gobierno protegíamos sus intereses. Tanto es así que para diferenciar quién es quién dentro del campo, en septiembre de 2009 la presidenta creó la Subsecretaría de Lechería en el Ministerio de Agricultura, no la Secretaría de Soja, al entender la importancia del campo y a la

vez la alimentación del pueblo.

En la superficie, era una discusión de intereses prácticos: ¿cuánta plata se apropiaba el productor de leche, ya fuera pequeño, mediano o grande?, ¿cuántos productos derivados de la leche tenían que integrar la canasta láctea con precios adecuados a los ingresos populares? Sin embargo, ambas, en el fondo, involucraban una discusión ideológica, que se extendía desde la producción hasta el consumo de alimentos.

Contra el cepo a los productos de la canasta

A pesar de ser un monoproducto, de los tambos salen calidades disímiles de leche fruto de las distintas pasturas, regiones geográficas o razas. Pero finalmente el producto es uno, y a partir de él la industria crea derivados: desde el queso duro o de rallar hasta el blanco untable, pasando por las decenas de quesos que comemos a diario, diferentes tipos de leche líquida y en polvo, o subproductos tan diversos como yogur, dulces y cremas.

La discusión radicaba en la cantidad de productos a incorporar. Nadie dudaba de que la leche en sachet de litro tenía que estar, pero algunos sostenían que era el único que debía formar parte de la canasta.

El que encabezaba esta última posición, la más antipopular, era el señor Eduardo Buzzi, presidente de la Federación Agraria.¹³ Defendía con pasión y tesón que solo la leche en sachet integrara la canasta, e incluso no toda, solo el 10% de la cantidad total de leche líquida diaria que se recolectaba en el mercado.

Por suerte el pueblo argentino tiene conciencia. Irrumpieron otras organizaciones de tamberos de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires, se diferenciaron de la posición de Buzzi y entendieron que los trabajadores, y los jubilados y pensionados pobres merecían tener una canasta básica con productos lácteos variados y accesibles.

¿Acaso un jubilado argentino no debía contar con la protección de su gobierno frente a lo que acontecía en el mundo por el incremento de costos, del maíz y de la leche en polvo, gracias al consumo exacerbado de los países centrales?

Luego de la intervención de estos tamberos nacionales y populares, a los que

les estoy agradecido, la canasta quedó integrada por quince productos.

Esto sucedió entre fines de 2007 y principios de 2008, cuando con este conflicto finalizó la Secretaría de Comercio de la presidencia de Néstor Kirchner al asumir la presidenta Cristina.

Quilmes: sintonía entre trabajo técnico y persuasión

La primera empresa que se opuso a la fijación de precios fue Quilmes, la más importante en el mercado argentino de cerveza y, además, distribuidora de gaseosas (línea Pepsi, Seven Up, etc.).

Para que explicara por qué le resultaba difícil cumplir con la consigna, citamos al presidente de la compañía. Suelto de cuerpo, él explicó que necesitaba recursos para un gran proyecto de inversión en la planta, que se llevaría a cabo gracias al aumento de precios.

—¿Usted pretende que los consumidores argentinos le financien la expansión de la planta? —le pregunté en primer lugar—. Señor, en el sistema capitalista las inversiones se realizan para bajar los costos. Por lo tanto, es un contrasentido que quiera aumentar los precios para hacer la inversión.

Él miró a los gerentes que lo acompañaban y estos comenzaron a balbucear. Entonces, para evitar una reunión que a todas luces se presentaba estéril, le dije:

—Señor presidente, hagamos una cosa. ¿Cuántos días necesita para demostrarme que su plan de negocios demanda un incremento de precios? Si usted lo demuestra, será autorizado el aumento. De lo contrario, seguirá trabajando con la misma lista de precios.

Ante la pregunta titubeó. Miró nuevamente a sus gerentes y contestó:

—Estamos muy urgidos. Inmediatamente le podemos traer el trabajo.

—¡Cómo no! —le respondí—. Tráigalo a última hora de hoy, o mañana... y a partir de que usted lo entregue, me tomaré quince días para analizarlo.

Él sabía, como yo, que las grandes cadenas de hipermercados y autoservicios mayoristas no podían recibir pedidos con nuevos precios si no

contaban con la conformidad de la Secretaría, con lo cual nuestra aprobación le resultaba imprescindible. Considerando que la reunión estaba dando un giro a su favor, afirmó:

—Secretario, quince días es mucho tiempo. Necesitamos el aumento. ¿No podrá resolverlo antes?

—Tiene razón —le dije—. Seguramente su trabajo ya debe estar realizado, porque entiendo que con él, el directorio habrá tomado la decisión para el incremento de los precios; por lo tanto, debe ser claro y preciso. Vamos a intentar evaluarlo como máximo en una semana.

—Fantástico —exclamó—, en una semana tenemos resuelto el tema.

Giró hacia sus gerentes y les dijo:

—Bien. Acerquen inmediatamente el trabajo que está solicitando el secretario.

En ese momento se generó un silencio incómodo, que yo aproveché:

—Si la compañía actualmente estaba trabajando con una rentabilidad similar en promedio a los últimos tres años, no necesitaría incrementos de precios. Con lo cual, por favor, conjuntamente con el trabajo, me traen los tres últimos balances.

—Señor, por los balances no hay inconvenientes —respondió el gerente—. Están todos cerrados y aprobados, pero tendríamos que hacer algunos ajustes, usted no olvide que es de uso interno, y ahora habría que presentarlo oficialmente.

Me di cuenta de lo que estaba sucediendo, me levanté del sillón y extendiéndole la mano le dije:

—No hay ningún problema. Ustedes lo entregan cuando pueden. A partir de ese momento, una semana. Hasta entonces, no entran en vigencia nuevas listas.

Obviamente no había ningún trabajo que justificara nuevos precios. Por lo tanto, tendrían que confeccionarlo y les llevaría varios días...

Mientras lo preparaban, el presidente Kirchner, desde el atril de la Casa de Gobierno por televisión, envió un mensaje cifrado: “Hay empresas de consumo masivo que no quieren cumplir con las pautas de precios. Muchachos, cumplan,

que así ganamos todos...". Al día siguiente, los diarios trataron de descifrar a qué empresa estaba dirigido el mensaje.

Transcurrieron exactamente quince días corridos hasta la presentación. Una semana después, concurrió a mi despacho una delegación de la empresa para defender el documento, esta vez, sin el presidente. Los esperé con una devolución mediante la cual les demostraba que no necesitaban tal incremento de precios.

La comitiva incluía a Gustavo Ferrari.¹⁴ Durante la reunión, poco pudieron esgrimir. El trabajo presentado era muy pobre, y sin mucho esfuerzo se convencieron de que tenían una tasa de ganancia más que razonable con los precios vigentes. A la salida de la reunión Ferrari dijo:

—Muchachos, no jodamos más... Estos son de verdad.

La frase de Ferrari provocó que desde Brasil llamaran los accionistas de la compañía solicitando una reunión. Sabían de los cortocircuitos en la relación y creían necesario repararlos.

—Desde ya —les dije—, cuando estén por Buenos Aires nos encontramos.

—Denos una reunión y nosotros viajamos —recibí como respuesta.

El día de la cita concurrieron dos brasileños y nuevamente el presidente de la compañía. El representante de los accionistas tomó la palabra: lamentó los incidentes ocurridos y aclaró que las noticias periodísticas que informaban que la empresa desafiaba al gobierno no habían sido consensuadas y que, por lo tanto, quería saber qué debían hacer para dar vuelta la página. Suponía que no alcanzaba con garantizar el cumplimiento de las políticas definidas por la Secretaría.

Las miradas se concentraron en el presidente de la compañía. El representante de los accionistas, afectuosamente, apoyó la mano izquierda sobre la rodilla derecha de este y le dijo:

—Hemos decidido una reorganización de la empresa. —Y luego, dirigiéndose a mí, manifestó—: Si me permite, en unas horas le informaré quién es su nuevo interlocutor, y cada vez que venga a supervisar Buenos Aires será un placer tomar un café con usted.

—Desde ya —contesté—. Así practico portugués.

Efectivamente, durante varios años, cada vez venía a Buenos Aires nos tomábamos cinco minutos para el café prometido.

Tiempo después, cuando Ferrari integraba la Cámara de Diputados de la Nación en representación de la fuerza política de De Narváez, hizo el siguiente comentario: “Nunca imaginé que un funcionario supiera más del mercado de la cerveza que los propios ejecutivos de la compañía”.

El éxito alcanzado, más la reestructuración de la empresa, originó un efecto cascada. A partir de ese momento, la política fue entendida por todas las grandes firmas. Y hasta diría que fue un punto de inflexión: implicó la certeza de que ese año, en materia de inflación, alcanzaríamos el objetivo marcado por el presidente Kirchner.

Dos días es mucho: las escuelas de gestión privada

El presidente me llamaba todos los días a las ocho menos cuarto de la mañana.

—Dígame, Moreno, ¿usted sigue entrando temprano?

—Sí, señor presidente, como todos los días.

—¿Y por qué no se nota?

Era su forma irónica de pedir más resultados. Fue lo que ocurrió con los colegios privados:

—Moreno, la clase media está molesta por el aumento de las cuotas. ¿No sabe o les tiene miedo a los dueños de las escuelas?

De más está decir que ese mismo día me puse a trabajar para presentar una solución.

A veces, cuando tenía que lidiar con un tema muy complejo, le pedía dos días y él me decía:

—¿No le parece mucho? ¿No podrá estar mañana la solución?

Las cuotas

A mediados de 2006, en la primera plana del diario *Clarín* podía leerse, en letras catástrofe: “Impacto en la clase media, aumentan las cuotas en las escuelas privadas”.

Si bien diseminadas a lo largo y a lo ancho del país, las escuelas de gestión privada se concentraban fundamentalmente en la Capital y en la provincia de Buenos Aires. Cabe mencionar que la provincia (con casi el 40% de la población total del país) cuenta con uno de los sistemas educativos más grandes y complejos de América Latina, que incluía a cinco millones de alumnos de todos los niveles y modalidades, alrededor de doscientos cuarenta mil docentes y unos sesenta mil administrativos y auxiliares.

En ese entonces, la provincia de Buenos Aires estaba gobernada por el ingeniero Felipe C. Solá y su directora general de Cultura y Educación era la pedagoga Adriana Victoria Puiggrós, quien se desempeñó en este cargo durante el período 2005-2007. La Capital Federal se encontraba bajo la administración del licenciado Jorge Telerman —a cargo de la Jefatura de Gobierno entre noviembre de 2005 y diciembre de 2007— y el área educativa nacional estaba a cargo del licenciado Daniel Filmus.

En ese marco, dado el impacto directo que sufrían los padres de sectores medios de la población, el presidente Kirchner me indicó las pautas para retrotraer las cuotas a los valores previos al aumento.

Con esa instrucción, comenzamos a trabajar

Uno tiende a asociar los colegios privados con los sectores de elite; sin embargo, también los hay en los sectores populares. Basta recorrer el conurbano bonaerense para darse cuenta de que no es lo mismo una escuela parroquial en un barrio con necesidades básicas insatisfechas, que los colegios poblados por alumnos del sector ABC1, como el Champagnat o el Cardenal Newman.

Debíamos considerar estos factores para atender las distintas realidades con herramientas de política económica, dedicando especial cuidado por tratarse de la

educación de niños y adolescentes y el sacrificio de los padres por el bien de sus hijos. Si se tomaba una decisión incorrecta, los ingresos de los establecimientos podían ser inferiores a sus costos, lo que perjudicaría la educación de los sectores populares.

Además, si por falta de rentabilidad los establecimientos de gestión privada comenzaban a cerrar, se generaría un conflicto social, ya que el sector público no estaba en condiciones de absorber esa cantidad de alumnos. Por otro lado, esto no debía dar pie al deterioro del ingreso de sectores poblacionales por la excesiva rentabilidad de las escuelas privadas.

Decidimos convocar a una reunión a las distintas asociaciones que nucleaban a las escuelas, así como también a los funcionarios nacionales, provinciales y municipales encargados de gestionar el área de educación de gestión privada.

La reunión fue multitudinaria. Dentro del área —un universo muy complejo por su heterogeneidad— están los colegios confesionales de los distintos credos (católico, protestante, evangelista, judío, etc.) y los no confesionales. En ambos casos existen establecimientos en distintas zonas y barrios con realidades socioeconómicas muy diferentes.

Un encuentro tenso

En la reunión se informó que la Secretaría de Comercio no autorizaba el aumento de cuotas. Por la complejidad de la situación, no queríamos arriesgar una medida hasta no estudiar una propuesta acordada entre las partes.

El primer encuentro fue decididamente tenso. Se trataba de una metodología nueva en la determinación de las cuotas de establecimientos de enseñanza privada, pero se obtuvo el compromiso de retrotraer el último aumento ya realizado a la espera de que recabáramos la información que justificara o no ese incremento.

Mientras tanto se inició un período de búsqueda de ideas que contemplaran los diversos intereses dentro de la comunidad educativa de gestión privada, donde debían interactuar los directivos de los establecimientos educativos, los docentes, los padres y las distintas jurisdicciones estatales (nación, provincia y municipio).

Nuestra Secretaría preparó un cuestionario para los establecimientos con el fin de definir una estructura de costos respetando las especificidades de cada uno. Este requerimiento fue enviado a todas las escuelas, fundamentalmente de Capital y provincia de Buenos Aires, donde se concentra cerca del 90% de los centros educativos. A partir de esta información, nos tomamos quince días para el análisis, evaluación y elaboración de una propuesta. De esta manera, ganamos más de un mes y logramos bajar la tensión generada por el incremento de las cuotas.

La propuesta se basó en aceptar la cuota base del año anterior y permitir que cada escuela realizara un incremento, que no figuraba como arancel y se justificaba por mayores costos. Cada institución nos enviaría su estructura de gastos como prueba de la cuota que cobraba y, a su vez, los motivos del aumento. Esto generó un hervidero en el sector, acostumbrado a trabajar por porcentajes de incrementos y no por justificación de estos.

Tras las paritarias, resultaba evidente que los docentes habían logrado un aumento de sueldo, pero también era cierto que un docente no recibía el 20% de aumento por cada alumno que componía su clase.

En las sucesivas reuniones acordamos lo que empezó a denominarse “cuota recuperó”, que consistía en un monto que no alteraba las mensualidades, pero permitía absorber los mayores costos del establecimiento. Y, de alguna manera, avalado por las familias de los alumnos, que fiscalizaban el gasto producido por las prestaciones educativas. Esto se reflejaba en la calidad del servicio; en definitiva, los padres, como corresponde, realizaban una especie de auditoría externa. Por ejemplo, si un establecimiento decidía abrir un laboratorio informático nuevo, el costo debía financiarse mediante el incremento de la cuota mensual, pero a su vez la comunidad educativa tenía que consensuar ese gasto. De este modo, se generó un mecanismo razonablemente virtuoso y uno de los temas conflictivos pasó a estar fuera de la agenda.

Con este conflicto quedó expuesto el modo en que la prensa trataba de provocar un enfrentamiento entre los sectores medios y populares y el gobierno. Cualquier circunstancia le venía bien. Si se autorizaba el aumento estábamos avanzando sobre el presupuesto de las familias, y si no se atentaba contra el funcionamiento de la educación.

Esto incluso fue denunciado por las asociaciones que nucleaban a las escuelas privadas. En algunos casos, llegaron a mandar cartas documento a directores de redacción haciéndoles saber que las noticias no se condecían con la

realidad. Hoy, a la distancia, queda claro que existía un “periodismo de guerra” como metodología de información a la opinión pública.

Nieve sobre Buenos Aires: la energía

El suministro de gas: Entre la planificación estatal y la asignación del mercado

Mientras transitábamos el crudo invierno de 2007, el ingreso de una corriente de frío polar había bajado drásticamente las temperaturas en todo el país. Por segunda vez en el siglo se registró una nevada en la Ciudad de Buenos Aires.

En ese marco, debido al desabastecimiento de gas, los taxistas que necesitaban combustible para su trabajo se concentraron en la avenida 9 de Julio y Corrientes. El presidente Néstor Kirchner instruyó que el ámbito donde debía resolverse el abastecimiento energético para el conjunto del mercado era mi Secretaría.

El consumo de gas rondaba en ese entonces entre los 110 y los 120 millones de metros cúbicos por día, de los cuales un tercio se utilizaba para abastecer a las generadoras de electricidad, un tercio para consumo familiar u hogareño y un tercio para uso industrial. El remanente de 7 u 8 millones de metros cúbicos por día lo empleaba el parque automotor, fundamentalmente taxis y remises de Buenos Aires.

Ante la escasez de gas, había que decidir qué sector de la sociedad se quedaba sin combustible: el parque automotor, la industria o las centrales térmicas (cabe destacar que también se pueden abastecer con *fuel oil* o *gas oil*, pero el gas es más barato y más limpio, con lo cual los generadores necesitan menos mantenimiento).

Las razones por las que descartamos cortar el suministro a las casas de familia fueron múltiples, pero la más delicada era que no todos los artefactos tenían válvulas de seguridad. Cuando el piloto de un calefón sin válvula de seguridad se apaga por corte de suministro, al reiniciarse brota gas sin control. Reconectar el servicio es altamente complejo: antes de restablecer la conexión, el

proveedor debe ir casa por casa verificando las condiciones de los artefactos.

Por esta razón, la única alternativa que encontraba la Secretaría de Comercio era aplicar el marco legal vigente: de la Ley de Abastecimiento, al sector. Eso significaba racionar el combustible en el parque automotor, las industrias o los generadores de electricidad.

La elección era difícil, cada uno de los sectores tenía sus motivos para peticionar que no fueran alcanzados por las restricciones: el transporte, porque el gas era más barato; la industria, porque constituía un insumo más eficiente; las empresas de generación eléctrica, porque no solo el gas era más barato, sino que sus equipos necesitaban menor mantenimiento.

En esas circunstancias, nos encontramos con algunas situaciones insólitas. Por ejemplo, un gerente de la Central Puerto, que no contaba con los filtros que todo motor alimentado a combustible líquido necesita, me contestó: “Como siempre teníamos suministro de gas, no pensamos que en algún momento íbamos a precisar los filtros para pasar el generador a combustible líquido”. Esta respuesta explicaba dos cosas: la primera, que cuando en la Argentina el aparato productivo está casi parado el gas sobra y hasta se exporta. La segunda, la actividad industrial estaba a pleno.

Ese verano, el sistema eléctrico argentino había funcionado por las represas hidroeléctricas del sur, más específicamente las del río Neuquén, que incluye el Limay y tiene las represas más conocidas (El Chocón, Piedra del Águila, Alicurá, Arroyito y Pichi Picún Leufú), con la característica de que el líquido se utiliza aguas arriba y luego aguas abajo. Eso, naturalmente, siempre que existan recursos naturales.

Por un error de planificación, se habían utilizado las represas durante el verano y el sobrante de gas se había exportado a Chile a precios internacionales. Por lo tanto, en el invierno, la Argentina sufría un déficit de gas por las bajas temperaturas.

Como conclusión, solo nos quedaba avanzar en la planificación de la utilización del gas con el sector industrial. En una mesa de trabajo debíamos coordinar el suministro del insumo a las empresas para que continuaran produciendo y el país creciera.

El que no debía sufrir

Se necesitaba un plan para utilizar correctamente la energía, para lo cual era fundamental saber con anticipación cuál sería la temperatura media y sus extremos a lo largo y a lo ancho del país. Como indica el sentido común, a menor temperatura, mayor consumo de energía para calefaccionar los hogares.

Además, la demanda de energía eléctrica es más elevada en los sectores populares, puesto que utilizan, básicamente, estufas eléctricas, motivo por el cual, cuando bajaba la temperatura, subía tanto la demanda hogareña de electricidad como la de gas. Esto causaba problemas, ya que debíamos destinar a los hogares el gas necesario para la producción de energía eléctrica.

Teníamos que generar una prognosis de la temperatura día a día para planificar la utilización de la energía gaseosa para los hogares, la generación de electricidad y la industria, siendo esta última la variable de ajuste.

Se convocó entonces al Servicio Meteorológico Nacional (SMN) para ver si disponía de algún pronóstico con cierto grado de certeza sobre las temperaturas máximas y mínimas día por día y región por región para lo que restaba del año. El SMN nos informó que no existía un pronóstico tan extendido y que era prácticamente imposible, en términos metodológicos, poder confeccionarlo. La discusión derivó en la teoría del caos y la cantidad de variables que intervenían.

Finalmente acordamos que, dado el conocimiento y el oficio del presidente del Servicio Meteorológico Nacional y de su colaboradora, era factible realizar una anticipación pero sin implicancias legales para ellos. Es decir, una colaboración que no conllevara niveles de responsabilidad para los funcionarios: si fracasaba, se haría cargo la Secretaría de Comercio Interior.

Aclarado ese punto, y puesto que solo se les solicitaba asistencia técnica, trabajaron con profesionalismo. A los pocos días brindaron un informe meteorológico extendido hasta la primavera, momento en el cual finalizaba la emergencia. La planificación debía ajustar el suministro de combustible entre las temperaturas mínimas y la demanda máxima de energía.

Finalmente, una vez que el titular del ENARGAS (Ente Nacional Regulador del Gas), ingeniero Antonio Pronsato, tuvo el pronóstico del SMN, con los mínimos, máximos y promedios diarios de temperatura, planificamos el conjunto del suministro energético al mercado. Dicha planificación se realizaba en las

reuniones en CAMMESA (Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico SA), donde nos encontrábamos el sector público y el privado. Por el sector público participaban la Subsecretaría de Coordinación del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, la Subsecretaría de Energía Eléctrica, el presidente del ENARGAS y la Secretaría de Comercio Interior. Por el sector privado, los presidentes o delegados de las compañías de generación, transporte y distribución de energía eléctrica y de gas.

El informe del pronóstico impreso ocupaba más de doce metros de papel. Tenía en la abscisa de los ejes cartesianos los días de los meses, mes a mes y día a día, y en las coordenadas, las temperaturas que podía alcanzar dicha jornada. Así se construyó una función de demanda de energía con respecto a la temperatura estimada para cada jornada desde la temporada otoño-invierno 2007 hasta la misma temporada 2008.

Ese gráfico se pegó en las paredes de las salas de reuniones de CAMMESA, para que los sectores público y privado tuvieran la responsabilidad de abastecer de energía a la población durante ese año crítico. Día a día se ajustaba lo que había acontecido contra lo que estaba pronosticado, de manera de ir mejorando, mediante métodos estadísticos, la proyección efectuada.

Fue grato comprobar que los testeos de los primeros días del otoño de 2007 se ajustaban razonablemente a la realidad. A partir de ese momento pudimos mejorar la previsibilidad para prevenir a la industria, con una utilización intensiva de gas, cuando iba a tener un cese del suministro y así proyectar la capacidad de su producción.

El esfuerzo público-privado fue dando sus resultados. Finalmente, es cierto que las sociedades más eficientes no son aquellas donde sus miembros compiten entre sí, sino aquellas donde son solidarios entre sí.

9 La Ley de Abastecimiento regula la compraventa, permuta y locación de cosas muebles, obras y servicios que satisfagan directa o indirectamente necesidades comunes o corrientes de la población, y establece penalidades para los infractores. Entre sus antecedentes podemos mencionar la Ley de Emergencia 11.157 (H. Yrigoyen, 1920), que congeló los precios por dos años; la Ley Nacional de Abastecimiento n° 16.454 (Arturo Illia, 1964) y la Ley de Abastecimiento de los Estados Unidos: Ley Sherman (Juan D. Perón, 1974).

10 Hacia fines del siglo XIX el entonces intendente Francisco Seeber planteó

la necesidad de mudar esos mercados por los desbordes e inundaciones del Riachuelo. La piedra fundacional se colocó el 14 de abril de 1889 en los solares ubicados cerca de la estación Liniers. El predio tiene una extensión de 34 hectáreas. Adentro se ubican 32 muelles, 450 corrales para introducción y extracción de bovinos, 40 básculas automáticas, dos mil corrales para venta, varias emisoras de radio y televisión, y dependencias para control comercial, fiscal y sanitario. Desde 1992 es una empresa privada llamada Mercado de Liniers SA, cuyos accionistas son cien firmas consignatarias y de remates-ferias, que se presentaron a la licitación pública convocada por el Estado nacional para otorgar la concesión de clasificación de la hacienda.

11 Actualmente, al abaratar los precios del petróleo, Estados Unidos eliminó subsidios, lo que provocó la caída de la soja y el maíz.

12 En ese momento, vicepresidente de la Sociedad Rural y uno de los mayores tamberos de la Argentina.

13 Entidad privada de carácter gremial y de servicios que, por libre determinación, nuclea a pequeños y medianos productores.

14 Gustavo Ferrari es abogado. Ingresó a la política con Francisco De Narváez en 2009, año en que fue candidato a diputado nacional y su jefe de campaña de De Narváez para la elección legislativa. Hoy ocupa el cargo de ministro de Justicia de la provincia de Buenos Aires, en la administración de María Eugenia Vidal.

4

Ni un paso atrás

La Secretaría de Comercio Interior durante el primer mandato de Cristina

Las elecciones del 28 de octubre de 2007 se caracterizaron por la posibilidad de votar, desde el Frente para la Victoria, la continuación de un proyecto político exitoso. Además, por primera vez una mujer encabezaba la fórmula presidencial.¹⁵ La cantidad de sufragios fue contundente.¹⁶ Cristina Fernández de Kirchner, esposa del presidente Kirchner, profundizaría el modelo que él había implementado ante la crisis de 2001.

Los logros obtenidos por Néstor Kirchner junto con el pueblo argentino durante los cuatro años de su gobierno fueron producto de un trabajo intenso. Aun así, siempre faltaba. La primera dama electa presidenta lo marcó en su discurso de asunción: “La lucha sin tregua es contra la desocupación, la indigencia, la pobreza, en la que vamos obteniendo batallas y triunfos importantes, no el definitivo porque siempre va a faltar la victoria definitiva mientras haya un pobre en la patria...”.

Desde nuestra política de administración del comercio interior habíamos trabajado para defender el poder adquisitivo del salario de los trabajadores aportando ideas renovadoras y cambios de metodologías, garantizando el crecimiento de cada sector. Y lo seguiríamos haciendo.

Las empresas no gobiernan el país

Shell en el incremento de precios

Shell no nos engañaba más. Ya habíamos descubierto el singular modo como manejaba su negocio.

En el discurso de asunción, Cristina había dicho: “Nuestro gobierno debe representar los intereses de la nación argentina”. La singularidad de Shell¹⁷ ponía en juego el proceso de reindustrialización iniciado por el gobierno del presidente Kirchner, y la continuación del proyecto nacional dependía de mantener la energía líquida a precios competitivos.

En el monitoreo y análisis que se llevaba a cabo desde la Secretaría observábamos que, sistemáticamente, las petroleras seguían los aumentos impulsados por Shell, lo cual caía bajo la presunción de un manejo consensuado

entre compañías. Ante esta situación, había dos caminos: o las empresas digitaban la política económica del país o, con un accionar firme, el gobierno marcaba las pautas necesarias para continuar con el éxito del modelo.

Frente a un nuevo desafío de incremento de precios, esta vez promovido por la principal empresa del mercado (YPF), resolvimos que una sola acción dura solucionaría dos problemas: no transigir con la suba del precio y, principalmente, cortar de cuajo la cadena que sostenían las compañías y que tanto perjudicaba la política económica.

Por lo tanto, no dudé en aplicar a YPF la Ley de Abastecimiento.

El día en que casi se interviene YPF

La decisión estaba tomada. Esa mañana redacté la resolución para la aplicación de la Ley de Abastecimiento que me permitía, como secretario de Comercio, la intervención de la empresa. Con el expediente administrativo terminado, y a sabiendas de que su presidente general, licenciado Antonio Brufau,¹⁸ estaba en Buenos Aires, me dirigí al edificio de Repsol-YPF.

La entrevista con Brufau se desarrolló en su despacho. Mientras intercambiábamos saludos, yo pasaba la mano sobre el escritorio.

—Buena madera, buen diseño —elogié.

Hasta que llegó el momento de hablar de precios. El licenciado no tenía forma de justificar el incremento de costos. Y como si fuese otro de mis comentarios sobre el mueble, le pregunté si lo que estábamos ponderando era su escritorio. La afirmación me dio el pie para decirle:

—Licenciado Brufau, si no retrotrae los precios al día de ayer, tiene usted diez minutos para vaciar este escritorio.

A continuación le expliqué las razones por las cuales el gobierno no aceptaba los aumentos de precios, y que el marco legal nos autorizaba a intervenir la empresa por sesenta días. Entonces, le mostré la resolución de intervención a partir de la Ley de Abastecimiento.

Él me pidió cinco minutos, de los diez que le había dado. Sentado al lado del

escritorio, solo y a la espera de los minutos solicitados, sonó mi teléfono. Del otro lado de la línea una voz me preguntaba:

—¿Usted está en YPF...?

—Sí —respondí.

—Moreno, ¿usted está interviniendo YPF?

—Sí, señora presidenta —mi respuesta expresaba una mezcla de deber cumplido e incertidumbre.

Hasta ese momento me había mostrado monolítico, pero ahora decenas de situaciones e ideas pasaban por mi cabeza... hasta que la risa de Cristina interrumpió mis pensamientos:

—Me acaba de llamar Zapatero [a la sazón Primer Ministro del gobierno español]. No van a aumentar los precios.

Al otro día desayuné con Brufau para conocernos de otra forma, la amigable. Y efectivamente los precios bajaron.

“Un traidor puede más que mil valientes”

La eterna discusión sobre la renta agraria

Como ya mencionamos, el precio de los alimentos determina el poder adquisitivo del salario, pero también define el *quantum* del lucro agrario, que es el ingreso que recibe el propietario de la tierra.

El aumento del valor inmobiliario surgido entre 2003 y 2007 impulsó a los propietarios a arrendar sus tierras con un incremento en el precio del alquiler. Los *pools* de siembra que comenzaban a surgir pujaban por la tierra disponible, convalidando el incremento. Naturalmente, este mayor costo impactaba en el alza del precio de los alimentos que se producen en esas tierras. La relación directa entre el precio del alquiler de la tierra y el de los alimentos es una tensión histórica

que se plantea cuando administran los gobiernos nacionales y populares.

A causa de la Resolución n°125/2008 del Ministerio de Economía, se estableció el debate (entre el conjunto del pueblo y las mil familias dueñas de las tierras) sobre la apropiación del excedente de la renta extraordinaria del sector agrario. La confrontación “pueblo-oligarquía” se remonta al último tercio del siglo XIX, momento de la consolidación de la nación argentina.¹⁹

En este marco, la instalación de fideicomisos de administración para la siembra constituiría otra relación de producción, esto no modificaba centralmente el planteo.

Una política de compensaciones

Durante el gobierno del presidente Néstor Kirchner se había instalado un sistema de compensaciones para los productos alimenticios de primera necesidad que consistía en que el Estado nacional, a partir de subsidios directos a cada productor o industria manufacturera, absorbía los mayores costos por el deslizamiento de los valores internacionales, bajo el compromiso de que el precio al consumidor no aumentara. El Estado hacía las veces de nivelador si se trataba de materia prima utilizada en alimentos de venta al público.

Un ejemplo concreto fue la suba internacional del maíz, que arrastró su cotización en el mercado local; por lo tanto, si no se tomaban medidas compensatorias, el costo del pollo se incrementaría, ya que el ave es alimentada a base de este producto.

Si nuestra política de administración del comercio interior necesitaba, para el crecimiento de la economía, que los precios se mantuvieran razonablemente estables, era lógico que el Estado utilizara parte del superávit fiscal para subsidiar a los productores de pollo.

Esta política de compensaciones era administrada por el ONCA (Oficina Nacional de Comercializaciones Agropecuarias), dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

La mentira de Lousteau

Desde hace años, en el mercado argentino, el aceite mezcla está compuesto básicamente por el 90% de soja y el 10% de girasol. El incremento del valor del poroto de soja había empujado al alza el precio del aceite. Por lo tanto, como se trataba de un producto de primera necesidad, el aceite recibía compensaciones para que no llegara caro a la mesa de nuestra gente.

A principios de 2008 la presidenta nos ordenó que revisáramos las compensaciones que se les pagaban a los productores de aceite para el mercado interno; no era razonable que el Estado subsidiara a los grandes exportadores de soja (que a su vez proveían el aceite) para el suministro local del producto.

La instrucción de la presidenta fue clara: quería que desapareciera ese subsidio fiscal sin que por ello aumentara el precio del aceite al mercado interno.

Comenzamos a pergeñar una propuesta que resolviera la situación sin las retenciones, ya que al usar dicho instrumento la diferencia de precios entre el mercado interno y el externo en el litro de aceite de soja era tal que debíamos elevarlas al 60%. Desde el punto de vista político, un derecho de exportación a tan alto nivel naturalmente era inviable.

En la búsqueda de ideas para consensuar con el sector privado, la Secretaría de Comercio realizó ejercicios con distintos escenarios de derechos de exportación, los cuales demostraban su inviabilidad. Personalmente entregué a la presidenta el trabajo técnico y le transmití que ese monto de retención alcanzaba un nivel que violentaba la lógica económica. Mi impresión era que se necesitaba una propuesta consensuada con los exportadores de aceite (recordemos que son los mismos que manufacturan y exportan el poroto de soja). Al mismo tiempo que se resolvía esta cuestión con los exportadores, el ministro Lousteau (diciembre de 2007- abril de 2008) discutía con ellos las “retenciones móviles”.

La presidenta recibió el trabajo y convocó a Alberto Fernández, jefe de Gabinete, para que revisara mis conclusiones. Él lo recibió a regañadientes y me informó que lo remitiría al ministro de Economía.

Con el tiempo me enteré de que el ministro Lousteau había manipulado el trabajo para apurar a los exportadores y hacer que presentaran sus propuestas de retenciones móviles, porque “Moreno venía con una propuesta loca” de elevar al 60% las retenciones a la soja.

Martín Lousteau mintió, empleó la última filmina de un total de cinco para imponer su opción de retenciones móviles, que técnicamente eran incorrectas. Ni la presidenta Cristina Kirchner ni este secretario de Comercio plantearon jamás elevarlas al 60% al sector privado (exportadores de cereales y aceite). Nuestra propuesta, que fue la que se llevó a cabo, era elaborar un Fideicomiso de Administración del Régimen de Aceite de Soja. Su funcionamiento exitoso permitió que el litro de aceite fraccionado y en góndola llegara a estar más barato que el de gasoil a granel en las estaciones de servicio.

El contrato de fideicomiso establecía como agente fiduciario al encargado de recaudar, de los exportadores de porotos y aceite de soja, lo necesario para compensar los mayores costos a los proveedores de este tipo de aceite en el mercado local. Este fideicomiso funcionó durante muchos años y demostró ser una herramienta eficaz en un acuerdo para disociar los precios internacionales de los domésticos.

Esto no quiere decir que no hayan surgido dificultades; al poco tiempo de entrar en funcionamiento se generó una corriente de contrabando en la Mesopotamia. Si dicha situación se hubiese masificado, habría puesto en riesgo todo el sistema. El precio más barato en la Argentina era una invitación para que se comercializara (vía contrabando) en los países limítrofes. El problema se solucionó fácilmente: alcanzó con conversar con los mayoristas de la región, quienes entendieron la problemática y ordenado la provisión del producto a su clientela.

La 125

Las retenciones móviles eran un sistema de valores establecido por la Resolución n° 125/2008, que retenía un monto en forma proporcional al precio del producto afectado en las exportaciones.

Ya durante el gobierno del doctor Duhalde se aplicaba una alícuota fija del 10%. Kirchner la elevó al 35% para la soja, 32% para el girasol, 25% para el trigo, 27% para el maíz.

En febrero de 2008 se vivía un *boom* nacional e internacional en los precios de los alimentos, influenciado por el sistema especulativo de las *commodities*. En ese marco, el ministro de Economía, Martín Lousteau, autor de la Resolución n° 125/2008, anunció que este instrumento creaba un nuevo sistema de retenciones

móviles a las exportaciones sujetas a la suba o baja de los precios internacionales.

En el seno del gabinete económico, se instaló el debate sobre la virtud de colocar retenciones móviles para productos agrícolas con alta incidencia en la exportación del sector (trigo, maíz, soja, girasol, centeno, cebada). Las propuestas más racionales sugerían que sólo fueran móviles para la soja.

Detrás de las retenciones móviles a la soja había una faceta técnica: el aumento del gravamen combatía la sojización del campo argentino. Sin embargo, el ministro Lousteau sostenía que era preferible el sistema de retenciones móviles para el conjunto de los cereales y oleaginosas. Evidentemente se trataba de una posición extraña, pero él aseguraba haberla consensuado con el sector. El jefe de Gabinete asumió una especie de protectorado sobre el ministro Lousteau.

Este debate se cruzaba con la política de compensaciones que el Estado nacional había desarrollado con diversas cadenas de valor con el fin de que parte del alza de precios de los mercados internacionales llegara al productor y que, a su vez, no impactara en el precio final que deterioraba el salario. De ahí su nombre “política compensadora”.

La reacción del campo

El 11 de marzo de 2008 se sancionó la Resolución 125/2008, que establecía el nuevo sistema de retenciones móviles a la exportación de cereales y oleaginosas. La instauración de la medida desencadenó un conflicto con las cuatro organizaciones patronales agropecuarias: la Sociedad Rural Argentina, la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (Coninagro), las Confederaciones Rurales Argentinas (CRA) y Federación Agraria Argentina, las cuales declararon un paro patronal con bloqueos de ruta.

La Sociedad Rural Argentina es la que concentra los intereses de la oligarquía argentina, no así CRA ni Coninagro, y mucho menos la Federación Agraria. Por lo tanto, que la Sociedad Rural, por errores de nuestra parte, haya conducido al conjunto fue un hallazgo de dicha institución.

Sin embargo, este escenario permitió conocer el rol que cumplió cada integrante del gobierno que participó en el conflicto. Por su función, el ministro de Economía tenía un protagonismo destacado, pero su “protector”, el jefe de

Gabinete Alberto Fernández, asumió el papel de comunicador y la coordinación entre las áreas.

Cabe destacar que varios ministros del primer gabinete de la presidenta Cristina eran referentes de Alberto Fernández, que ejercía una especie de jefatura política, como lo señalaban los analistas en sus columnas dominicales.

Desde su desempeño como comunicador, Fernández había desarrollado una relación particular con Clarín. Tenía un respeto reverencial por Héctor Magnetto, y consideraba que él y “el Grupo” eran un factor de poder con el cual no había que confrontar, sino generar los mecanismos para que acompañaran al gobierno.

Naturalmente nadie exagera un conflicto sin necesidad: Clarín había tomado la decisión de debilitar el gobierno de la presidenta Cristina cuando se dio cuenta de que, al final de su mandato, volvería el presidente Kirchner, y entonces se consolidaría un proyecto que no lo tenía a Magnetto como actor relevante. Por este motivo, Clarín se pone a la vanguardia de la confrontación con el gobierno por el conflicto de la Resolución n° 125; a tal punto que sus periodistas, más que redactores, parecían cronistas de guerra que describían acciones bélicas.

Alberto Fernández planteó su estrategia utilizando conflictos externos para resolver problemas internos que mantenía con el ministro Julio De Vido y el secretario de Comercio. Lamentablemente no tuvimos esa lectura en el inicio de la 125, sino que fuimos percibiéndolo a partir del accionar del ministro coordinador y de la dinámica que tomaban las reuniones entre los actores de la crisis.

En cuanto a mi actuación personal, me invitaban a las reuniones cuando estaban finalizando; concurría pero no participaba, tenía órdenes precisas de la presidenta de escuchar y no opinar. Cuando salía de las reuniones, los referentes de las organizaciones del campo ya estaban denunciando en los medios de comunicación que mi presencia había perturbado el encuentro e impedido consensuar acuerdos.

Esta estrategia solamente podía ser pergeñada por una persona, Alberto Fernández, quien torpemente hizo que se fuera descubriendo su juego a medida que el conflicto se agudizaba.

Cuando le explicaba a la presidenta que había seguido sus instrucciones de no emitir palabra, previa recriminación ella se desconcertaba porque tenía el informe del jefe de Gabinete y del ministro de Economía sobre el desarrollo de la

reunión, que obviamente contradecía mi versión. Como espacio negociador, y en la medida en que se estaba desabasteciendo el mercado interno, se decidió restringir las exportaciones de algunos productos, entre ellos el trigo.

Si en las negociaciones estaban, en nuestro propio seno, por un lado Alberto “operador estrella” de Clarín, a las órdenes del Grupo, y por el otro Cristina (asesorada por el ex presidente) resguardando el interés nacional y el bien común, lógicamente las negociaciones eran muy complejas. Y esto quedó claro cuando el gobierno decidió, en un acto de conciliación política, abrir las exportaciones de trigo para descomprimir la situación.

La Secretaría de Comercio garantizó con los exportadores el abastecimiento de las 500 mil toneladas mensuales que el mercado doméstico absorbía. En el caso de que escaseara el trigo para la molienda y su posterior transformación en harina, ellos se harían cargo de lo faltante.

Una vez que los molinos harineros dieron su aprobación, decidimos informarle a la presidenta el acuerdo y obtener el aval político para la reapertura de las exportaciones de trigo. En ese momento, ella tomó la decisión de que la Argentina volviera al mercado internacional. Inmediatamente convocó a Alberto Fernández para comunicarle la decisión; en su carácter de jefe de la negociación, solicitó ser él mismo quien anunciara al sector que el gobierno reabrirla las exportaciones de trigo.

Según este acuerdo, los exportadores se comprometían a abastecer el mercado interno, aunque fuera necesario importar trigo y vender a los molinos al precio local; dado que se encontraba vigente una retención del 20%, las compañías exportadoras tenían que cuidarse para que hubiese trigo necesario para abastecer el mercado interno. De lo contrario, lo que compraban a 300 dólares, más costos de seguro y flete, debían venderlo a 240 dólares a los molineros.

La presidenta concedió el pedido a Alberto Fernández y le preguntó:

—¿Cómo lo vas a hacer?

—Los voy a citar a mi despacho esta noche —respondió.

Entonces intervine y le pregunté:

—¡Cómo! ¿Los va a citar a todos juntos? Lo lógico sería citarlos por separado...

—¡No te metas! —respondió él—. Los voy a citar a todos juntos porque así lo tengo arreglado... El que sabe negociar soy yo. No es tu rol opinar sobre cómo llevar las negociaciones.

La presidenta lo miró y le dijo:

—Alberto..., me parece que Moreno tiene razón, ¿por qué no los citás por separado?

Él insistió:

—Cristina, quedate tranquila. Ya tengo todo arreglado, van a venir los cuatro... está bien encaminado...

La presidenta me dirigió la mirada diciendo:

—Bueno, si él está negociando hay que respetar su estrategia... que continúe...

Esa noche las cuatro entidades concurrieron al despacho de Alberto Fernández. Se les dio a conocer que se concedía una de sus demandas: abrir las exportaciones de trigo. Pero a la salida de la reunión, en la explanada de la Casa de Gobierno las cuatro entidades —Eduardo Buzzi, por Federación Agraria; Hugo Biolcati, por la Sociedad Rural Argentina; Carlos Garetto, por Coninagro, y Rubén Ferrero, por CRA— informaron al pueblo argentino que acababan de conformar la “Mesa de enlace”.

En ese momento tomé conciencia del rol que jugaba Alberto Fernández. No era casualidad que, a pesar de haberle concedido una de sus demandas para luego continuar con una ardua negociación, el conflicto no hubiera disminuido, sino que se agudizó.

Estaba cumpliendo otro papel... y como dice el maestro Alfredo Zitarrosa, “Un traidor puede más que mil valientes”.

Errores técnicos propios de un aprendiz

Cuando el ministro Lousteau tomó la decisión de aplicar retenciones móviles a los principales productos agropecuarios, junto con la soja, el trigo y el

maíz, generó una resistencia activa entre los productores.

Desde la Sociedad Rural, que nuclea a los sectores oligárquicos argentinos, hasta las organizaciones que reúnen a sectores de medianos y pequeños productores agropecuarios —como la Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa (CARBAP), Confederaciones Rurales Argentinas (CRA) y Federación Agraria Argentina—, confrontaban, por distintas razones, con la resolución dictada por el ministro, dando por tierra su aseveración de que la había consensuado con el sector.

La falta de acuerdo con las entidades del campo fue el primer error político grave que cometió el ministro Lousteau, un error que terminaría costándole el cargo. También es importante resaltar que la resolución adolecía de múltiples y groseros errores técnicos.

Unos días antes de firmarla, el jefe de Gabinete de Lousteau se acercó a la Secretaría para explicarme las virtudes de la 125. En un punto de pasajes, los signos estaban mal expresados. El funcionario se retiró diciéndome: “Lo revisamos y vuelvo”. No solo no volvió, sino que nunca más lo vi.

¿A degüello?

El mercado doméstico se encontraba desabastecido de carne bovina y, en esas circunstancias, el gobierno decretó suspender nuevamente las exportaciones de carne.

En pleno desarrollo del conflicto, la presidenta tomó la decisión de realizar un acto en Plaza de Mayo el martes 1° de abril.

Se convocó a los funcionarios a la una de la tarde en la Casa de Gobierno para que ella, su marido, los ministros, secretarios y subsecretarios subieran todos juntos al palco, como una muestra de homogeneidad dentro del gobierno.

Ese día, temprano por la mañana, recibí un llamado de la señora presidenta, en el que me comunicaba que en ese momento en el puerto de Buenos Aires se embarcaban contenedores con carne bovina. “Señora, desconozco la situación”, le respondí.

El contrasentido era grave: si no había carne para nuestro pueblo, producto del *lock-out* patronal, ¿cómo era posible que se fletara carne al exterior? Cristina me instruyó que revirtiera la acción.

La respuesta de la directora general de Aduanas —“Ya lo soluciono” — me tranquilizó. En la Secretaría nos organizamos para ir al acto. Como estaba planificado, subimos todos al palco, a la espera el discurso presidencial.

Tal cual salimos en las fotos, mientras aguardábamos la llegada de Cristina, Lousteau se encontraba a dos ministros por medio (Juan Carlos Tomada y Jorge Taiana). Más que informarme, me gritaba que él había permitido el envío de carne para destrabar el conflicto con los frigoríficos exportadores.

Hubo todo tipo de gestos. En las fotos se advierte que le contesto con el mismo tono que, dada la lógica del mercado, eso no garantizaba el abastecimiento interno y que la vocación del gobierno era proveer primero lo local y luego lo internacional. Me responde que lo había desautorizado. Mis gestos transmiten mi respuesta: que un conflicto por la comida implicaba una gravedad extrema y que no había posibilidad de estar en ambos bandos al mismo tiempo.

No sé si el ministro era consciente del lenguaje de sus gestos, pero doy fe por los míos: sencillo, la mano sobre mi cuello fue la última frase de la discusión (“De qué lado estás”). El desabastecimiento de alimentos había trazado una línea divisoria. Había que optar de qué lado de la raya se estaba.

Peronismo y oligarquía

Vale la pena volver mencionar que la oligarquía deseaba aplicar la lógica del mercado: obtener el precio más alto por sus productos, los alimentos, ya fuese que se comercializaran en la Argentina o en el resto del mundo. Por su parte el gobierno necesitaba que el precio fuera lógico y razonable para preservar el ingreso de los sectores populares.

Para este análisis es importante destacar que el gremio mayoritario del sector, la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE), acompañó solidariamente a la patronal, teniendo en cuenta que la dinámica del conflicto beneficiaba los intereses gremiales. Los asalariados, los contratistas, los pequeños, medianos y grandes productores fueron, son y serán los favorecidos por

nuestras políticas.

¿Qué nos llevó al fracaso? Podemos buscar los errores cometidos por el gobierno:

¿Fue volver a reproducir la contradicción histórica entre peronismo y oligarquía por el precio de los alimentos?
Deberíamos haber tenido la suficiente lucidez como para aislar los intereses de la oligarquía y no permitir que se mimetizaran con el resto de los actores.

¿Fue la falta de reflexión sobre un nuevo actor, “los contratistas”, que cobraban envergadura en aquellos años?
Podríamos caracterizar los contratos de fideicomisos como la irrupción del capitalismo moderno en las relaciones de producción primarias y a “los contratistas” como sus actores relevantes aliados a la actividad agropecuaria.

En síntesis, los contratos de fideicomisos complejizaron las relaciones de producción y el gobierno debería haber aprendido esta realidad.

También deberíamos haber tenido en cuenta los intereses de los pequeños y medianos propietarios: el alza de los precios internacionales y de los valores de la tierra modificó sus ingresos a partir del alquiler de sus campos. Se borraba la diferencia entre pequeño, mediano y gran productor en cuanto a la posibilidad de obtener ingresos por el alquiler de sus tierras.

AFA y ACA, grandes exportadores

Pese a la relación política conflictiva que manteníamos con la Federación Agraria y Coninagro, pudimos separar las entidades de sus empresas comercializadoras y prestadoras de servicio: ACA (Asociación de Cooperativas Argentinas) y AFA (Agricultores Federales Argentinos).

A lo largo de los años, estas empresas comercializadoras desarrollaron una creciente participación en el mercado, y era correcto que comercializaran cereales y oleaginosas en el exterior. Pero sin el impulso del gobierno, hubiese sido imposible que logran la prosperidad que alcanzaron.

En el mismo esquema, el grupo Pampa Sur, que había tenido

confrontaciones con el gobierno en 2009, dejó atrás el pasado para acompañar la nueva política a partir de la designación de la señora María del Carmen Alarcón como secretaria de Integración Nacional.

A diferencia de los sectores concentrados de la oligarquía, con el resto de las organizaciones construimos, a lo largo del conflicto, relaciones de confianza, incluso con quienes tuvimos mayores niveles de confrontación, como los piqueteros de Gualeguaychú o los de 9 de Julio.

Uno de los objetivos de este libro es que los funcionarios de los futuros gobiernos nacionales y populares no repitan nuestros errores. De allí, quizás, el valor de esta autocrítica. De ese conflicto aprendimos.

El “no” ideológico de la Sociedad Rural

En el conflicto con el campo, la Secretaría de Comercio cumplió estrictamente las instrucciones que emanaban del Poder Ejecutivo Nacional, teniendo claro el rol que le habían asignado: la defensa del poder adquisitivo del salario de los trabajadores a partir del precio alimentos.

Con la Federación Agraria solo tuvimos discusiones ideológicas sin sustento técnico. Si bien CONINAGRO presentó a un economista llamado Daniel E. Asef, las reuniones eran con los dirigentes y no pasaban del nivel de los reclamos sin el análisis técnico de las propuestas del gobierno. Hay que reconocer que la única organización que en ese momento presentaba alternativas conceptuales era la Sociedad Rural. Con Hugo Biolcati y sus colaboradores económicos expertos en el tema (equipo que conducía el licenciado Ernesto Ambrosetti, jefe de la Sociedad Rural) hubo enfoques técnicos de fuerte contenido ideológico. Y aunque los planteos delineaban matrices dispares —una nacional y popular, la otra elitista—, de los debates emergían formulaciones técnicas que respondían a los dos modelos.

A Biolcati y sus asesores les ofrecimos un esquema que nos garantizaba los siete millones de toneladas de trigo que necesitábamos para el mercado interno a precio diferencial. El resto estaría libre de retenciones.

El esquema de ordenamiento se resolvería con la constitución de un único organismo comercializador de granos de trigo, sin participación estatal, o de un fideicomiso con las cerealeras, que comprarían trigo a los productores para

garantizar el abastecimiento de los molinos a precio doméstico e incluso la exportación de un millón de toneladas de harina. Además, se implementaría un esquema de venta al mercado externo del remanente de la producción de trigo libre de derechos.

El administrador iba a ser el sector privado, supervisado por las organizaciones del campo, las federaciones molineras y los sindicatos del sector, para garantizar la transparencia. En la medida en que se incrementara la producción de trigo, para el productor disminuiría la brecha con el precio internacional.

Naturalmente, la existencia de las retenciones reduce el precio internacional que recibe el productor, pero dado que iban a ser aplicadas solamente a siete millones de toneladas de trigo, y si se podía conseguir una producción de 21 millones esas retenciones disminuían a un tercio. Es decir: en el hipotético caso de una producción de trigo de 21 millones de toneladas, 14 millones salían a precio internacional y siete millones con las retenciones que había fijado el gobierno.

Una vez planteada esta solución, los equipos técnicos de la Sociedad Rural manifestaron que era posible realizarla sin mayores dificultades dado que los actores se conocían y se tenían confianza. Cuando tomó la palabra Hugo Biolcati en su calidad de dirigente político, reconoció que la propuesta era viable y que constituía un avance, pero por motivaciones ideológicas era imposible que la Sociedad Rural acompañara ninguna retención en la Argentina, ni de siete millones ni de dos millones ni de 500 mil toneladas.²⁰ La Sociedad Rural confrontaba con las retenciones, al margen de que reconocía que el gobierno tenía autoridad legal y legitimidad para ponerlas en práctica.

Al margen de la validez, la razonabilidad y la legalidad del modelo, esa conversación fue aleccionadora: si esa metodología se hubiese llevado a cabo, salvo en el caso de la soja, habríamos preservado el poder adquisitivo de los trabajadores.

Lo intentamos. El “no” rotundo fue de la Sociedad Rural, no del gobierno. Y se transformó en el primer “no ideológico” de la Sociedad Rural, que se seguiría repitiendo durante los siguientes años del proyecto nacional y popular.

El gobierno, que aún mantenía esperanzas de construir un proyecto con el conjunto de los actores, comenzó a reflexionar sobre la idea de que había sectores que serían imposibles de conducir y decididamente confrontarían con nuestro

modelo.

Debíamos llegar a los productores con la correcta señal de precios para que incrementaran la producción, sin perder dentro del campo nacional y popular las esperanzas de que alguna vez las oligarquías nativas comprendieran que, desde su propio interés y egoísmo, sería muy difícil construir lo que se le “reclama” al peronismo: la integración con aquellos sectores que no son tan afines.

Años después se recreó la propuesta, con el sistema del trigo plus, pero con distinta implementación. En ese caso, la administración del diferencial de precios quedaba en el sector privado, evitándose situaciones de rispidez y garantizando a dos puntas: por un lado se defendía que la harina estuviese al precio que necesitaba el gobierno y, por el otro, el agro sostenía valores que le permitieron incrementar su producción.

Posteriormente, finalizando el segundo mandato de la señora de Kirchner, se llegó a un acuerdo de devolución de las retenciones a los productores que sembraran el cereal luego de garantizar el mercado interno. Esta era una variación de la propuesta hecha en el año 2008.

Responder con violencia

Durante el conflicto con el campo también se atravesaba un problema con la lechería, producto del precio que pagaba la industria manufacturera a puerta de tambo.

Es necesario resaltar que en ese momento imperaba mantener el precio de la leche en un nivel adecuado para conservar el poder adquisitivo. Desde el gobierno aspirábamos a que la industria lechera pudiera ofrecer un mayor precio en puerta de tambo y luego se negociaba trasladarlo al precio de góndola, cosa que nosotros controlábamos especialmente.

Por los acuerdos de precio con el sector, también había un límite en el incremento que las industrias podían brindar al tambero. Esa discusión comercial, lógica y razonable, estaba tamizada por el conflicto que se planteaba con los sectores oligárquicos del sector primario.

Con el fin de conversar directamente con los productores, quería visitar la

Serenísima, SanCor (Cooperativas Unidas Limitada), Nestlé y La Ramona, en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Viajé en el avión del Ministerio de Agricultura hasta la ciudad de Rafaela, Santa Fe, y luego nos desplazamos por tierra en vehículos de SanCor. La asamblea se realizó con centenares de productores lecheros; fue una reunión sin incidentes, en la que logré explicarles la política del gobierno nacional. Después partimos hacia Morteros.

Ider Peretti, presidente de la Sociedad Rural de esa localidad, nos había pedido una reunión con los productores más relevantes de la ciudad. Morteros es una zona lechera por excelencia al sur de Córdoba, en el límite con la provincia de Santa Fe.

En un quincho de la Sociedad Rural, me esperaban alrededor de sesenta productores con el fin de escuchar nuestra política. Como en toda asamblea, reunión o debate, lo único que exigí fue respeto. Los productores se habían comprometido con Peretti a realizar un asado. Cuando llegué, alrededor de las cuatro de la tarde, las brasas ardían y la carne sin tocar se pasaba de punto. Me retiré con un aplauso cerrado. Quizás fue porque tenían hambre. Los asistentes aún no habían comido.

En una camioneta me llevaron a Rafaela, para tomar el avión de Agricultura en el que retornaría al aeropuerto de San Fernando, donde me esperaba el chofer.

Fuego en el quincho de la Sociedad Rural

Al día siguiente, mientras trabajaba en mi oficina de la Secretaría de Comercio, recibí el llamado del empresario Peretti, para informarme que habían prendido fuego el quincho de la Sociedad Rural donde se había realizado el encuentro:

—¿Fue una casualidad o fue intencional? —le pregunté.

—Sin ningún lugar a dudas, intencional.

Luego lo ratificaron los peritajes que realizó Gendarmería. El conflicto estaba en punto de escándalo, y no había sido el gobierno quien generó esos hechos de violencia sino, como siempre, los sectores oligárquicos. Del mismo modo que con los fusilamientos de septiembre del 55 o los bombardeos en la Plaza Mayo, una vez

más, por el coraje de plantear verdades en un territorio adverso, utilizaban la violencia.

Para nosotros fue una “sinrazón”, porque a pesar de las discrepancias la violencia no era la solución. El hecho simbólico de que se le prendiera fuego al quincho de la Sociedad Rural después de que un funcionario diera una charla deja ver la metodología que son capaces de utilizar estos sectores minoritarios en defensa de sus intereses.

En esta etapa política, suponíamos, no volverían a utilizarse los métodos que tanto daño habían hecho a nuestra Patria. Y sin embargo, ahí estaba el quincho de la Sociedad Rural de Morteros, ardiendo, como mensaje oscuro para manifestar que quien acompañara al gobierno sufriría las consecuencias.

Con el transcurso de los años, Ider Peretti se transformó en presidente de la Confederación General Económica hasta 2016, puesto que ganó por su defensa de las pymes.

¿El huevo o la gallina? Otras alternativas en la mesa de los argentinos

El incremento de la ingesta de carne había implicado la disminución de la de productos alternativos, como pollo, cerdo y pescado.

Aparte del beneficio de una dieta equilibrada, el aumento en el consumo de carne de cerdo fresca podía generar mayores saldos exportables de carne vacuna, que a todas luces es más fácil de colocar en el mercado internacional.

Como resultado de la exitosa política del gobierno, el sector aviar no necesitó ninguna clase de apoyo, mientras que la comercialización de cerdo y de pescado mostraba cierta “pesadez”.

En julio de 2013 se comenzó a promocionar la producción y el consumo de carne porcina, a fin de incidir en los hábitos alimentarios del nuestro pueblo. Se acordó la rebaja del precio al público de algunos cortes de este tipo de carne con productores, hipermercados y supermercados.

Durante el anuncio del convenio firmado entre la ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario) y la Asociación de Criadores de Cerdo, el

presidente de la Asociación Argentina de Productores Porcinos, Juan Uccelli, mencionó que entre las razones para incentivar el consumo de carne de cerdo estaba la virtud de que aumenta la potencia sexual masculina. Unos días antes, Uccelli nos había consultado si debía incluir o no esta frase en su discurso. Me parecía fantástico como argumento de venta, pero al final le contesté:

—Mire, el acto es en la Casa de Gobierno, yo no tengo el suficiente conocimiento personal de la presidenta para saber cuál podrá ser su reacción, de manera que sugeriría no mencionarlo.

Uccelli me miró y, como es un hombre más joven que yo, me dijo:

—Secretario, yo creo que a la presidenta le va a caer bien.

Fue lo más interesante del discurso. En el cierre del acto, la presidenta dijo que era un dato no menor, que ojalá fuera cierto que la ingesta de cerdo mejoraba la actividad sexual y que, por las dudas, como correspondía, el ejemplo empezaría por casa.

Pescado para todos

Un país como la Argentina, con una enorme costa marítima, debería aprovechar esta característica para consumir lo que el mar le brinda: el pescado. Pero los argentinos comíamos solo 5 kilos de pescado al año por persona, en contraposición con los 59 kilos de carne vacuna.

A partir de 2011, la señora presidenta nos convocó a una reunión en su despacho al ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca, el ingeniero Norberto Yauhar, y a mí con la intención de armar un programa que apuntara a modificar los hábitos alimentarios.

El planteo del ministro fue correcto. Para aumentar el consumo de pescado en el interior, el problema era la cadena de frío, tanto en la logística y como en los comercios para la conservación. Yo presenté otro punto a tener en cuenta y di como ejemplo el caso de Carrefour, que contaba con buenas pescaderías en sus tiendas, abundante surtido y rentable; sin embargo, en una sucursal del segundo cordón del conurbano, había decidido cerrar esta sección, ya que la falta de costumbre en la ingesta de pescado en esa zona provocaba que la mercadería no

tuviera rotación.

¿El problema era el huevo o la gallina? ¿La poca ingesta se originaba por la falta de comercialización o no había pescaderías por el escaso consumo? Ante esta situación se nos ocurrió que se resolvía con una pequeña adaptación al camión de transporte mayorista de pescado transformándolo en punto de venta al público. El ministro se comprometió a ponerse en contacto con las empresas comercializadoras de Mar del Plata y yo iba a consensuarlo con los intendentes.

Tras firmar el acuerdo con el sector pesquero, se lanzó, en el marco nacional de Precios Cuidados, el programa “Pescado para todos”.

La doctora Silvina Ratti fue la encargada de coordinar un cronograma, mediante el cual los camiones comercializarían el producto en los lugares indicados por los intendentes. El programa abarcó alrededor de ciento setenta localidades de las provincias de Buenos Aires, Chaco, Entre Ríos, Mendoza, San Juan, Santiago del Estero, Córdoba, Santa Fe, La Rioja, Jujuy, Corrientes y Salta, y permitió a los vecinos adquirir el kilo de merluza a un precio atractivo. Hasta el día de hoy me cruzo con familias que me dicen que la primera vez que comieron estos productos fue gracias a “Pescado para todos”.

Un gobierno esclavo de un pueblo libre

Láctea de La Ramona

En una de las tantas asambleas y reuniones que llevamos a cabo en los establecimientos lácteos, se presentaron los dueños de la industria La Ramona, un pueblo del departamento de Castellanos, provincia de Santa Fe. Uno de ellos comenzó a explicarme las dificultades de su empresa, que se encontraba en situación de quebranto. Necesitaba saber la solución que planteábamos para el conflicto, ya que, de otra manera, tendría que cerrar la compañía, que en esa zona, fuera del núcleo duro de la cuenca lechera, era importante.

Me ofrecí inmediatamente a visitar la empresa para ver su realidad. Tomé un avión de Agricultura que me trasladó nuevamente a Rafaela, donde me esperaba el dueño del establecimiento para conducirme a Ramona. Fue uno de los

pocos viajes en los que me acompañó Antonio, mi asistente.

Cuando estábamos llegando al establecimiento, me informaron por teléfono que había un piquete de la Federación Agraria en la puerta de la planta, por lo tanto tenía que ingresar por la parte atrás. “De ninguna manera, los peronistas nunca entramos por la parte de atrás”, respondí.

El vehículo encaró hacia el piquete. Allí nos rodearon unos cincuenta productores con carteles de la federación. Yo estaba sentado al lado del chofer y Antonio, en el asiento trasero. Un silencio rotundo se instaló dentro y fuera de la camioneta. Abrí la puerta, bajé y les pregunté:

—¿Quieren hablar conmigo?

—Sí, queremos dialogar con usted —respondieron sorprendidos.

—No hay inconveniente. Los recibiré a todos juntos dentro del establecimiento. La ruta no es un lugar para conversar.

Sugerí un pacto de caballeros: así como ellos tenían mi nombre, apellido y sabían dónde trabajaba, les pedí que cada uno escribiera su nombre y el de su establecimiento, y me comprometí a recibirlos luego de la reunión con las autoridades de la compañía.

Accedieron amablemente. Cabe resaltar que, para mi sorpresa, había solo un oficial de la policía de Santa Fe, enviado por el gobierno socialista, evidentemente, a sabiendas de que venía un funcionario y de la presencia del piquete.

Tuvimos una reunión con la empresa y posteriormente dimos comienzo a la asamblea dentro del establecimiento. Conversamos más de una hora con todos los integrantes, quienes, pese a la disparidad de ideas, agradecieron el encuentro.

Una vez concluida mi exposición aplaudieron, pero lo hicieron todavía con más efusividad cuando comenzó una lluvia torrencial: hacía más de un año que no llovía, lo que derivó en un reguero de comentarios que asociaban la lluvia con mi presencia. El piquete contra Moreno se transformó en un encuentro que agradecía su presencia por haber traído el agua.

El conflicto entre los productores y la empresa se resolvió favorablemente. Años después volví a recibir al dueño de la compañía. En esa oportunidad me comentó que, aun con los inconvenientes propios de las industrias lácteas, estaban

comercializando bien y tenían una excelente vinculación con sus productores, quienes recordaron con mucho cariño lo acontecido en aquella jornada, incluso la tormenta inusual en la zona.

En estos dos ejemplos vemos cómo la Argentina, con diálogo, seriedad y responsabilidad, puede encontrar un vínculo de unión y de comunión de ideas aunque se parta de posiciones opuestas. Son opciones que nuestro pueblo debe resolver. Los funcionarios solo integramos un “gobierno esclavo de un pueblo libre”. Es el pueblo el que elige cuál de los dos caminos es el aceptable, Morteros o Ramona.

La culpa fue de los pobres

A fines de 2008 se produjo el proceso de ruptura de la acumulación del capital dominante en los últimos veinte años, que había incentivado la tasa de ganancias del sector especulativo. La desregulación del sistema financiero, que inició el presidente norteamericano Ronald Reagan y profundizó George Bush (padre), se consolidó en el primer gobierno demócrata de Bill Clinton y generó una situación muy similar a la de la Argentina en la década del noventa.

El 15 de septiembre de 2008, el banco de inversión Lehman Brothers anunció su quiebra: la crisis se agudizaba. Por lo tanto, era imperioso contar con un diagnóstico; nosotros, los economistas, debíamos explicitar lo que estaba aconteciendo en el sistema capitalista.

Los análisis que venían del exterior eran coincidentes, ya fueran de la CNN o de TeleSUR: el problema estribaba en el riesgo moral.

Parecía que los banqueros se habían equivocado al prestar dinero, no solo al que ya lo tenía, sino a aquel que efectivamente lo necesitaba. Como consecuencia, los pobres se compraron sus casas y, por ser pobres, no pudieron pagar la cuota de la hipoteca. Esta fue la raíz que hizo colapsar el sistema capitalista.

Naturalmente, este diagnóstico vino acompañado de múltiples palabras (derivados, análisis de riesgo, desregularización, efecto cascada, securitización, etc.) utilizadas para explicar que, al no haber analizado correctamente el riesgo de los préstamos, todo colapsaba.

Los pobres “pobres” no pudieron pagar y casi quiebra General Motors... ¡Cuánta responsabilidad tuvieron los pobres del mundo! Especialmente los norteamericanos. No alcanzaba con que no tuvieran para vivir dignamente, sino que también eran los responsables por el colapso del sistema. ¡Qué tontería!

La presidenta Cristina Kirchner desarrolló el tema en 2009 y 2010 tanto en la Asamblea General de las Naciones Unidas como en sus intervenciones en el G-20. En los discursos puso como antecedente de lo que estaba ocurriendo el cercano colapso 2001-2002 de nuestro país.

¿Acaso Lehman Brothers o General Motors no conocían la relación que se debe mantener entre el valor de los bienes y servicios producidos en una economía y los medios de pago? Cuando esta proporción por alguna causa se rompe, su restablecimiento suele ser muy doloroso, en la Argentina o en cualquier parte del mundo. Esa relación se había roto, por exceso o por defecto.

Diagnosticada y asumida la crisis, estaba claro que también se generaría un fuerte incremento en el *stock* de bienes a escala global y que las empresas tratarían de colocarlo en los mercados que todavía mantuvieran cierta dinámica. En ese entonces la Argentina era uno de ellos. Pero empezaríamos a tener problemas para colocar nuestros saldos exportables, lo que implicaría un impacto directo en nuestro aparato productivo.

Cambiar el auto

La crisis internacional golpeó especialmente en la industria automotriz, ya que si posponemos la decisión de cambiar el auto nuestra producción se ve restringida. En ese marco recibí la llamada del secretario de Industria, Fernando Fraguío, para que de manera conjunta encontráramos una solución para el sector.

Una propuesta en la que ganábamos todos

Dentro de esos parámetros, tuve una reunión con el licenciado Amado Boudou, a la sazón director ejecutivo de la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), para avanzar en la búsqueda de una propuesta que permitiera paliar la crisis del sector.

Avanzamos en una doble dirección: por un lado, tratamos de generar un instrumento financiero que les permitiera a los consumidores adquirir un auto cero kilómetro en condiciones más ventajosas que las que ofrecía el mercado y, por otro, intentamos seguir con el plan de la empresa General Motors.

La General Motors nos informaba que debía paralizar la construcción de la planta que fabricaría en la Argentina el modelo Agile. Su casa matriz necesitaba los fondos que se había comprometido a aportar para la obra para paliar su propia crisis. Mantener vivo el proyecto era crear cientos de nuevos puestos de trabajo.

Como siempre, algunos medios cuestionaron el préstamo a una multinacional ¿Qué pretendían? ¿Que cerrara la planta? De la misma manera que el gobierno norteamericano protegía a sus empresas, nosotros nos debíamos a nuestros trabajadores. El Agile fue un éxito de ventas. No lo hicimos por los accionistas de General Motors, sino por los obreros de SMATA.

A todas luces el proyecto resultó correcto, nosotros delineamos un régimen de pagos a General Motors para la devolución y, antes de que se cumpliera el último plazo, la firma ya había saldado la deuda. Fue un gran negocio para la empresa, para el Fondo de Garantía de Sustentabilidad,²¹ que lo financió, y para el pueblo argentino, que pudo preservar e incluso ampliar los puestos de trabajo.

Es interesante destacar que, mientras completábamos los detalles económicos, financieros y administrativos del préstamo, advertimos que General Motors era una SRL, figura jurídica que impedía acceder a un préstamo de tamaño envergadura, cerca de 200 millones de dólares. Por este motivo, tuvimos que recurrir a una serie de garantías conexas, ya que lo que se encontraba en juego eran los fondos de nuestros jubilados. En este sentido, tomamos en garantía la planta y cada uno de los autos que se producirían del nuevo modelo. Seguramente, el tener estos condicionamientos fue lo que incentivó a la empresa a devolver el préstamo antes de los plazos prefijados.

El primer cero kilómetro

En vista de que era poco lo que podíamos hacer sobre el mercado externo, concentramos nuestros esfuerzos en el interno. Debíamos generar una propuesta que incrementara las previsiones para el año 2009. Una demanda adicional, que abarcara a aquellos que soñaban con tener un auto. Para alcanzar el objetivo se

debía diferenciar el producto de manera tal que el financiamiento especial no sustituyera las operaciones habituales. Si no, corríamos el riesgo de que una familia que había decidido comprar o cambiar su auto utilizara las nuevas facilidades de nuestro programa. Así, la campaña sería de suma cero.

¿Cómo diferenciar entre quienes necesitaban esta oportunidad para adquirir un vehículo de quienes, contando con el dinero, aprovecharían esta mejor alternativa de financiación? Evidentemente la propuesta debía comenzar por el último eslabón: los vendedores de autos.

En las primeras reuniones con la Asociación de Concesionarios de Autos de la República Argentina (ACARA) les informamos que el Poder Ejecutivo estaba dispuesto a volcar 100 millones de dólares para la adquisición de nuevos vehículos (un promedio de 10 mil dólares por auto), lo que implicaba, en el giro comercial, 100 mil autos adicionales con la expectativa de que “el efecto contagio” nos permitiera mantener la dinámica del sector.

La idea era comercializar 10 mil autos por mes. Las cuotas cobradas engrosarían los 100 millones de dólares aportados al capital inicial, con un esquema similar al fondo rotatorio, permitiendo alcanzar las 100 mil unidades.

Para maximizar el impacto debíamos disminuir el valor unitario del vehículo. Para ello, les pedimos a las fábricas que trabajaran casi sin margen de utilidad, ya que el objetivo era “preservar el empleo”.

Esto generó resistencias en las compañías, para quienes los despidos y/o suspensiones eran un problema del gobierno. Debí salir a rebatir esa idea de injusticia. El pedido de acompañamiento era lógico: si bien la propuesta tenía como objetivo preservar el empleo, esos 100 mil autos constituían un plus que fabricarían y comercializarían.

Finalmente accedieron a regañadientes, aunque muchos ejecutivos de empresas automotrices que estaban de nuestro lado decían: “No sé por qué Cristiano Rattazzi²² pone tantas objeciones a ese plan”.

Quedaba por resolver un punto: que el dinero fuera correctamente utilizado por parte de las concesionarias, es decir, que solo ofrecieran el plan cuando el cliente careciera de otra opción de compra. Se recurrió al viejo mecanismo de segmentación de comisiones, el vendedor ganaba menos cuando vendía un auto por medio del plan, lo que garantizaba que no fuera la primera opción de venta.

De esta manera, cuando un cliente entraba en una concesionaria, el que determinaba si iba a utilizar el plan de venta era el bolsillo del futuro comprador.

Durante todo 2009, el plan funcionó correctamente; se usaron las financieras de las distintas terminales y se logró el objetivo propuesto. Finalmente ADEFA terminó reconociendo que, gracias al plan, habían salvado el año.

Múltiples programas para reactivar el consumo

Teníamos que generar políticas anticíclicas priorizando el mercado interno en función de la caída del mercado externo, inmerso en la crisis mundial.

Nuestro gobierno se comprometió a incentivar las industrias para mantener el nivel de actividad y empleo. Junto con todos los argentinos, nuestra presidenta hacía esfuerzos anunciando una seguidilla de planes, desde cambiar calefones, refaccionar la cocina, cambiar la bicicleta, hacer chapa y pintura a los autos, arreglar motores, heladeras y lavarropas, hasta canastas de productos lácteos (a través del programa Lácteos para Todos), para mantener el consumo reinventando la economía y activando la canasta básica de alimentos a un precio accesible.

—Pero Moreno, ¡parezco una vendedora de colectivo! “¡Peine, peineta!” — llegó a decirme la presidenta.

—Eso es lo que necesitamos —le contesté—. Usted es la mejor vendedora que tenemos. Necesitamos que la gente esté entusiasmada, que salga a caminar y compre.

—Los anuncios los tenemos que hacer los fines de semana —me dijo.

—Jueves y viernes, según su agenda, los preparamos y los lanzamos.

Todos esos planes fueron exitosos. Logramos mantener un nivel de actividad y, además, que la gente conservara su expectativa de consumo. Para que los argentinos gastaran los “argendólares” (los que tienen atesorados), debíamos mantener todos los platitos chinos girando en el aire.

—Moreno, ¿esta semana qué me toca vender? —me preguntaba la presidenta regularmente.

La pérdida del conductor

Las batallas dadas por el gobierno fueron arduas y 2009 concluyó con sobresalientes políticas de inclusión y de igualdad. En lo social, aquel año festejamos la Asignación Universal por Hijo, entre otros logros. También, desde la Secretaría de Comercio, enfrentamos batallas duras, pero esos desafíos nos daban la sensación de lograr a diario el bienestar para el pueblo.

El año 2010 asomaba con pequeños índices de malestar en la salud del ex presidente. Tiempo atrás, en 2005, había sido internado en el Hospital Argerich por una gastroduodenitis erosiva aguda con hemorragia provocada por la ingesta de un antiinflamatorio después de un tratamiento de conducto.

Mientras los medios agravaban la salud de Néstor Kirchner, el jefe declaraba: “Me quieren matar, me quieren enfermar. Gracias a Dios, gozo de buena salud”.

Pero su cuerpo comenzó a pasarle factura por tanta presión y trabajo.

En febrero de 2010 fue internado de urgencia en la clínica Los Arcos tras haber sufrido una descompensación. Lo operaron de una obstrucción de carótida derecha y, así, nos enteramos del largo historial de problemas cardiacos que aquejaban al ex presidente. El 11 de septiembre volvió a sufrir una afección coronaria. Nuevamente lo internaron en Los Arcos, para colocarle un *stent* en una arteria coronaria.

Llegó el miércoles 27 de octubre, día del Censo Nacional de Población. En tiempos de paz los censos se transforman en la movilización civil más importante que tiene el país, dado que convocan a cientos de miles de ciudadanos desde el Indec para realizar dicha tarea.

El día anterior me había tocado estar en la Jefatura de Gabinete de la quinta de Olivos cuando se le informó a Cristina que el día siguiente, mientras los argentinos descansaban en sus casas esperando al censista, ella, la presidenta, a las ocho de la mañana, iba a ser censada, en la residencia o donde estuviera, porque la tradición indica que el primero en ser censado es el presidente de la República.

Cristina me recibió con esa responsabilidad con la que asumía todos sus

deberes: “Moreno, usted se va a levantar más tarde el miércoles, pero yo a las ocho de la mañana voy a tener al censista tocándome la puerta. Esto también hace al trabajo de presidenta”.

Efectivamente ese miércoles me levanté más tarde, desayuné y, a las ocho y media, mientras estaba en la ducha, escuché que sonaba lo que familiarmente denominábamos “el teléfono del esclavo”, el que solo tenían mis secretarias, la presidenta y algún cuadro importante del gobierno. Ni mi familia lo tenía, ya que con ellas me manejaba con el Nextel de siempre.

La tercera vez que sonó el teléfono salí corriendo de la ducha. Era el compañero dirigente Roberto Porcaro: “Loco, se nos murió Kirchner”, me dijo con tono angustiado. Me senté como pude así como estaba, desnudo, chorreando agua en la silla de pana del living con el celular en la mano, completamente consternado. Luego tomé conciencia de que había caminado casi diecinueve metros, mojado, desde el baño hasta el living. Reaccioné cuando vi el rostro de mi mujer y la escuché preguntarme sorprendida: “¿Qué pasó?”.

No sé si llegue a recuperarme. Mecánicamente tomé el teléfono, llamé al ministro De Vido y él me confirmó la noticia con tristeza. Después me dio una instrucción que lo destaca como cuadro político: “Hay que seguir con todo y lo vamos a hacer por él”.

Hacia ya una hora que Julio De Vido tenía la noticia, por ello se encontraba en condiciones de dar instrucciones, las que fueron transmitidas a todos los cuadros. La televisión recién a las nueve y media de la mañana transmitió las versiones del fallecimiento de Kirchner.

Desde aquí rindo mi más sentido homenaje a la conducción del Indec, que, *motu proprio*, ese día tan fatídico ejecutó el mejor censo general de población de la historia argentina. Él habría deseado que los funcionarios públicos cumplieran con su obligación y así lo hicieron. A ellos va todo mi respeto y admiración.

El día 28 en la Secretaría de Comercio se convocó al personal a las ocho de la mañana para darle las instrucciones precisas de lo que debíamos hacer. Como era nuestra costumbre, mi equipo más próximo y yo llegamos muy temprano a la oficina.

A las ocho, el salón de actos estaba colmado por los funcionarios de la cartera. Después me enteré de que habían concurrido empleados de otras

reparticiones con los que compartíamos el edificio.

Lógicamente, las primeras frases eran las que marcarían el rumbo a seguir. No fue fácil comenzar un discurso en esas condiciones. Reflexionar sobre qué y cómo decirlo resultaba difícil, había estado toda la noche en vela. Empecé entonces, con tristeza, diciendo lo que es, a mi leal entender, una verdad histórica irrefutable: “El peronismo es responsable de las grandes alegrías de este pueblo, pero también de sus grandes tristezas... Hoy estamos transitando otro ejemplo más, de gran tristeza colectiva, producto de que se nos ha ido nuestro conductor, nuestro jefe político. Es la segunda vez en mi vida que me toca tan duro momento, el de despedir a un jefe político. La primera vez fue en el 74, cuando se nos fue el general Perón. Pensé que nunca más iba a despedir a un jefe político, pero la vida me puso nuevamente ante la ingrata situación de tener que volver a hacerlo”.

Luego le comuniqué al personal que la capilla ardiente se instalaría en la Casa de Gobierno y, los que quisieran acompañarme, que saldríamos desde la puerta del edificio de la Secretaría de Comercio.

Así nos sumamos a la fila de compañeros, ya para esas horas interminable, para despedir al ex presidente Kirchner. Esa tarde, en medio del dolor y la consternación, algo estaba sucediendo, algo se gestaba mágicamente, como decía el general Perón: “Llevo en mis oídos la maravillosa música del pueblo”. Los jóvenes salieron a las calles, tomaron la avenida y la Plaza de Mayo, con sus cánticos de dolor y de fuerzas hacia la presidenta. En ese marco de fotografía en blanco y negro, volvieron ellos. El reverdecir de esa juventud fue irreversible, como cuando nos quitaron a los treinta mil compañeros... pero no lograron detener la primavera. El cuadro era imponente; tal vez ahí el pueblo, militante o no, familias enteras, entendía y lloraba la pérdida de un hombre que había sido un gran Peronista.

A pesar de que los funcionarios teníamos la posibilidad de estar detrás del féretro, el primer día de su velorio en Buenos Aires decidí entrar con los compañeros de mi agrupación Pueblo Peronista y con los empleados de la Secretaría que quisieron concurrir. Frente a su cajón solo hice la V de la victoria y seguí camino.

Al día siguiente me convocaron para estar en la guardia de honor que correspondía a los funcionarios. Me ubiqué detrás de los ministros observando cómo la presidenta Cristina, con entereza, contenía su llanto para transmitirles fortaleza a todos los militantes.

Ciertamente hubo momentos emotivos, como cuando el barítono Ernesto Bauer cantó a capela el “Ave María”, o cuando el dirigente agropecuario Ider Peretti le manifestó a la presidenta lo que sentían los verdaderos productores de nuestro campo por Kirchner, en contraposición a los que brindaban con champagne desde sus pisos oligarcas, dueños de la tierra.

El viernes al mediodía se cerró la capilla ardiente y los funcionarios que estaban en la Casa de Gobierno hicieron doble fila para que pasara el féretro. Así lo despedimos. A pulso bajamos el ataúd por las escalinatas de la Casa Rosada. Los granaderos tocaron la Marcha de San Lorenzo después del minuto de silencio y nosotros, bajo la persistente lluvia, le cantamos la “Marcha Peronista”.

El llamado más inesperado

El marco de pesar, sumado a la sensación de dolor por la pérdida y el asombro por la partida de nuestro Jefe, producían en mi mente un sinfín de recuerdos. El silencio se adueñaba absolutamente de todos y cada uno de nosotros.

A mi lado se encontraban las compañeras Ana Edwin (directora nacional del Indec) y Beatriz Paglieri (directora del IPC y de Papel Prensa). En ese momento recibí un llamado del secretario de la presidenta:

—Moreno, la señora presidenta quiere hablarle.

Cuando me pasan con ella, y antes de que pudiera darle el pésame, me dijo:

—Moreno, ¿por qué usted no está aquí?

—Señora presidenta, sí estoy aquí. Estuve detrás de usted toda la mañana, quizá no me reconoció porque tengo puestos anteojos negros...

Entonces me increpó diciendo:

—¿Y por qué no vino a saludarme?

—Porque considero que tienen que estar a su lado los que están en condiciones de darle fuerza y ánimo... y hoy, en realidad, soy un hombre débil. Pero si usted me permite, estoy aquí casualmente con Ana Edwin, que cumplió su obligación de censar al pueblo argentino y me parece que será grato que hablen

ustedes dos.

—Páseme a la funcionaria, voy a saludarla y felicitarla por el esfuerzo realizado —me indicó.

Le di mi teléfono a Ana y volví a integrarme a la fila para esperar el paso del cajón. Estábamos despidiendo al conductor y, en ese mismo momento, el pueblo argentino estaba pariendo a la nueva conductora. Ese llamado lo testifica.

A Él le habría gustado que yo estuviera

Un año después, el 27 de octubre de 2011, tuve el orgullo de ser invitado por la presidenta al traslado del féretro desde donde estaba depositado, hasta su morada definitiva, en el mausoleo erigido en el cementerio de Río Gallegos. Cuando le pregunté por qué me había elegido, ella me respondió: “Porque Kirchner habría querido que usted estuviera”.

Otra vez, como el 1° de julio del 74 y el 27 de octubre de 2010, nos volvía la congoja por la pérdida sufrida. Y sí, llegábamos al final... al final de la conducción de un hombre que dio por la patria, como muchas generaciones, toda su vida.

Desabastecimiento de azúcar

Tensar la cuerda

Saliendo del estupor, aún con la congoja del duelo, volví al trabajo a la semana siguiente. Comenzaron algunos roces en el sector empresarial. Según creo, ellos pensaban que el cambio cualitativo que se produjo en el país por la desaparición pública de Néstor Kirchner debilitaría al gobierno y, por lo tanto, las políticas que se estaban administrando desde Comercio Interior.

Esa situación se fue agudizando a lo largo de las semanas y algunos sectores productivos comenzaron a tensar la cuerda con una secuencia de desabastecimientos. En ese marco hay dos productos que inician un derrotero en

esa dirección, como suele ocurrir en estos casos, desde el interior hacia el centro del país. La memoria colectiva del pueblo argentino conserva viva en sus personas mayores la triste historia de que los golpes o asonadas militares siempre comenzaban con una escasez de azúcar, aceite y harina, hasta generar un desabastecimiento generalizado, desorden que rápidamente era resuelto con el “orden” militar. Por esta razón, los golpes militares en la Argentina siempre fueron cívico-militares.

El 8 de noviembre la presidenta inició su primer viaje internacional después de la pérdida de su marido, para concurrir a la reunión del G-20.²³ Durante aquella segunda semana, el desabastecimiento de azúcar llegó al Gran Buenos Aires. Viendo que el conflicto lejos de resolverse se agudizaba, decidí llamar a los distribuidores mayoristas y a los hipermercados para que me brindaran un cuadro de situación. Estos últimos me informaron que estaban abastecidos, pero notaban un incremento de la demanda del producto, y señalaban como causa que los comercios de proximidad (almacenes, supermercados de colectividad, etc.) evidentemente presentaban problemas de suministro.

El problema se encontraba, claramente, en los abastecedores relevantes del producto, es decir, Ledesma SA y Tabacal SA. Vale la pena resaltar que, al primer atisbo de desabastecimiento, los distribuidores mayoristas agudizan el conflicto “stockeando” automáticamente el producto.

La resolución del conflicto comenzaría diciéndoles a estos últimos que la producción del insumo se garantizaría y que cesaran con la conducta precautoria. Además, se informó a los dos grandes ingenios que tenían tres días para solucionar el tema, bajo pena de que se les aplicara la Ley de Abastecimiento. Como todos sabemos, la economía, al igual que la política, en condiciones normales “se ordena de arriba hacia abajo”.²⁴ De esta manera, el gobierno podría resolver satisfactoriamente esta situación y abastecer completamente al mercado.

Por la envergadura del sector y de las empresas que confrontábamos era evidente que, si el gobierno caía derrotado, nos encontraríamos ante un hecho bisagra. El viernes tomé la decisión de comunicarme con el señor Nicholson, de la empresa Ledesma, a cargo del vínculo con el gobierno. Le informé que si el lunes no estaba resuelto el abastecimiento de azúcar me trasladaría a Jujuy para aplicar la Ley de Abastecimiento, me haría cargo de la compañía y ordenaría la detención del accionista principal, según lo establecen las incumbencias de dicha ley. Obviamente fue una conversación extremadamente enojosa, que terminó abruptamente.

El sábado recibí un llamado de la presidenta desde las costas norteamericanas del Pacífico: “Moreno, acabo de hacer una escala técnica y me entero de que estamos prácticamente desabastecidos de azúcar, ¿qué está haciendo al respecto?”.

Entonces le informé lo que había resuelto el día anterior, que les había dado tiempo hasta el lunes para resolver la situación y que iba a detener a su principal accionista, Pedro Blaquier.

En ese instante se produjo un silencio del otro lado de la línea. No escuchaba ni la respiración de la presidenta. El que conduce puede ratificar lo que uno planificó en soledad o modificarlo en función de una mejor lectura.

Con la presidenta en Corea del Sur, se nos había hecho muy difícil la comunicación para recibir instrucciones. Había que tomar una decisión y así lo hice. Y aunque sabíamos de qué clase de empresario se trataba, la presidenta podía convalidarla o no. Cristina rompió el silencio con una pregunta de mal talante: “¿Y por qué le dio dos días? ¡¿Por qué no le dio dos horas?!”. Me quedó claro: ni un paso atrás.

El sábado por la tarde el abastecimiento de azúcar ya se estaba regularizando y el lunes era un tema terminado: ni bien los mayoristas recibieron la noticia, resolvieron el abasto con su propio stock. El desabastecimiento había sido una acción premeditada a fin de desestabilizar al gobierno nacional que acababa de perder a su jefe político.

15 En 1973, María Estela M. de Perón conformó la fórmula Perón-Perón. Asumió la presidencia en julio de 1974 luego del fallecimiento del general Juan Domingo Perón.

16 El resultado de las elecciones de 2007 fue el siguiente: Cristina Fernández de Kirchner 44,8%, Elisa Carrió 22,9%, Roberto Lavagna 16,8%, Alberto Rodríguez Saá 7,7%, Fernando “Pino” Solanas 1,6%, Jorge Sobisch 1,5%, Ricardo López Murphy 1,45%, en blanco 4,8%.

17 Dejo a la libre interpretación del lector si las decisiones empresariales tomadas por el actual ministro de Energía, Juan José Aranguren, en ese entonces presidente de Shell, apuntaban hacia el bien común, que debe ser el objetivo primordial de cualquier organización productiva.

18 El señor Antonio Brufau se desempeñaba como presidente ejecutivo de

Repsol-YPF SA desde el año 2004. La empresa subsidiaria de Repsol España comercializaba en nuestro país sus productos con la marca YPF.

19 Con el avance del ferrocarril en 1880, se empezó a sembrar trigo para exportación. En la Argentina se implementó una política inmigratoria activa-trabajadora. Pero la propiedad de la tierra seguía en manos de pocos. El campo estaba integrado por terratenientes, arrendatarios y subarrendatarios, estos últimos sometidos a los terratenientes a través de contratos impagables. En 1912 los chacareros arrendatarios de la pampa húmeda organizaron reuniones y huelgas apoyados por los sindicatos de estibadores y oficios varios, los centros sociales dirigidos por anarquistas y braceros que tenían tradición de la lucha declararon la huelga por tiempo indeterminado. La convocatoria surgió de los campesinos de Alcorta, pero a medida que avanzó la organización de la huelga, tomó fuerza la idea de constituir una organización central de chacareros. La respuesta de los terratenientes no se hizo esperar: en un acto realizado en la localidad de Firmat fueron asesinados los dirigentes agrarios anarquistas Francisco Mena y Eduardo Barros. A pesar del violento accionar de los terratenientes, los huelguistas lograron al apoyo inicial de los anarquistas, socialistas, de los curas y los pequeños comerciantes, luego se sumaron profesionales y sectores populares.

20 Se consumían por mes 500 mil toneladas de granos de trigo en forma de harina, lo que hacía un total de seis millones de toneladas al año. 200 mil toneladas se necesitan como semilla para la siguiente campaña, y 500 mil para un *stock* de seguridad. El resto del cereal que completaba la cosecha quedaba libre de retenciones.

21 El Fondo de Garantía de Sustentabilidad (FGS) del Sistema Integrado Previsional Argentino está compuesto por diversos tipos de activos financieros. Entre ellos, títulos públicos, acciones de sociedades anónimas, tenencias de plazos fijos, obligaciones negociables, fondos comunes de inversión, valores representativos de deuda emitidos en el marco de fideicomisos y cédulas hipotecarias. Las inversiones del FGS procuran promover el crecimiento económico, generar más empleos y evitar la especulación financiera.

22 Cristiano Rattazzi nació en la Argentina y vivió en distintos lugares del mundo. Fue corredor de autos hasta que decidió dedicarse a la vida empresarial. Hace más de treinta años, se radicó en la Argentina para dirigir la filial local de Fiat. Descendiente de la poderosa familia Agnelli, creadora del imperio Fiat en el mundo, es presidente de Fiat y de ADEFA, vicepresidente de la UIA y de la AEA, y presidente de la Asociación Amigos del Museo de Arte Moderno.

23 El G-20 es un foro integrado por los veinte países más ricos, que representan el 85% de la economía mundial. El foro es un espacio de cooperación y consulta entre los países en cuestiones vinculadas con el sistema financiero internacional. Además estudia, revisa y promueve discusiones sobre temas relacionados con los países industrializados y las economías emergentes.

24 En procesos de profunda transformación, prerrevolucionarios o revolucionarios, es deseable y posible que la política se ordene de abajo hacia arriba.

5

Los doce apóstoles

Difamación y corridas cambiarias

En el transcurso del año 2011, además de cierto desabastecimiento de los combustibles, planificado por las petroleras, se iniciaron sutiles saltos cambiarios. El lunes posterior al triunfo del Frente Para la Victoria en las PASO (Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias) con el 50% de los votos,²⁵ “casualmente” hubo una corrida cambiaria.

A todo o nada

Las elecciones primarias del 14 de agosto tuvieron una participación récord de 22.705.378 votantes, es decir, el 81,41% de los electores habilitados. El porcentaje obtenido por Cristina fue una sorpresa: si bien las encuestadoras le daban una ventaja sobre el resto, la presidenta dejó atrás al segundo por una diferencia cercana al 40%. Si repetía las cifras en las elecciones generales, la reelección de Cristina estaba asegurada en la primera vuelta. A pesar de los resultados, la corrida, en lugar de frenarse, se agudizó: llegaron a perderse alrededor de dos mil millones de dólares en un solo día. Esta aparente reacción de los mercados no era otra cosa más que un intento de ejercer una presión sobre la presidenta para que cambiara el rumbo.

La falta de dólares “genuinos” nos llevó a sostener un debate en el interior del gobierno sobre la importancia o no de recurrir nuevamente al endeudamiento externo para conseguir los dólares que la economía no generaba. Apelar a préstamos exteriores hubiera sido una solución rápida pero momentánea, y ante todo perjudicial para los intereses nacionales, por lo tanto, la presidenta decidió continuar con la política de desendeudamiento. Por supuesto, esto agravó la corrida. El sistema financiero jugaba “a todo o nada”.

Cristina Fernández de Kirchner soportó el proceso hasta llegar a las elecciones generales para el periodo 2011-2015 del 23 de octubre, en las que no solo mantuvo el caudal de votos, sino que aumentó el porcentaje del 50,07 al 54,11%.

El adiós a Néstor Kirchner

Un año después de su muerte, el 27 de octubre de 2011, fui invitado a acompañar, junto con un grupo de funcionarios, el traslado del féretro del ex presidente al mausoleo que se había edificado en el cementerio de su ciudad natal:

Río Gallegos.

En el vuelo de regreso, se generó un debate sobre la génesis de la subida del dólar. Al principio, participábamos de la conversación Oscar Parrilli, Roberto Porcaro y yo y luego, cuando expuse mi punto de vista sobre la banca de origen nacional como la responsable, se sumó el doctor Carlos Zannini.

A raíz de este enfoque, el sábado siguiente fui invitado a la residencia de Olivos, donde transmití nuevamente mi opinión.

La presidenta realizó una lectura política de la situación que coincidía con mi diagnóstico: por primera vez reflexionamos sobre la debilidad de los gobiernos democráticos y populares ante el sistema financiero, que generaba mecanismos de desestabilización a través de corridas cambiarias.

El sistema financiero de nuestro país tenía mucha experiencia no solo en iniciar una movida de este tipo, sino también en el modo de generalizarla. Mientras una corrida se ubica en niveles especulativos de inversores calificados, provoca un desajuste controlable; pero cuando el conjunto de la población, sectores medios y trabajadores, se suman a la conversión de pesos a dólares, la reversión es difícil y dolorosa.

Si les hacíamos saber que los estábamos observando, que conocíamos sus movimientos y que no permitiríamos que actuaran en contra de los intereses del bien común, quizás podríamos frenar estas consecuencias.

La presidenta escuchó atentamente sin tomar, en ese momento, decisión alguna; el lunes me llamó para que comenzara a operar. Decidí enviar a las casas de cambio una nómina de doce compañeros de confianza, con sus nombres, apellidos y números de documento, quienes irían en representación mía a conversar con los responsables.

Informé a las cámaras que las agrupaban para que les franquearan el ingreso, y así enviar un mensaje claro y contundente. Los diarios especializados inmediatamente consiguieron los nombres de los compañeros y, al día siguiente, publicaron la lista bajo el título: "Los doce apóstoles de Moreno".

El trabajo de persuasión rápidamente dio resultados, a punto tal que, para el mes de diciembre, las reservas habían dejado de caer, a pesar de que el último bimestre, como todos sabemos, es el de menor liquidación de divisas por parte de los exportadores. Y el primer trimestre de 2012, dicha liquidación de trigo y maíz

permitió que el proceso se invirtiera y las reservas comenzaran a subir.

Esa fue nuestra primera experiencia de efecto contundente sobre el sistema financiero. Pudimos frenar la devaluación mediante la cual pretendían condicionar el modelo de desarrollo orientándolo hacia un nuevo ciclo de endeudamiento.

Signos

Hacia fines de 2011, luego de las elecciones y una vez decidido el nuevo gabinete económico, con la presidenta y el vicepresidente Amado Boudou consensuamos que era el momento de retirarme del gobierno. La modificación de las circunstancias internacionales demandaba generar señales distintas hacia el aparato productivo.

Por consiguiente convenía aprovechar el cambio de gestión para adecuar nuestra política económica. De esta manera, emergerían nuevos instrumentos y otros pasarían a un segundo orden, sin modificar el concepto nacional y popular. Para este recambio se debían seleccionar otros compañeros a fin de abordar una etapa enfocada hacia la administración de comercio exterior.

La licenciada Beatriz Paglieri se haría cargo de la Secretaría de Comercio con dos subsecretarías: una de Comercio Exterior y otra de Interior. Pero esta primera decisión se modificó: la presidenta me pidió que la acompañase dos años más en la nueva metodología, y designó a Beatriz como secretaria de Comercio Exterior. Si bien es cierto que cada uno tenía su cargo, la política comercial de la Argentina, tanto interna como externa, desde lo conceptual quedó estructurada bajo un mismo equipo.

Así como en 2007-2008, antes del estallido financiero, habíamos asistido a un *boom* de precios internacionales de los alimentos, ahora notábamos el efecto contrario: la baja de los de las materias primas y de las manufacturas no era un hecho circunstancial, producto de la crisis sistémica, sino que una nueva realidad llegaba a la economía internacional para quedarse, sin saber aún la causa de la transformación estructural. Por lo tanto, las primeras decisiones de esta etapa radicaron en tratar de tener un “panorama preciso” de lo que sucedía con el flujo las mercaderías importadas, que se aceleraba a diario.

En esas circunstancias, a principios de 2012 la DGI creó, mediante la

Resolución General n° 3.252, el régimen de Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DEJAI). En el dictamen, el doctor Ricardo Echegaray habilitaba a las Secretarías de Comercio Interior y Exterior, en función de sus competencias, a tomar nota del ingreso de mercancías generado por los importadores, quienes debían informar los destinos finales de importación para consumo. El ajuste de la balanza comercial y la preservación del empleo fueron el *leitmotiv* de este nuevo ordenamiento, que trataba de impedir el desplazamiento de la producción nacional por la extranjera.

La revolución energética norteamericana

La relación entre el precio internacional de un producto y el que paga el consumidor es compleja. Para que la baja del precio de los productos manufactureros sea permanente (en términos de la duración de un mandato presidencial) debe haber una disminución de sus “costos primos”. Esto podría producirse, por ejemplo, mediante una baja considerable del insumo energético. Para ese entonces había comenzado masivamente la explotación de Sheil²⁶ Gas y de Sheil Oil (roca de esquisto) en el mercado estadounidense.

La primera aproximación que tuve a la explotación de este tipo de yacimientos fue durante una conversación con Sebastián Eskenazi, accionista minoritario de YPF Argentina. Mientras dialogábamos sobre la problemática energética, me manifestó que nuestro país tenía uno de los grandes yacimientos del mundo en roca de esquisto (cosa que finalmente se comprobó con Vaca Muerta). Si bien se trataba de un combustible cuya existencia era conocida desde hacía por lo menos setenta años, el avance tecnológico no había permitido que su explotación fuera económicamente rentable.

Mediante la iniciativa del gobierno de los Estados Unidos asociado con operadores privados, la situación se modificó abruptamente. En la primera década del presente siglo, la nueva tecnología de extracción permitió, sobre todo en Estados Unidos y Canadá, la valoración de los yacimientos. Esto derivó en un cambio de paradigma de la producción de hidrocarburos y de los mercados energéticos, gracias a la reducción de precios provocada por el avance tecnológico.

Con esta ventaja, la ganancia de productividad de la economía norteamericana aumentó a punto tal que se comenzaron a advertir modificaciones en el flujo internacional de ciertas mercancías.

Entre otras cosas, esta situación generó la abrupta disminución del precio del barril de petróleo, lo que acarrió una baja global en el valor de los alimentos. Con este contexto y en el marco de los acuerdos oportunamente firmados con la Organización Mundial de Comercio (OMC), nos convencimos de que las DEJAI eran el instrumento adecuado para esas condiciones globales.

Las DEJAI

La Declaración Jurada Anticipada de Importación fue el instrumento diseñado para que las unidades administrativas involucradas en un esquema de “ventanilla única” dieran a conocer una mejor opinión en el mercado de importaciones y nos permitió garantizar el saldo de la balanza comercial para 2012 y 2013.

Por cierto, era un mecanismo de emergencia creado para un período determinado, que brindaba un plazo para que el aparato productivo iniciara un proceso de ganancias de productividad, que permitiera disminuir los costos unitarios manteniendo o incrementando el salario real. Esto habilitaba un sendero permanente de ganancia de la productividad dado que la restricción externa comenzada a ser un hecho.

Ante esta situación, la presidencia del Banco Central de la República Argentina decidió aplicar una política de administración de reservas, que posteriormente fue denominada “cepo cambiario”.

¿Sin dólares?

En este punto cabe resaltar que la Secretaría de Comercio no participó en la elaboración e implementación de esa medida, a pesar de que los medios de comunicación insistían en que la propuesta había sido nuestra.

Tomé conocimiento de lo que sucedía en el mercado cambiario y monetario a partir de una explicitación, a la que accedí familiarmente, sobre cómo la mencionada política impactaba en el mercado inmobiliario.

A fines de 2011, la presidencia del Banco Central, conjuntamente con la

Administración General de Ingresos Públicos, articuló una resolución que enumeraba los requisitos impositivos que debían reunir las personas físicas para acceder al Mercado Único Libre de Cambio (MULC). Si bien estos mecanismos los implementaba la AFIP, conceptualmente los definió el Banco Central cuando advirtió un serio problema de restricción externa.

A todas luces, resultó por lo menos contradictorio, dado que comenzó a despertar en la sociedad la creencia de que el BCRA se estaba quedando sin dólares y que no se alcanzaría el superávit comercial, que tenía como objetivo entre 10 y 12 mil millones de dólares. Fue un error en la instrumentación de nuestra política, ya que no solo mostramos anticipadamente las dificultades que podíamos tener en el sector externo, sino que afectamos el atesoramiento de dólares tanto de los inversores calificados como de la población en general. El problema radicó en que dejaron de ingresar al mercado los dólares ahorrados en periodos anteriores.

Vale la pena repetir lo dicho: el pueblo argentino muestra una fuerte tendencia a ahorrar en moneda extranjera, producto de cuarenta años de desestabilizaciones en nuestra política macroeconómica, lo que genera una tendencia a incrementar el proceso de atesoramiento. En síntesis, cuando la actividad económica es normal, el atesoramiento (un activo líquido que sale transitoriamente del circuito económico) se transforma en el ahorro que financia las inversiones (compra de automotores, inmuebles, reparaciones, etc.), tal como había ocurrido hasta la implementación de la medida.

El blanqueo del gobierno peronista

En mayo de 2013, para facilitar la transformación del atesoramiento en moneda extranjera producto de actividades lícitas no declaradas ante la AFIP, la presidenta envió al Honorable Congreso de la Nación el proyecto de Ley de Exteriorización de Capitales, que finalmente fue sancionado bajo el n° 26.860 por ambas cámaras.²⁷ Con esta ley se crearon el CEDIN (Certificado de Depósito para Inversión Inmobiliaria) y el BAADE (Bono Argentino de Ahorro para el Desarrollo Económico).

El CEDIN era un medio de pago e instrumento financiero aplicable al mercado inmobiliario y a las obras de infraestructura pensado para activar el sector de la construcción, mientras que el BAADE estaba destinado a la exploración y explotación de energía (puertos, generadores, etc.). Podían invertir

en los nuevos bonos personas que tuvieran divisas en el exterior o “en el colchón”. Ambos tenían la virtud de que los dólares registrados y aprobados en el blanqueo pasaban a ser parte constitutiva de las reservas del Banco Central, que, como depositario, entregaba un certificado como prueba de conformidad a través del sistema financiero.

Obligatoriamente la compra de estos bonos se hacía a través de un banco. Al depositar los dólares u otra divisa extranjera, la entidad se encargaba de transferir los fondos al Banco Central que emitía el CEDIN, con el cual se podía comprar una propiedad nueva o usada. El banco intermediaba en la operación, con el requisito mundialmente aceptado de “conozca a su cliente”, que no es otra cosa que un código de ética y conducta para evitar el blanqueo de capitales del terrorismo y el lavado de dinero proveniente de la droga.

Con el BAADE el Tesoro podía financiar el plan de negocios de las empresas petroleras, fundamentalmente YPF, y encarar obras de infraestructura sin necesidad de formar deuda externa.

Negociaciones

En condiciones normales, la economía argentina puede absorber entre 8 mil y 15 mil millones de dólares sin que se retrase el tipo de cambio. A ese ritmo, con la formación de activos de argentinos en el exterior, tendríamos flujo inversor para más de veinticinco años.

El objetivo era reunir entre 4 mil y 5 mil millones de dólares, de los cuales el CEDIN terminó aportando de 2700 a 2800 millones. Con diversos sectores económicos, se logró el compromiso de que invirtieran en los BAADE.

En el desarrollo de sus negocios, los hermanos Bulgheroni, dueños de BRIDAS, acordaron la suscripción de 500 millones en bonos. Carlos Bulgheroni²⁸ hizo la salvedad de que no se trataba de dólares no declarados que ingresaban al país, sino de una inversión en el área de energía, especialmente en Vaca Muerta. Las exportadoras de cereales invertirían otro tanto; las ensambladoras de Tierra del Fuego, 250 millones de dólares; y con el sistema financiero nacional estaban avanzadas las conversaciones por otro tanto.

Uno por uno

Cuando en el 2011 comenzamos a tener dificultades para colocar en el exterior algunos productos de fabricación argentina, decidimos que los importadores con experiencia en el comercio exterior se transformaran en posibles colocadores de estas mercaderías en el mundo. La idea se basaba fundamentalmente en que los empresarios dedicados a la importación hicieran un esfuerzo abriendo un área de negocio que permitiera exportar.

En vista de que la propuesta era una novedad al principio generó cierta resistencia, pero los resultados inmediatos se hicieron notables, sobre todo en las economías regionales.

Pero una vez más la medida fue torpedeada desde los medios de comunicación: mientras los beneficiarios de la política felicitaban en voz baja, los que la hostigaban vociferaban a los gritos. Con el tiempo, algunas compañías transformaron su plan de negocios y terminaron construyendo importantes flujos exportadores.

En la actualidad, las pymes sufren la ausencia de este tipo de políticas, que, si bien son perfectibles, les permitieron el acceso a los mercados internacionales como sujetos activos de la transformación productiva de la Argentina.

25 Según los datos de la Dirección Nacional Electoral del Ministerio del Interior, en base a los telegramas recibidos, los resultados de las PASO fueron los siguientes: Cristina Fernández 50,07%, Ricardo Alfonsín 12,17%, Eduardo Duhalde 12,16%, Hermes Juan Binner 10,26%, Alberto Rodríguez Saá 8,17%, Elisa Carrió 3,24% y Jorge Altamira 2,48%.

26 “Shale” es una formación sedimentaria que contiene gas y petróleo. Como no tiene suficiente permeabilidad para que el petróleo y el gas se extraigan mediante métodos convencionales, se necesita aplicar nuevas tecnologías. Estas consisten en inyectar agua a alta presión conjuntamente con arenas especiales, lo que permite que los hidrocarburos atrapados fluyan a la superficie.

27 En una actitud decididamente antipatriótica, los entonces senadores Gerardo Morales y Ernesto Sanz, y el diputado Alfonso Prat-Gay, entre otros, encabezaron una campaña difamatoria de esta ley. Afirmaban, por ejemplo, que el gobierno surgido de las elecciones generales de 2015 revisaría la declaración de aquellos contribuyentes que se hubieran acogido a la ley. Para ellos, como es

sabido, “primero no está la Patria”, a sabiendas de que esta sería “la bala de plata” del gobierno para “saltar” transitoriamente la restricción externa.

28 Carlos Alberto Bulgheroni (9 de marzo de 1945 - 3 de septiembre de 2016) era oriundo de Rufino, provincia de Santa Fe. Fue un prominente empresario argentino del sector energético y uno de los hombres más ricos del país.

6

De Angola a los Emiratos Árabes

Los productos argentinos recorren el mundo

“En estos tiempos que vienen, en que hablamos de sintonía fina, he dispuesto que, en el ámbito del Ministerio de Economía, se cree una Secretaría de Comercio Exterior junto a la de Comercio Interior. Comercio Interior y Comercio Exterior serán, al mismo tiempo, las dos caras de una misma moneda, que es el comercio de la República Argentina.”

En el discurso de asunción, pronunciado en diciembre de 2011, la presidenta anunciaba así, ante el Congreso de la Nación, la creación de la Secretaría de Comercio Exterior. Y en otro párrafo expresaba: “La falta de armonización entre las propias áreas del Estado nos convierte en un Estado bobo; por eso, he decidido que todas las áreas se articulen”. Días después, mediante un decreto designaba al frente del flamante organismo a la licenciada Beatriz Paglieri, que oportunamente había sido designada en la dirección dentro del INDEC (que calcula la variación de precios de nuestra economía, lo que comúnmente se llama índice de inflación), y también, representante del accionista estatal en el directorio de Papel Prensa, entre otras funciones.

Si bien esta nueva Secretaría, perteneciente al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación, sustituyó dependencias del Ministerio de Industria y de la Cancillería, en armonía con la nueva etapa que se iniciaba conformamos con Cancillería, Comercio Exterior y Comercio Interior un equipo ad hoc como única ventanilla dedicada a promocionar, promover e impulsar los productos argentinos, y cuyo fin primario era incrementar las ventas al exterior, variable clave para una evolución favorable en nuestra balanza comercial.

Nuestro propósito consistía en poner el énfasis en el apoyo a las pymes; por lo tanto, debíamos llevar a cabo una política de promoción de las exportaciones, fundamentalmente, a mercados no tradicionales. Esta política modificaba el modelo de las típicas misiones comerciales; de ahora en adelante las que organizaríamos nosotros apuntarían a nuevos mercados y serían multitudinarias, con los riesgos que eso implicaba.

Trasladar a cerca de trescientos empresarios en cada misión comercial implicó una gran organización. Y como sabíamos que si a las empresas no se les ofrecía una logística ajustada corríamos el riesgo de fracasar por ser caóticos, a cada una de ellas se le brindó en cada viaje desde el traslado y el hotel —un paquete armado por Aerolíneas Argentinas— hasta la contraparte comercial.

República de Angola

6-7 de marzo de 2012: “¡A vender!”

En este marco, el embajador de Angola²⁹ en la Argentina, Herminio Escorcio —antiguo jefe de protocolo del líder revolucionario António Agostinho Neto—, sugirió generar una misión comercial de nuestros empresarios a su país. Analizamos los vínculos comerciales ya existentes, sus riquezas naturales y su condición geopolítica y llegamos a la conclusión de que cumplía nuestras expectativas: compartíamos el eje sur-sur del océano Atlántico, era un destino no tradicional y a la vez beneficioso, y si bien su economía crecía a buen ritmo los efectos de la guerra civil aún estaban presentes en la enorme cantidad de minas antipersonales enterradas en los campos, cosa que durante años había impedido el desarrollo agricológico.

Dado que la propuesta que me había hecho el embajador Escorcio concordaba con la política que nosotros habíamos iniciado, la primera misión que emprendimos fue hacia la República de Angola. La Argentina estaba en condiciones de ofrecer la experiencia de años de desarrollo en el campo agropecuario: podíamos realizar acuerdos para exportar nuestra tecnología junto con las maquinarias y los implementos agrícolas, además de productos alimenticios, textiles, vitivinícolas, farmacéuticos, etc., todos sectores en los que nuestro país era altamente competitivo.

La organización de la misión se produjo en el momento más álgido de la pelea con el Grupo Clarín, con un permanente hostigamiento del diario al gobierno nacional. Sin embargo, pese a la campaña de denostación, especialmente a todo emprendimiento o diseño de política que partiera de la Secretaría de Comercio —los conflictos en Papel Prensa impregnaban la relación—, el mundo empresarial mostró gran entusiasmo por integrar la delegación.

A estas críticas se sumaban las de aquellas empresas argentinas que habían sido las tradicionales vendedoras de nuestros productos, que rechazaban la inclusión de nuevos competidores en el rol de exportadores. Esto se hizo ostensible en algunas declaraciones poco felices de sectores vinculados al complejo azucarero, que cuestionaban la capacidad de la economía angoleña.

Nuestra economía necesitaba salir en busca de nuevos mercados. Pero ¿qué

se pretendía? ¿Que las pymes le vendieran a Alemania? Las pymes argentinas habían hecho un camino de desarrollo, aunque no tenían capacidad para cumplir con pedidos a gran escala. En cambio, estaban preparadas para atender las necesidades de naciones que precisaran importar los alimentos que consumían. Naturalmente, esto fue comprendido por otras empresas, algunas importantes como Bunge y Born SA o Andrés Lagomarsino e hijos SA, que, no obstante estar comercializando con Angola, acompañaron a la delegación.

A punto de viajar organizamos, en forma conjunta con la embajada de Angola en Buenos Aires y la Secretaría de Comercio, un seminario sobre las características económicas de ese país. Y recíprocamente, durante nuestra estadía se realizaron charlas sobre la economía argentina.

Siempre tuvimos en claro que estábamos gestando misiones exploradoras, pero que cada empresa debía instrumentar por su cuenta su futuro desarrollo comercial. Por lo tanto, a esta primera misión exploradora se le dio la forma de ronda de negocios, herramienta más que útil para las pymes. Las rondas se realizaron el 6 y 7 de marzo de 2012 en Luanda, capital de la nación africana. Se anotaron trescientos empresarios, que era la capacidad del *Boeing 747* de Aerolíneas Argentinas que nos trasladaría. La Cámara de Comercio Angoleña fue la encargada de convocar a la contraparte.

El chárter de Aerolíneas despegó de Ezeiza a las dos de la tarde. Tras algo más de diez horas de vuelo, pasadas las cuatro de la mañana, hora local, aterrizó en Luanda. Y cinco horas después, reanimados y al pie del cañón, estábamos en el salón del hotel Trópico listos para recibir a los potenciales compradores africanos. El esquema fue el mismo que se utiliza en la mayoría de las misiones comerciales, es decir que, a lo largo de decenas de mesas, vendedor y cliente fueron sentándose en forma enfrentada.

En nuestro país no había antecedentes de una misión comercial tan numerosa. Nos acompañaron productores, fabricantes, prestadores de servicios e intermediarios de todos los sectores. Tampoco en Angola existían antecedentes de una misión comercial de esa magnitud. Como consecuencia, desbordamos la capacidad del hotel donde habíamos planeado realizar la ronda de negocios, por lo que tuvimos que alojarnos en otro ubicado a dos cuadras de distancia.

Cuando llegó nuestra presidenta, atravesó la ciudad en medio de un caluroso recibimiento popular a modo de ritual de reconocimiento de su autoridad; a su paso las angoleñas danzaban ataviadas con sus trajes típicos en una

ceremonia de bienvenida.

La comitiva oficial estuvo conformada por el canciller Héctor Timerman, el presidente del Banco Nación Juan Carlos Fábrega y el gobernador de Entre Ríos Sergio Urribarri. La jornada comenzó oficialmente con un encuentro entre los presidentes Cristina Kirchner y José Eduardo dos Santos.

Tanto el clima que se consiguió en la delegación como los negocios que se iniciaron demostraron el éxito de esta primera iniciativa; no solo por los contactos que se generaron entre los empresarios argentinos y angoleños, sino también por las múltiples relaciones que se originaron en el seno de la delegación argentina.

12 de mayo de 2012: el arca de Noé

El entusiasmo de la ronda comercial quedó flotando en el ambiente de tal manera que, a las pocas semanas, se organizó una segunda visita, cualitativamente distinta ya que el formato pasó de ronda de negocios a feria de exposición y venta de productos. A ella se sumaron nuevas empresas y llegamos a tener más de doscientos empresarios en lista de espera para este segundo viaje.

Yo viajé con la delegación en un *Jumbo 707*, pero quince días antes, la empresa naviera Argentina Mariva fletó un barco con cinco mil toneladas de mercadería. Se transportaron maquinarias agrícolas, autos y todo tipo de productos industriales y del sector primario. La embarcación estaba acondicionada para el traslado de animales, con el control sanitario y la cuarentena correspondientes, según las normas del comercio internacional. Se llevaron muestras de ganado bovino, equino y caprino. En el trayecto, el personal del barco fue testigo de un nacimiento a bordo: una de las vacas parió un ternero.

El evento se realizó en el centro de exposiciones del puerto de Luanda, donde nuestras firmas armaron la muestra más trascendente, hasta ese momento, realizada en la República de Angola.

La comitiva presidencial llegaría a la noche del día de la inauguración. Por ese motivo organizamos una cena a la que asistiría la presidenta, para la cual se preparó un asado criollo con servicio de mesas para cientos de personas. Durante el día y medio que duró la exposición se ofrecieron sándwiches de chorizo y carne, y panes tipo flauta elaborados en el lugar, para lo cual se transportó la harina, la

levadura y el agua mineral. Esa noche hubo espectáculos musicales, de folclore y tango. Según lo expresado oportunamente por la Cancillería Argentina, fue una jornada sin parangón en la historia de nuestro país.

Volumen y diversidad fueron las características de la feria. Los alimentos tuvieron prioridad aunque también se exhibieron prendas de vestir, productos electrónicos, accesorios sanitarios y vinos, metalmecánica, medicamentos, alimentos balanceados, harinas, maquinarias agrícolas, automóviles, motos, ganado en pie, carnes, productos de almacén, ropa interior, calzado, cueros... (Hubo muchos más, pero me ocuparía el capítulo entero nombrarlos a todos.) Entre los exportadores, los fabricantes, los organizadores y los productores reinaba un clima de emoción que expresaba el orgullo de mostrar la capacidad y la potencia del aparato productivo argentino.

El discurso de la presidenta, quien había viajado acompañada por el canciller Héctor Timerman y los ministros de Agricultura Norberto Yauhar, de Planificación Federal Julio De Vido y de Industria Débora Giorgi, le dio carácter político al encuentro. Como resultado, el 90% de la mercadería fue vendida, incluidos los animales. Ya con los *stands* levantados, doné los animales sobrantes a un cura que era doblemente misionero: lo era porque misionaba y por ser oriundo de la provincia de Misiones.

La feria se desmontó con la satisfacción de haber logrado que nuestros productos penetraran en este nuevo mercado. Tanto es así que el flujo comercial de ida y vuelta, a través de misiones del sector privado, continúa hasta el día de hoy.

Un renglón aparte merece la cobertura “especial” realizada por Canal 13 y encabezada por Jorge Lanata. El día de la apertura el periodista arribó al predio a las nueve de la mañana, cuando aún era temprano y todo estaba a medio armar, oportunidad inmejorable para mandar a Buenos Aires un informe, que el canal emitió en forma inmediata, en el que decía: “La exposición de Moreno en Angola va a ser un fracaso”. Sin embargo, cuando volvió a las cuatro de la tarde para cubrir el supuesto fracaso, se encontró con más de ciento cincuenta *stands* dispuestos en el predio, perfectamente armados, y con un entusiasmo tan generalizado que hizo dos reportajes, apagó la cámara y no hubo más cobertura de parte de Lanata. Así quedó expuesta la saña malintencionada con la que operaban a la hora de cubrir los eventos de la Secretaría de Comercio.

Vietnam

29 y 30 de octubre de 2012: Ho Chi Minh³⁰

Realizamos también dos misiones a la República Socialista de Vietnam. La primera fue un viaje de exploración a la que había sido su capital, la vieja Saigón —reconvertida desde 1975 con el nombre de Ho Chi Minh—, la ciudad más poblada del país, con casi siete millones de habitantes. Se llevó a cabo el 29 y 30 de octubre de 2012. La segunda se produjo del 18 al 21 de enero del año siguiente.

Entre los países de la región, Vietnam presentaba para nuestras empresas una escala abaricable desde el punto de vista económico. Además, se trataba de un acercamiento estratégico pues implicaba la entrada al mercado asiático, muy apetecible para los empresarios argentinos, sobre todo para aquellos que se dedicaban a alimentos y bebidas.

Por entonces la Argentina tenía vínculos económicos que arrojaban un saldo comercial favorable y que no habían sido explotados en toda su potencia. Se ofrecía una interesante oportunidad y allá íbamos a reforzarlos.

Para esta ocasión, el gobierno fletó un avión de Aerolíneas Argentinas con capacidad para unos doscientos sesenta empresarios; los costos del viaje corrían por cuenta de cada empresa, como en todas las misiones. A Vietnam el valor fue de algo más de seis mil dólares por el paquete con todo incluido.

Considerando las distancias partimos dos días antes, el 27 de octubre. Viajaríamos a través del Polo Sur, por la vieja ruta transpolar, para arribar a Sídney (Australia). Desde allí Vietnam Airlines nos trasladaría a Ho Chi Minh, la ciudad más dinámica de Vietnam.

Ese 27 de octubre se cumplían dos años del fallecimiento del ex presidente Néstor Kirchner. El viaje, que duraría más de veinticuatro horas, transcurría como siempre en un clima de bromas y algarabía. Ya cerca de la medianoche reinaba una atmósfera de calma; se habían bajado las luces y, en la semipenumbra, unos dormitaban, mientras que otros leían bajo las luces puntuales. De pronto, en medio de aquel silencio, se escuchó la voz del comandante: “Señores empresarios, nos

encontramos sobrevolando la ciudad de Río Gallegos”, y pidió un aplauso para el presidente que había sacado a la Argentina de su peor crisis. La totalidad del pasaje prorrumpió en un aplauso cerrado. Quienes habíamos vivido la angustia de los saqueos y la casi disolución de nuestro país en 2001 nos estremecimos en secreto.

Luego de cenar, el conjunto de a bordo redujo la adrenalina y nuevamente la delegación se dispuso a dormir. Próximos a Ushuaia, en cierto momento el comandante me convocó a la cabina para comunicarme que debíamos realizar la recarga de combustible. Me aclaró que el protocolo permitía el abastecimiento sin evacuar el avión y, dado que todos dormían y que nos esperaba un viaje largo, era más sencillo hacerlo con los pasajeros a bordo. Le respondí que, si estaba permitido, acompañaba su decisión. “Desde ya, Moreno, que se puede”, dijo. Entonces aterrizamos y nos dirigimos a una de las cabeceras de la pista para iniciar el suministro.

En el asiento de la última fila, junto a Antonio, mi colaborador, yo miraba por la ventanilla cómo se realizaba la carga de combustible. Pero cuando conectaron la manguera vi que se soltaba, que el combustible comenzaba a emanar y caer sobre la pista, que corría por debajo de la nave. En ese momento me di cuenta de que la decisión de no evacuar el avión no había sido la mejor. Luego de unos minutos algunos pasajeros advirtieron el peligro. Llegaron los bomberos en el momento en que el operario resolvía la situación. Se limpió la pista para terminar la carga.

A pesar de las treinta horas de vuelo y del cansancio, a las nueve de la mañana estábamos en los salones del hotel Sheraton de Ho Chi Minh, donde se desarrollaría el encuentro. Por primera vez en la República Socialista de Vietnam se reunía una delegación de un país sudamericano con empresarios vietnamitas en una ronda comercial. Los doscientos sesenta empresarios, que representaban a trescientas treinta compañías, generaron múltiples vinculaciones; en promedio, cada empresa tuvo diez reuniones en el día. Y hay que destacar que a lo largo de los años, dado el tiempo necesario para la maduración de los negocios, esas reuniones han ido rindiendo sus frutos. Luego de la ronda de negocios, en un hecho inusual, el Palacio de Reunificación fue abierto exclusivamente para que nosotros pudiéramos conocerlo y homenajear a los vietnamitas con un típico asado criollo.

Matafuegos junto a la parrilla

La guerra, ausente en la pujanza de la actual ciudad de Ho Chi Minh, se hizo palpable al recorrer el palacio, sede del viejo régimen. Hasta 1962 llamado Palacio de la Independencia y luego Palacio de la Reunificación, desde allí operó el comando del ejército de Vietnam del Sur. El 30 abril de 1975 transcurrieron en ese lugar los últimos minutos del derrumbe de la administración colonialista. Hacia allí apuntó la cámara que sacó la foto más emblemática de los últimos días de la guerra. En mi recuerdo, los tres tanques del ejército de Vietnam del Norte, con las escotillas semiabiertas derriban la verja. Los soldados corren hacia la azotea del antes temible edificio portando la bandera del Frente Nacional de Liberación.

La imagen recorrió el mundo, junto con la del helicóptero que, desde la terraza de la embajada estadounidense, hacía su viaje final trasladando al personal diplomático para ser evacuado antes de que irrumpiera el ejército de Vietnam del Norte.

Nos mostraron el subsuelo, donde todavía conservaban los elementos con que se había conducido la guerra. En el búnker de paredes blindadas con planchas de acero de cuatro milímetros de espesor se preservaban los mapas y los antiguos transmisores, más toda la parafernalia bélica.

Aún nos recorría un escalofrío con solo imaginar las bombas y los incendios presentes en aquellos elementos cuando varios de nosotros percibimos un tufillo muy especial que impregnaba cada objeto del búnker... Pero no eran los horrores de la guerra, sino los chorizos en las parrillas instaladas en los jardines del palacio. Lentamente el quebracho asaba lomos, vacíos y achuras, parte del agasajo que esa noche les brindaríamos a los empresarios y autoridades vietnamitas. Y cuando subimos para iniciar la cena, vimos a los custodios del palacio montando guardia al pie de las parrillas con matafuegos en las manos. Al encender el carbón habían sonado en el palacio las alarmas. Decenas de parrillas, que habíamos transportado desde Buenos Aires, habían asustado a los cuidadores, quienes se mantuvieron firmes en estado de alerta ante la carne humeante hasta el final de la velada.

Ofrecimos un asado criollo para ochocientas personas. Participaron del evento las autoridades de la ciudad de Ho Chi Min, funcionarios y empresarios de ambas naciones.

En la cena, no faltaron ni los discursos de rigor ni los espacios de camaradería. Incluso se acercaron algunos compatriotas que por esas vueltas de la vida se encontraban residiendo en Vietnam. El festejo duró hasta bien entrada la noche, y agotamos la carne, las achuras y las bebidas que habíamos llevado. Comercialmente, fue un viaje impecable.

Ho Chi Minh y Juan Domingo Perón

El salón principal del palacio estaba preparado para la cena y frente a las mesas habían instalado un escenario, donde se desarrollaría un acto de despedida. Para nuestro orgullo, en el estrado de los discursos había un *banner* con las imágenes de Ho Chi Minh y de Juan Domingo Perón, dos líderes que habían luchado en pos de un mundo más justo y una existencia más digna para los pueblos, y ambas banderas, la vietnamita y la argentina.

Sobre este esquema se desarrollaron los discursos y se dio por concluida la primera misión comercial entre la República Argentina y la República Socialista de Vietnam.

Un rally por Emiratos Árabes, Indonesia y de nuevo Vietnam

14 de enero de 2013. Emiratos Árabes Unidos

A comienzos de 2013, conjuntamente con la Cancillería, preparamos una nueva misión comercial. Ambas secretarías (Comercio Interior y Exterior) iniciamos el desafío de tres destinos importantes para nuestros objetivos.

El e-mail de invitación que enviábamos a las empresas anunciaba: “Entre los días 14 y 21 de enero de 2013, la Señora Presidenta de la Nación, Dra. Cristina Fernández de Kirchner, visitará oficialmente los Emiratos Árabes Unidos, la República de Indonesia y la República Socialista de Vietnam. En acompañamiento al viaje programado de la Señora Presidenta, se efectuarán en las ciudades de Dubái, Abu Dabi, Yakarta y Hanói, rondas de negocios multisectoriales que incluirán bienes de consumo masivo, alimentos envasados, carnes rojas y blancas,

productos para expendio en supermercados/ hipermercados, productos de la industria automotriz, agroindustriales, maquinarias viales, maquinarias y productos navales, textiles, de vestimenta, artículos de marroquinería y tecnología (productos de *software*). Se aclara que el presente detalle de productos es meramente enunciativo”.

El viaje

Los Emiratos Árabes Unidos constituyen una federación compuesta por siete emiratos: Ajmán, Fuyaira, Sarja, Ras al Jaima, Umm al Caiwain Abu Dabi y Dubái, cada uno regido por un emir (título nobiliario equivalente a príncipe). El gobierno central está formado por los siete emires. El presidente suele ser el emir de Abu Dabi, y el primer ministro, el de Dubái.

Las reservas de petróleo, que hicieron que se colocase en el puesto 32 del ranking de economía, se descubrieron en Abu Dabi en 1958, y en 1966 las de Dubái; en Abu Dabi se encuentra el 90% de las reservas petroleras, y se calcula que el país tiene reservas para cien años.

Aun cuando la capital se encuentra en Abu Dabi, la potencia comercial se palpa en Dubái. Por lo tanto, en el momento en que evaluamos las rondas, elegimos realizarlas en este último emirato, aunque las reuniones políticas entre ambos países se llevarían a cabo en Abu Dabi, donde residía el gobierno y donde se alojaría la presidenta.

Como en las otras misiones, se charteó un avión de Aerolíneas Argentinas desde el Aeropuerto de Ezeiza hacia Dubái, previa escala en Roma.

Para casi todos los integrantes de la delegación era su primera visita a los Emiratos Árabes. La mayoría sintió los primeros atisbos de asombro en el aeropuerto al ver que el personal de migraciones que sellaba sus pasaportes exhibía anillos de brillantes y relojes de las marcas más costosas. En mi caso, era una realidad que pocas veces había visto, pero no me extrañó porque el país registra uno de los mayores ingresos per cápita del mundo. Camino al hotel, cada uno de nosotros, como niños, señalábamos los Ferrarais, Masseratis y Mercedes Benz; pero lo que estaba fuera de toda lógica para un argentino era que esos autos pertenecieran a la flota policial.

Habíamos elegido este destino porque se trataba de una economía complementaria a la nuestra. Al estar sentados sobre arena y petróleo, tienen una fuerte dependencia de la importación de alimentos, de ahí que las posibilidades de realizar intercambios comerciales con un país como la Argentina fueran altas.

Los contactos fueron intensos e importantes, un nuevo mundo se abría a nuestra producción. Sin embargo, lo que en el viaje a Vietnam había sido una sospecha en esta misión terminó de confirmarse: por primera vez desde el inicio de los viajes teníamos dificultad en términos de precios, ya que, ante calidades similares, en comparación con los que llegaban desde Europa nuestros productos eran más caros. Esto fue un llamado de atención, algo de lo cual, una vez de vuelta en Buenos Aires, me vi obligado a ocuparme.

Nuestros empresarios trabajaron durante horas sin descanso, pero también hubo tiempo para el asombro ante la pista de esquí artificial más grande del mundo (85 metros de altura, 80 de ancho, con cinco recorridos para practicar esquí y *snowboard*), los deportes invernales que podían practicarse dentro de un shopping en un país en el que hace un calor sofocante, o el show de luces y aguas danzantes al aire libre más grande del mundo en un país desértico, que todos los días se repetía cada treinta minutos. O la gran cantidad de generadores de electricidad térmicos para que el agua del mar se convirtiera en agua dulce a lo largo de la costa del golfo arábigo.

También hubo tiempo para agasajar a quienes tanto habían trabajado. Y como en todas las misiones, estuvieron presentes nuestra carne, nuestro vino y nuestra música, para lo cual solo teníamos que pedir las instalaciones del hotel.

A esto se sumaba la ilusión de que en algún momento se produjera el encuentro: en Dubái vivía y trabajaba Diego Armando Maradona. Aquella noche se habían dado todas las condiciones para que la invitación hecha a Diego fuese factible, ya que entre nosotros viajaba un empresario que habitualmente lo sponsoreaba...

Para un argentino no hay nada mejor que otro argentino

Había terminado la ronda de negocios y la presidenta Cristina reclamaba mi presencia en Abu Dabi. Ya durante mi viaje de regreso a Dubái, a veces pensaba en las pocas posibilidades de que Diego hubiese aceptado nuestra invitación y otras

en que tal vez sí había aceptado y yo no llegaría a tiempo para verlo. De todo aquel pesimismo, lo que más me contentaba era creer que él pudiera estar en el hotel acompañando a nuestra comisión...

Cuando vi a Diego vi al diez, a la mano de Dios, vi los goles de los mundiales que había seguido por televisión en el living de mi casa. Ahí estaba, frente a mí, en el jardín del hotel, rodeado de las personas de la delegación y esperándome para comer. Desde ese momento nos hicimos amigos para toda la vida, ya que él, con la humildad que solo los grandes poseen, no tuvo inconveniente en esperar una hora y media que yo volviese de Abu Dabi.

Los empresarios comenzaron a pedirle autógrafos. Formaban fila con billetes, servilletas, camisas, todo valía para llevarse la firma del Diego y mostrárselas a sus pibes. Lo inusual fue cuando uno de ellos le pidió que le firmara el saco blanco impecable que tenía puesto. Diego le dijo:

—Pero Negro, ¡te lo voy a estropear!

Y el empresario le contestó:

—A partir de este momento, el saco vale el triple. Firmame acá —y puso el hombro. Cuando Diego se lo iba a firmar, el empresario le dijo:

—¡No, Diego, pará, pará! Firmame acá —y adelantó el pecho señalando el lado izquierdo, el del corazón.

Aquella noche tuvo la magia que a los argentinos nos gusta: reírnos, hacer chanzas, charlar, y acompañar la comida, por qué no decirlo, con nuestros vinos. También conocimos a hombres de negocios bailarines de milongas y a un Diego cantante de tango.

Dada la prohibición religiosa sobre el consumo de alcohol, el personal del hotel no podía servirnos; entonces, como un buen equipo, realizamos nuestro propio servicio. Se generó un ambiente de camaradería donde los más jóvenes, como tributo a los mayores, hacían de mozos. Así fue como compartimos una de esas noches irrepetibles.

La mayoría de los empresarios manifestaron el disfrute y la emoción, no de estar ante la presencia de Diego Armando Maradona, sino de un Diego tocable. Son esas cosas que los varones futboleros no olvidaremos en lo que nos reste por vivir...

Al día siguiente estaba programado el encuentro de Diego con la presidenta Cristina, por lo que viajamos juntos hasta Abu Dabi. Al llegar, nos dirigimos a verla al hotel Emirates Palace, uno de los más elegantes del mundo, de siete estrellas; invitada por el emir, la presidenta se alojaría allí. En el hotel, el lujo de Dubái se incrementaba: el piso que ocupaba tenía siete habitaciones similares para los siete emires, listas para usar una vez al año cuando se reunían.

Mientras Diego y la señora mantenían la entrevista, yo me reuní con el ministro Timerman, quien formaba parte de la delegación presidencial. Una vez concluidos los temas, el canciller me confesó que aún no había visto su cuarto, ya que nos encontrábamos en el último piso del hotel en una de las siete habitaciones de los emires. Recorrimos salas de reuniones, salas de uso exclusivo, escritorio para recibir y para el personal. Todo esto, más un comedor con vajilla para doce invitados, cocina y gimnasio completos conformaban los 220 metros cuadrados de superficie de la habitación, con un detalle poco común: aparte del acceso por el ascensor, desde el *lobby* de la planta baja se podía ingresar al séptimo piso con vehículo por rampas externas al hotel.

Al término de la reunión que mantenía la presidenta con Diego, fui a buscarlo porque teníamos que volver a Dubái en el mismo vehículo. Juntos caminamos por los *halls* que nos llevaban a la calle mientras atravesábamos lujosos salones caracterizados por mármoles y alfombras. Un cartel lo confirmaba: “Todo lo que usted piensa que es oro, lo es”.

En uno de los salones, encontramos a la custodia presidencial, así que me detuve a saludarlos y despedirme de ellos. Diego continuó caminando y, por un instante, lo perdí de vista. Cuando llegué a la recepción, donde nos esperaba el auto, él estaba ahí, rodeado de un grupo personas. El carisma del ídolo hacía que a cada segundo la cantidad de gente que se le acercaba se duplicara, de modo que la situación terminó siendo casi un acto público. Divisé el espectáculo desde cierta distancia y vi que la puesta en escena era fenomenal: Diego conversaba con chinos, japoneses, rusos, italianos, norteamericanos, alemanes; en fin, turistas de todo el mundo vivaban al futbolista argentino. Ya en el auto le pregunté:

—Decime, Diego, ¿siempre es así?

—Siempre es así, Guillermito, siempre es así... —me respondió.

Entonces entendí la otra cara de la popularidad. Hasta que Su Santidad Francisco fue ungido Papa, Diego Armando Maradona había sido el argentino más

famoso del mundo.

En el viaje de regreso, charlando codo a codo, nos conocimos mejor. Lejos de nuestra patria, en ese momento, más que como un compatriota me hizo sentir como un amigo que lo acompañaba hasta su casa. Al día siguiente, los empresarios decían que estarían dispuestos a cambiar el mejor de los pedidos por la noche que les habíamos brindado; el broche de oro lo había puesto Maradona.

La presidenta, por su parte, realizaba la visita oficial con su comitiva. Siguiendo un estricto protocolo, mantuvo reuniones con emires árabes, con funcionarios destacados y con representantes de fondos de inversión. El fin era mostrar una Argentina atractiva para los negocios, cosa que se logró. Así nacieron los primeros mecanismos de los proyectos de inversión que aún hoy están vigentes.

18 de enero de 2013: Indonesia

Indonesia —oficialmente, República de Indonesia— es un país insular conformado por 17.508 islas, de las cuales solo seis mil se encuentran habitadas. Con cerca de 255 millones de habitantes, es el cuarto país más poblado del globo. Para cualquier vendedor de raza, esos números eran apetecibles; por lo tanto, estimamos que sería un punto interesante para tocar en la gira.

El gobierno indonesio tiene su sede en Yakarta, la capital, que es a la vez la ciudad más pujante a nivel comercial y la más poblada de Indonesia. Fuimos recibidos por el presidente Susilo Bambang Yudhoyono y, tras la firma de los acuerdos de cooperación, hubo una plena comunión conceptual e ideológica en los discursos de ambos presidentes. Seguidamente, se llevaron a cabo las rondas de negocios organizadas en el hotel Shangri-La, donde se hospedaban la presidenta, la comitiva oficial y la mayor parte de la representación comercial.

Pero se desató una lluvia torrencial que complicó el desarrollo de los encuentros. No estábamos acostumbrados a semejante nivel de precipitaciones. Era tanta el agua que caía que generó una importante inundación y lo que en un principio se había planeado para dos jornadas debió realizarse en una.

La gira fue determinante y objeto de seria preocupación en términos de precios. Al igual que en Emiratos Árabes, encontrábamos frutas y verduras,

zapallos, manzanas, papas y peras que llegaban desde Europa o de proveedores más cercanos, como Australia o Nueva Zelanda, a precios más bajos que los nuestros. El nivel de competitividad de la economía argentina comenzaba a ser el centro de las conversaciones entre empresarios y funcionarios.

Por la noche, hubo una cena con las autoridades y el conjunto de participantes. Entre los presentes se encontraban empresarias indonesias a quienes les encantaba bailar tango y supimos que era habitual que las mujeres realizaran excursiones a la Argentina con esa finalidad. Dentro de lo exótico, era una costumbre bastante habitual. Luego de la cena, aquellos que sabían bailar tuvieron oportunidad de lucirse.

18 al 21 de enero de 2013: Segunda misión en Vietnam

Nuestra misión comercial finalizó en la ciudad de Hanói, capital de Vietnam, adonde también nos acompañaría la presidenta.

Hanói es la segunda ciudad más grande del país después de Ho Chi Minh. Comparte con ella la historia de sus invasiones y la lucha por la independencia. Fue capital de la Indochina francesa, ocupada por los japoneses en 1940, liberada en 1945 y sede del gobierno de Vietnam del Norte. La reunificación de las dos Vietnam se produjo en 1976, con Hanói como capital.

Acompañé el organigrama de eventos oficiales de la delegación política encabezada por nuestra presidenta: la visita al mausoleo de Ho Chi Minh y un desfile de las fuerzas armadas vietnamitas en nuestro honor, que concluyó con una reunión de trabajo entre ambas autoridades celebrada en la sede del gobierno. Uno de los puntos centrales del encuentro fueron los discursos de ambos mandatarios, Truong Tan Sang y Cristina Fernández. Y aunque el protocolo designaba al presidente como primer orador, este le cedió la palabra a la presidenta, destacando a la vez que: “siempre se cede el lugar una dama”.

Nuestra mandataria expresó palabras elogiosas del pueblo vietnamita; resaltó su valentía y el hecho de que había logrado triunfar sobre una superpotencia mundial en una confrontación bélica gracias a sus recursos humanos, y no tan solo a los recursos materiales. Así, rescatando los elementos positivos, les rindió homenaje, sin inmiscuirse en sus temas internos. Por su parte el presidente, a la hora de responder, agradeció los elogios hacia su pueblo, pero

más aún agradeció el voto favorable de la Argentina en la Organización Mundial de Comercio.

La presidenta dio instrucciones precisas en el sentido de avanzar en los esquemas comerciales. Se iniciaron tratativas para la construcción y reparación de barcos en nuestros astilleros y se habló de la posibilidad de crear parques eólicos para la generación de electricidad.

Mientras tanto, los empresarios de nuestra delegación se ocuparon de las trescientas cincuenta entrevistas acordadas. Preocupado por los precios, hice por mi cuenta una recorrida por los supermercados vietnamitas. En su mayoría de origen francés, pertenecientes al grupo Casino, en ellos encontré alimentos ya preparados, de carácter popular, con un precio de venta de alrededor de 20 centavos de dólar el plato. Pero en mi recorrida descubrí una segunda opción para el trabajador vietnamita: las famosas bicicletas que ofrecen comida al paso, en las que se transportan el menú más el mobiliario para sentar al comensal. Comer en la calle el plato tradicional local, compuesto por un tazón de sopa reforzada con cerdo, fideos y pollo, costaba un dólar.

Los vietnamitas se alimentan entre cinco y seis veces al día, es decir que, por cinco dólares diarios, podían cubrir su dieta completa comiendo en la calle. Este dato generó cierta conmoción en la delegación. Y si bien se repite el mismo plato no podía decirse que los vietnamitas estuvieran mal alimentados; más bien todo lo contrario. De hecho, era difícil discernir la edad de la población entre los 40 y los 60 años, ya que tenían más o menos la misma contextura física. La longevidad es una característica de ese pueblo y se consigue, entre otros aspectos, a base de una buena alimentación.

Observamos las obras en construcción del nuevo aeropuerto internacional de Hanói y su impactante frente de aproximadamente diez kilómetros.

En el vuelo de regreso nuestros empresarios ya tenían una muy clara percepción de que, desde las primeras misiones a la que estaba finalizando, el mundo había cambiado notablemente y la Argentina debía iniciar un fuerte proceso en la mejora competitiva. Había que dar un salto en la productividad. Y como siempre, nuestra pregunta era qué sector de la sociedad se apropiaría de ese plus de la renta.

Tormenta de arena

Ver una tormenta de arena como la que se desarrolló ante nuestros ojos en la ciudad de Dubái fue una experiencia impactante.

Para viajar desde Hanói a Buenos Aires era necesario hacer escala en el aeropuerto Internacional de Dubái, Al Maktoum. Desde sus ventanales observamos cómo desaparecía el edificio Burj Khalifa, el Burj Al Arab, las torres de Arab Emirates. No había ciudad, todo era una masa de arena que se agitaba en remolino ante nosotros. Como es natural, cuando en esas ciudades se producen tormentas de arena, inmediatamente se prohíbe el tránsito aéreo. Y fue lo que nos ocurrió a nosotros, por algunas horas, cuando quedamos presos de la furia de la naturaleza.

Brasil

Mayo de 2012: incrementar las exportaciones a Brasil

Hicimos también varias misiones al país hermano. Obviamente, no estuvieron exentas de conflictos, derivados de las situaciones particulares que se generaban por el hecho de que ambos países integráramos el Mercosur y, además, por las relaciones particulares que, a lo largo de los años, se habían ido tejiendo por la circulación recíproca de bienes y servicios.

En 2011 la Argentina presentaba una balanza comercial deficitaria con Brasil, traducida en una deuda de 5804 millones de dólares que intentábamos paliar. Una balanza comercial deficitaria tiene dos impactos directos, que los brasileños debían comprender. Uno de ellos es que, cuando se compran bienes o servicios a otro país, se está importando también la mano de obra contenida en ellos, por lo tanto, hay un desplazamiento de mano de obra local por extranjera. La otra consecuencia es que el comercio exterior, incluido el que se efectúa con Brasil, se liquida en divisas; por lo tanto, nuestro déficit comercial disminuía las reservas.

Con estos dos argumentos hicimos una propuesta conceptualmente correcta: ya que teníamos superávit comercial con otros países bien podíamos reconocer un déficit con ellos, con las secuelas de las pérdidas, en aras de la unidad del

Mercosur. La propuesta era que accedieran a cancelar nuestro déficit comercial en plata argentina y con un tope de 20 mil millones de pesos. Para ello solo debían aceptar que su banco central tomara nuestra moneda como reserva de valor. Pero la iniciativa fracasó, el ministro de Economía brasileño argumentó que el banco central de Brasil no estaba de acuerdo.

Con el fin de aumentar el comercio y así avanzar hacia el equilibrio necesario para la economía argentina, iniciamos una serie de misiones empresariales. Es importante resaltar que tuvimos más acompañamiento del sector privado brasileño que del gobierno.

En este marco construimos una buena relación con la Federación de las Industrias del Estado de San Pablo (FIESP), que representa a ciento trece cámaras de empresarios y ciento treinta mil industrias. Este vínculo había comenzado de una manera particular, ya que el presidente de la FIESP, Paulo Skaf, había viajado a Buenos Aires para entrevistarse con el entonces ministro de Economía, Hernán Lorenzino.

Cuando llegué a la reunión, noté una situación anómala: en mi ausencia Skaf prácticamente había estado dando instrucciones a los funcionarios argentinos. Pero, en cuanto entré, el encuentro comenzó a transcurrir por otro carril y, finalmente, los empresarios entendieron las circunstancias económicas que obligaban a la Argentina a proceder del modo en que lo estaba haciendo.

Fue en ese contexto cuando se produjo aquella declaración tan sustanciosa, que tenía una lectura más orientada hacia la política brasileña que a la argentina. Aconteció durante una conferencia de prensa en la que estaban presentes Skaf y nuestra presidenta. En un exabrupto de sinceridad, dirigiéndose a Cristina, le dijo:

—Presidenta, ¿cómo hago para conseguir un Moreno y llevármelo a Brasil?

—No hay ningún problema —le contestó ella—, se lo envuelvo con celofán y un moño rojo. Pero tenga en claro que, de este producto, no hay devolución.

Esto implicaba un cambio conceptual en las relaciones, tanto en el mundo de las ideas como en la práctica.

A partir de entonces, la FIESP nos acompañaría en la organización de todas las misiones comerciales. La más relevante se realizó el 8 de mayo de 2012 a la ciudad de San Pablo. En el aeropuerto nos esperaban catorce micros para llevarnos a la ronda de negocios en la federación. Seiscientos empresarios de nuestro país

participaron de las acciones comerciales, con un impacto tal que los medios de comunicación brasileños publicaron: "Más que una misión comercial, fue una invasión argentina a Brasil". El orgullo que sentimos al ver los tres aviones estacionados en la pista del aeropuerto de San Pablo, así como los catorce colectivos que transitaban por las autopistas hacia el centro de esa ciudad, con motos abriendo el paso, se percibía en la mirada de todos los que integrábamos la comitiva.

Ocupamos tres pisos de la sede de la FIESP. La presencia de los seiscientos empresarios multisectoriales y de cuatrocientos grandes compradores era una señal de la intención de diversificar las exportaciones. Se pactaron más de dos mil quinientas reuniones, que sellaron centenares de negocios. Algunas de las compañías visitantes ya comercializaban con Brasil pero aprovecharon para reforzar sus lazos de intercambio, mientras que otras iniciaban sus primeros pasos en el comercio internacional. Lo más importante fue la mancomunidad entre los empresarios argentinos, sumada al lunch de cierre que nos ofrecieron los hombres de negocios locales.

Por parte del Estado, y acompañando a los empresarios, viajó Comercio Interior; Beatriz Paglieri por Comercio Exterior, la secretaria de Relaciones Económicas Internacionales Cecilia Nahón, el subsecretario de Comercio Internacional Carlos Banco y la subsecretaria de Integración Económica Latinoamericana y Mercosur Agustina Vila.

En términos patrióticos, diría que fue la misión que caló más profundamente, ya que, algunos lustros atrás, poder venderles a los brasileños era impensable para muchos empresarios. Estuvo compuesta por las industrias automotriz, mecánica, frutihortícola, textil, de productos medicinales, calzados, los astilleros, entre otras. Por mi parte, como representante del Estado, mantuve un encuentro de coordinación con los once consulados argentinos en Brasil con el fin de maximizar las acciones que se estaban llevando a cabo.

Podría asegurar que participaron casi todos los sectores del aparato productivo argentino, tanto primario como manufacturero, así como algunos representantes del sector de servicios. Fueron misiones que llenaron de orgullo a la Argentina y a todos los integrantes de las delegaciones.

29 Colonizada por Portugal, Angola logró su independencia en 1975 después de una larga guerra de liberación. Desde entonces posee el triste récord de ser uno de los países que carga en su historia con el período más largo de guerra

civil (1975-2002). En las décadas de 1950 y 1960 se fundaron los movimientos de liberación. En febrero de 1961 el MPLA atacó la prisión de Luanda y liberó a cientos de presos. Ese día se considera el comienzo de la guerra independista. Con los países centrales en plena la Guerra Fría cada uno los movimientos buscó aliados y el el estado de anarquía se prolongó hasta 2002.

30 Ho Chi Minh fue parte de Camboya, hasta que en 1859 los franceses tomaron la ciudad y se convirtió en la capital del Vietnam francés. En 1954 fueron derrotados, lo que dio paso a una nueva nación independiente: Vietnam del Sur. Durante la guerra de Vietnam la ciudad aumentó su población debido a la masiva afluencia de refugiados vietnamitas del norte. Tras el triunfo del norte la ciudad tomó el nombre del dirigente comunista Ho Chi Minh (1890-1969).

La verdad sobre el Grupo Clarín y Papel Prensa

Creada en 1971 y ubicada en la localidad bonaerense de San Pedro, la empresa Papel Prensa SA se dedica a la producción del papel con el que se imprimen los diarios. Provee a ciento setenta periódicos del país y es la única fábrica que elabora este tipo de insumo.

Como sociedad anónima con participación estatal, es operada por un directorio elegido por la asamblea de accionistas. El Grupo Clarín³¹ posee el 49% de sus acciones, mientras que el resto se reparte entre el diario *La Nación* (22,5%), el Estado (27,5%) y otros inversores (1%).

Durante los primeros años de nuestra gestión el jefe de Gabinete, Alberto Fernández, integraba el directorio de Papel Prensa como representante del Poder Ejecutivo, pero el conflicto generado en 2008 por la Resolución n° 125 provocó su renuncia. La presidenta delegó entonces en mí la representación accionaria. Tal como correspondía, designé entonces a tres directores: la licenciada Beatriz Paglieri, el ingeniero Pablo Cerioli y el doctor Eduardo Gallo. En noviembre de 2009 comenzaron su tarea y ya desde la primera reunión de directorio se hizo evidente que las decisiones se tomaban fuera de la compañía.

Una puesta en escena

Como es de rigor en estos casos, en la primera reunión de directorio, convocada a los fines de aprobar la memoria y balance de la compañía, se debía aceptar la renuncia de los antiguos directores y convalidar la designación de los nuevos. La documentación de la memoria y balance de Papel Prensa correspondiente al tercer trimestre de ese año había llegado a las oficinas de la Secretaría de Comercio Interior con muy pocos días de anticipación, y por ese motivo y para no obstaculizar el normal desempeño de la compañía, se instruyó a los directores nacionales para que se abstuvieran en la correspondiente votación. Dado que Papel Prensa SAICF es una empresa pública que cotiza en la bolsa de comercio de la ciudad de Buenos Aires, se consideró que emitir una opinión negativa, como no aprobar el balance por falta de tiempo para su estudio, sería una señal que inquietaría el efecto *societatis* y la defensa de los intereses de la empresa.

Terminada la reunión, el acta no se firmó. El presidente de Papel Prensa, Alberto Maquieira, argumentó que se trataba de una práctica normal y que el acta luego circularía para su conformidad y su firma. Sin embargo, cuando vimos el acta, el orden del día de la reunión había sido alterado: primero se había aprobado

la memoria y el balance con la abstención de los nuevos directores y, luego, se habían aceptado las renunciaciones de aquellos que se retiraban y la validación de quienes se incorporaban.

Por cierto, era impensable que los nuevos directores se hubiesen abstenido en la votación si aún no habían sido aceptados como tales. Naturalmente, esto no era un vicio del escrito, sino una primera corroboración empírica de que lo acontecido en Papel Prensa no era más que una puesta en escena.

Ya en esta primera reunión quedaba claro que no había una participación activa del presidente del directorio en la administración de la empresa, sino que en conjunto funcionaban como “directores de paja”, como se dice comúnmente. Y también fue ostensible que los directores que actuaban en nombre del Poder Ejecutivo nacional lo hacían en defensa del interés general.

Este fue el principio de nuestra lucha con la administración de la empresa en pos de garantizar que todos los medios gráficos pudieran acceder por igual al insumo y no solo los elegidos por el Grupo Clarín. Pero además sabíamos que nuestro socio se había apropiado de la empresa en 1977 en un clima de terrorismo de Estado. De esta manera, fuimos elaborando el informe “Papel Prensa, la verdad”.

Cómo marcar la agenda nacional

A comienzos de 2010 comencé a recibir insistentes pedidos de audiencia de parte de José Pirillo. En el momento de la apropiación de Papel Prensa, Pirillo era el accionista mayoritario del Banco Cabillo y había llegado a ese puesto por ser testaferro del dictador Eduardo Massera, integrante de la Junta Militar responsable del golpe de Estado de 1976. Además, en 1985 Pirillo había comprado el diario *La Razón* a la familia Peralta Ramos.

En un principio, y debido a sus antecedentes, me resistía a recibirlo. Pero cuando finalmente mostró voluntad de colaborar con la investigación administrativa que habíamos iniciado sobre Papel Prensa, le concedí una entrevista. La información que aportó sería extremadamente valiosa.

En el segundo y el cuarto piso de la calle Bartolomé Mitre 722 de la ciudad de Buenos Aires funciona aún hoy la administración de Papel Prensa. Pirillo contó

con lujo de detalles que en el séptimo piso del mismo edificio se había instalado una “unidad de inteligencia”, cuya función era extorsionar a jueces y fiscales de los diversos fueros del Poder Judicial. Según dijo, allí se recibían denuncias anónimas que involucraban a miembros del personal, que, a ojos vista, tenía un nivel de vida que excedía sus entradas de dinero. A continuación Héctor Magnetto convocaba a esos funcionarios a fin de aclarar la situación. “Mire señor, hemos recibido esta denuncia, pero antes de hacerla pública queríamos conocerlo, ya que no nos parecía correcto publicarla sin antes tener la impresión personal de que tiene algo de verosimilitud”.

Ante el tono de la conversación, cualquier fiscal o juez se desviviría por dar explicaciones tendientes a convencer de la falsedad de la acusación. Magnetto entonces aceptaba las explicaciones y, acto seguido, se despedían como buenos caballeros. Naturalmente, la denuncia podía o no existir, pero la sospecha quedaba instalada. Y era la vía para solicitar favores.

En el *racconto* de Pirillo, también se detallaba el modo en que se clasificaban las noticias en la agencia Diarios y Noticias. Existían tres categorías: 1, 2 y 3. Las noticias de la primera categoría tenían que aparecer forzosamente en la portada de los diarios del interior del país. El gerente general, Jorge Nosedá, verificaba y, si eso no ocurría y la noticia no se ajustaba a lo instruido, peligrosaba el suministro de papel. Era fácil concluir que el Grupo Clarín, de esta manera, “ordenaba agenda” a nivel nacional.

Un ejemplo de lo mencionado fue el exabrupto del entonces diputado nacional, Guido Di Tella, en 1989. Cuando Menem ganó las elecciones presidenciales, al descender del avión que lo trasladaba desde La Rioja Di Tella hizo la imprudente declaración de que la Argentina necesitaba un dólar “recontra alto”. Un posible Ministro de Economía del futuro gobierno estaba anunciando una corrida cambiaria de efectos colosales para el aparato productivo argentino. La noticia fue catalogada como de categoría 1 y, en consecuencia, fue tapa de *Clarín* y de múltiples diarios a lo largo y a lo ancho del país. Una vez más la estrategia comunicacional fue exitosa para los intereses del grupo. Hay que aclarar que dicha corrida, que efectivamente se produjo, estuvo enmarcada en los errores de política económica que la administración Alfonsín había generado, sobre todo a partir de la salida de Sourrouille.

En este punto quisiera hacer un paréntesis para expresar mi reconocimiento hacia el entonces Ministro de Economía. Durante el final del gobierno del doctor Raúl Alfonsín, el Grupo Clarín había ofrecido al Poder Ejecutivo la compra de las

acciones de Papel Prensa. Dado que, a pesar de ser una empresa de oferta pública, la evaluación de la compañía no estaba clara, Juan Vital Sourrouille se opuso a su la venta.

Esta postura generaría una animadversión del grupo hacia él que continúa hasta el presente. Y quedó en evidencia cuando, durante los últimos años de nuestro gobierno, los diarios dominantes insistieron en rescatar intelectualmente a economistas que despotricaban contra nuestra gestión; al más lúcido de ellos ni se lo nombró, como consecuencia (¡todavía!) de aquel incidente. Al margen de la evaluación de su gestión, debo expresar mi reconocimiento hacia él por haber actuado noblemente, a sabiendas de que su actitud patriótica le ocasionaría costos personales... Una actitud que nos permitiría a nosotros hacer el informe que desentrañaba la verdad.

Volviendo a la investigación, lo cierto es que Pirillo tenía inquina personal contra Magnetto ya que lo responsabilizaba por los cuatro años que había estado preso. La justicia había encontrado fraudulenta la quiebra del diario *La Razón*, pero la quiebra había sido pedida por Papel Prensa, a pesar de que uno de los controlantes de dicha compañía era precisamente ese diario.

Pirillo también me aclaró que el motivo por el cual había comprado *La Razón* a la familia Peralta Ramos había sido su interés en participar del control de Papel Prensa. Me dijo: “La estrategia de Magnetto fue ‘dejarme entrar’. Entonces volvió a suministrarle papel a *La Razón* y, una vez que la deuda fue abultada, la propia empresa solicitó la quiebra”. De ese modo, solamente dos diarios, *Clarín* y *La Nación*, pasaron a ser los controlantes, y se repartieron de manera equitativa las acciones de *La Razón* quebrada.

Al salir de prisión Pirillo buscó la forma de vengarse de Magnetto y lo hizo brindando información. Fue uno de los testigos que aportarían datos para la elaboración del informe “Papel Prensa, la verdad”, además de denunciante en la causa que investigaba irregularidades en esa empresa, cuyos principales accionistas son los diarios *Clarín* y *La Nación*.

En diciembre de 2010, a solo tres meses de la presentación del informe por parte del gobierno, los diarios dieron cuenta de la extraña muerte del empresario, ex dueño del diario *La Razón* y ex socio de *La Nación* y *Clarín* en Papel Prensa. Según las páginas sociales, había fallecido a los 70 años en Río Gallegos. Había sido internado tras padecer una intoxicación, pero su estado se complicó y, finalmente, sufrió una infección hospitalaria generalizada.³²

¿Una comisión de la dictadura en el edificio del Ministerio de Economía?

Mientras se trabajaba en la investigación para el informe, comenzó a circular por “radio pasillo” que en una oficina del Ministerio de Economía se encontraban archivados expedientes relacionados con el tema. El dato fue corroborado por abogados que interactuaban con nosotros.

A medida que iban pasando las semanas la versión fue tornándose más precisa, hasta que me hice de un número de teléfono que, en apariencia, pertenecía a esa oficina.

—Sí, hay algo sobre Papel Prensa —me respondió la persona que atendió mi llamado. Me pidió dos meses para enviarme el informe.

Seguimos con nuestras tareas habituales, que estaban enfocadas fundamentalmente en el tema de los precios; pasados los sesenta días le pregunté a mi secretaria si había llegado un informe. Ante su negativa reiteré la llamada. Esta vez la voz me confirmó que todavía no lo habían enviado y prometió hacerlo al cabo de una hora. Y así fue.

El historial de Papel Prensa se había resumido en sesenta páginas. Pero cuando comencé a leerlo, entendí que de ninguna manera era lo que esperaba. Pedí nuevamente una comunicación y le dije a mi interlocutor, textualmente:

—¿Usted me está tomando por boludo? Porque esto que envió no es *toda* la información.

—Secretario, ¿usted quiere *toda* la información? —contestó.

—Absolutamente *toda*.

—Usted tendrá *toda* la información si cumplimos con los pasos formales. En la oficina no tengo fotocopidora, ya que los informes que usted reclama son de la CONAREPA.

—¿Estoy hablando con el director de la CONAREPA?

—Sí —dijo, y hubo un silencio.

—¿Usted me dice que en nuestro gobierno la CONAREPA sigue funcionando?

—Sí —afirmó el hombre. Y prosiguió—: Le envió todos los expedientes. Lo único que le pido es que me firme un remito.

—Así será —y corté.

La Comisión Nacional de Reparación Patrimonial (CONAREPA) fue creada por el Decreto n° 3245 del 21 de octubre de 1977 de la última dictadura militar con la finalidad de investigar, con las más amplias facultades, la composición del patrimonio de las personas físicas o jurídicas afectadas por la Ley n° 21.670 y ordenar la transferencia de los bienes interdictos al patrimonio del Estado nacional.

Envié entonces a Ana, mi secretaria, al Ministerio junto con unos compañeros de trabajo a buscar esos expedientes. Llegaron al lugar en un par de autos y, al principio, en el laberinto de dependencias y pasillos, no podían encontrar la oficina. Hasta que en un momento dieron con una puerta donde efectivamente funcionaba la CONAREPA. Quiere decir que todos los días pasaban delante de esa puerta empleados, funcionarios y miembros de la vigilancia ignorando qué había detrás.

Ana contó que golpearon con insistencia y nadie respondía. Hubo que llamar a los teléfonos que teníamos para que finalmente apareciera alguien. Así, en un cuartucho insignificante, un señor y dos secretarias revisaron todo el material y confeccionaron el remito con la entrega de la totalidad de los expedientes. Se ofrecieron a revisar los documentos, pero Ana, que hasta último momento pensó que se rehusarían a entregarlos, les respondió que no hacía falta. Más tarde, una carretilla repleta de expedientes ingresó a la Secretaría de Comercio.

Papeles viejos y amarillos empezaron a ocupar toda la sala de reuniones contigua a mi oficina. En cierto momento tomé uno al azar de una de las pilas colocadas sobre la mesa, lo abrí y apareció la foto del cadáver de Jorge Rubinstein. La dictadura nos había hecho creer que el abogado y hombre de confianza de David Graiver había muerto en un accidente cuando en la imagen las marcas de la tortura a las que había sido sometido eran evidentes. Al entender la importancia y la gravedad de los expedientes inmediatamente fajé la entrada de la sala de reuniones, puse un custodio policial y me dirigí a ver a la presidenta para

informarle que la CONAREPA estaba vigente, que tenía un responsable a cargo y que funcionaba nada menos que en el Ministerio de Economía.

—¿Usted me está diciendo que está abierta la Comisión Nacional Reparación Patrimonial?

—Sí presidenta, estoy hablando de eso.

—¿Usted afirma que en mi gobierno funciona esa comisión?

—Sí presidenta. Tengo bajo custodia la documentación de Papel Prensa para ser revisada.

En ese instante la primera mandataria llamó a Oscar Parrilli, secretario general de la Presidencia, y lo instruyó para establecer una vigilancia permanente en el lugar donde se guardaban los expedientes.

Un equipo al frente de la doctora Cascales comenzó la lectura pormenorizada de cada uno. Seguidamente, como secretario, firmé la Resolución nº 126/10, un esquema cuyo objetivo central era la búsqueda de información poniendo en claro que no se trataba de una investigación judicial, sino administrativa. Por lo tanto, los actores involucrados tenían un criterio de colaboración. Fue el único modo de realizar una investigación desde el Poder Ejecutivo. Vale resaltar que la gente involucrada nunca puso obstáculo alguno a la hora de colaborar con nosotros, de ahí la prolijidad del informe.

Armamos un equipo ad hoc, en el que intervinieron los directores de Papel Prensa designados por el Estado y coordinados por la escribana Cascales, quien tuvo a su cargo el diseño, desarrollo y concreción del informe. Al mismo tiempo que comenzamos a tomar las declaraciones, les pedimos a los distintos organismos estatales que tuvieran algo que ver que acercaran material del caso. Los expedientes que estaban archivados en la Secretaría de Industria revelaron la génesis de Papel Prensa como mero emprendimiento y su posterior desarrollo, incluido el proceso de transferencia de las acciones hacia la propuesta del sector privado que oportunamente presentaron los tres diarios.

Café amargo y testimonio liberador

En pleno desarrollo del informe, recibí una llamada telefónica de la esposa de Patricio Peralta Ramos, ex dueño del diario *La Razón*, en la que me decía que su marido necesitaba hablar conmigo. Le respondí que no había problema, que pidiera una entrevista, pero ella dijo que eso era imposible y que tendría que ir yo a su casa.

—No acostumbro tener las entrevistas en los domicilios particulares — respondí tajante.

—Usted tendría que hablar con él hoy. Mi marido se encuentra enfermo. Se está muriendo. Creo que no pasa de esta noche.

Ante la gravedad de la situación, me comuniqué con la presidenta para pedirle instrucciones. Ella, por primera vez, me contestó “déjeme pensar”. Cuando la presidenta llamó me dio el visto bueno, pero me advirtió que tomara recaudos.

Fui acompañado por la doctora Marta Cascales en función de escribana. Viajamos hasta Acassuso, en el norte del Gran Buenos Aires, donde se encontraba el domicilio particular de los Peralta Ramos, y nos recibió la esposa. A pesar del café con el que nos convidó, la espera fue tensa. No por falta de amabilidad, todo lo contrario, sino por la circunstancia en sí.

Pasados aproximadamente unos treinta minutos, llegó el resto de la familia y nos dirigimos a la habitación donde se encontraba el hombre que junto a Héctor Magonetto y Bartolomé Mitre había sido beneficiario de la apropiación de Papel Prensa.

No describiré el estado en que nos recibió, pero sí el modo en que comenzó a hablar. Pasaron por su relato las distintas negociaciones con la dictadura militar, la ratificación de que Massera quería apropiarse de la empresa y cómo, para impedirlo, ellos habían comenzado una negociación a través del entonces ministro de Economía José Alfredo Martínez de Hoz, utilizando para ello a quien era presidente de la compañía, Pedro Martínez Segovia. Y de qué manera, mediante ese vehículo, elevaron una propuesta a la Junta Militar, encabezada por el teniente general Jorge R. Videla.

Afirmó también que todas esas negociaciones las había pergeñado, desarrollado y ejecutado el propio Magonetto y, luego de tomarme las manos, expresó frente a su esposa y tres de sus cuatro hijos que confiaba en la investigación que se estaba llevando a cabo. También dijo que, como sabía bien que

estaba muriendo, necesitaba transmitirle a su familia que él era “una buena persona” y que nada había tenido que ver con la apropiación de Papel Prensa. “Todo fue obra de Magonetto”, dijo una vez más. Falleció poco tiempo después.

A la mañana siguiente pedí una audiencia a la presidenta. Nos encontramos en el transcurso del día y le transmití con lujo de detalles la exposición de Peralta Ramos. Ella quedó conmovida, sobre todo por el modo en que la acción de gobierno estaba sacando a la luz una verdad histórica.

Por supuesto, hubo acciones judiciales de parte del Grupo Clarín para evitar que continuáramos, pero no lograron detenernos. Esgrimían que estábamos realizando investigaciones que correspondían a otro ámbito del Estado. Por algo querían que no avanzáramos.

Hacia mediados de agosto de 2010, el equipo encargado de la investigación administrativa me hizo entrega de un informe de veintisiete mil folios donde se demostraba que Héctor Magonetto había sido el ideólogo y principal impulsor de la apropiación de la empresa Papel Prensa.³³

Mujeres argentinas

La presidenta decidió hacer un acto de presentación del informe el 24 de agosto. Durante los dos o tres días previos, comenzaron los llamados de distintos actores importantes del *establishment* empresarial, e incluso de funcionarios del gabinete, para preguntarnos si teníamos certeza de lo que íbamos a presentar. La idea era evitar que Cristina Fernández de Kirchner quedara ubicada en un punto de no retorno. Mientras tanto, el Grupo Clarín operaba, con las presiones de rigor sobre el sector empresarial y los funcionarios del gabinete.

El día de la presentación, el doctor Alberto González Arzac fue la cara visible de la comisión que había llevado a cabo la investigación. En un acto público entregó el informe y el resumen ejecutivo sobre la actuación administrativa establecida en la Resolución n° 126/10 de la Secretaría de Comercio Interior del Ministerio de Economía de la Nación de fecha 31 de marzo de 2010, documentando los hechos ocurridos en torno a la transferencia accionaria a favor de sociedad anónima La Nación, Arte Gráfico Editorial Argentino, Grupo Clarín y La Razón SA, del capital social de Papel Prensa SA.

El informe revela graves irregularidades en la transacción, cuestiona la administración de la empresa por parte de los actuales socios privados, al tiempo que refuta terminantemente las versiones sobre la historia de Papel Prensa publicadas por *Clarín* y *La Nación* en sus ediciones del 27 de marzo y el 4 de abril de 2010, respectivamente. A raíz de las denuncias de González Arzac, la sede de Papel Prensa fue allanada en la causa en la que el juez en lo penal económico Alejandro Catania investigaba presuntas irregularidades en los balances de 2009, así como también extorsión a jueces.

En los veintisiete mil folios se muestran papeles comerciales, expedientes administrativos, constancias de causas judiciales, registros de archivos y actuaciones de la dictadura consistentes en actas de las Juntas de Comandantes y de la Comisión Nacional de Reparación Patrimonial.

El acto, realizado en el Salón de las Mujeres Argentinas de la Casa de Gobierno, comenzó con los discursos del último constitucionalista peronista González Arzac y de la licenciada Beatriz Paglieri. A continuación transcribimos algunos de sus fragmentos.

Dejando afuera al Estado Alberto González Arzac

En homenaje a la brevedad, no es posible enumerar todas las irregularidades y vicios cometidos para el traspaso de acciones del grupo Graiver a favor de sus actuales tenedores. Pero es suficiente puntualizar que, siendo el mencionado Rafael Ianover testaferro declarado de David Graiver, como lo reconocieron todos los directores que compartieron su gestión y él mismo, la transferencia debía ser declarada por el juez interviniente en la sucesión, más aún habiendo una menor de por medio, cosa que no ocurrió, urgidos por hacerse de las acciones clase A con las que ejercerían el control de Papel Prensa SA.

Las empresas apropiadoras suscribieron el traspaso a su favor con Rafael Ianover y con Lidia Papaleo de Graiver, quienes en ese momento actuaron bajo amenaza y no eran libres de proceder como lo hicieron, como quedó demostrado en las acciones testimoniales oportunamente brindadas. Este informe da a conocer y analiza aspectos que no fueron investigados en el célebre “Nunca más”, de la Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas (Conadep). Pero, sin embargo, en 1984 quedó previsto puntualmente que las violaciones de derechos cometidas por los encargados de la represión no se agotaron en los ataques a la

libertad e integridad física de las personas. Otros bienes jurídicos, como la propiedad y la fe pública, también se vulneraron simultáneamente, casi como sistema, para facilitar el traspaso de bienes fraguando transacciones inexistentes. Es lo que ocurrió en el caso aquí investigado.

Señora presidenta, allí se verifica de forma indubitable el accionar ilegal de los diarios participantes en las transferencias accionarias. Y permite, a su vez, que la verdad sobre Papel Prensa SA se alcance de manera incontrovertible.

Es interesante destacar que González Arzac explicó, en diálogo, que desde su puesto como consejero de vigilancia de la empresa elaboró un informe sobre las distintas prácticas de administración que esta tenía para perjudicar a su socio el Estado. En ese trabajo expresaba que, desde 1977, a partir de un pacto de sindicalización de acciones hecho entre el Grupo Clarín, *La Razón* y *La Nación*, se acordó el modo de dejar fuera de toda decisión al Estado nacional. Y que, desde ese momento, fueron sucediéndose delitos continuados que consistieron en administraciones fraudulentas para perjudicar los intereses estatales, lo cual constituye por sí mismo una asociación ilícita en la que están denunciados los CEO de todas esas instituciones.

Cerrojos a la prensa Beatriz Paglieri

Me voy a referir a los tres ejes rectores que, de acuerdo el informe que estamos elevando, tipifican el desempeño de los accionistas del sector privado en la conducción de Papel Prensa.

El primero de ellos, y eje fundamental, es el referido a la apropiación de las acciones de clase A que fue expuesto en forma contundente por el doctor Alberto González Arzac. Es importante remarcar que la tenencia de dichas acciones era decisiva para acceder al control de la empresa y, para ello, mediante un pacto de silencio, se utilizaron elementos de terrorismo de Estado, tales como la amenaza, el secuestro, la desaparición forzada de personas, la tortura y la privación ilegal de la libertad. [...] Reitero; los diarios *Clarín* y *La Nación* necesitaban acciones de clase "A" para ponerlas a su servicio. Señora presidenta, en este marco emerge el segundo eje. Este se refiere a las ventajas competitivas que los diarios apropiadores tuvieron a partir de ese accionar. Los estudios realizados han determinado que la empresa Papel Prensa SA se les ha vendido por bajo costo de producción a las empresas relacionadas con los accionistas del sector privado. Como todos sabemos,

el Grupo Clarín es su principal accionista, pero también su principal cliente. Esto les ha conferido una ventaja competitiva en el mercado de la prensa gráfica, que permitió que unas empresas crecieran en forma exponencial mientras que otras desaparecieran y otras no nacieran, porque solo podían acceder al papel vía importación con un precio sensiblemente mayor. Naturalmente, un precio mayor determina la supervivencia o no del emprendimiento gráfico. Cuántos diarios desaparecieron o no prosperaron producto de estas prácticas deleznable. Hubo y hay denuncias concretas en este sentido.

No podemos dejar de mencionar al Sr. Julio Ramos, fundador y director del diario *Ámbito Financiero*, batallador incansable en su denuncia respecto del accionar de la empresa Papel Prensa. Fiel reflejo de ello fue su libro *Los cerrojos a la prensa*, que da cuenta de lo aquí mencionado. Y hoy, en esta acción, nos acompañan una gran cantidad de propietarios y/o directores de diarios verdaderamente independientes de nuestro país, que con su vivencia cotidiana pueden dar testimonio de lo que estamos describiendo. La empresa Papel Prensa SA determinaba niveles de producción por debajo de su capacidad instalada, para de esta manera fijarles cupos de comercialización a los potenciales competidores de *Clarín* y *La Nación*, los que, en la misma dirección, no han realizado inversiones para mejorar su eficiencia y capacidad productiva. Estos elementos permiten llegar a una sola conclusión: producen para su propio abastecimiento y no para la sostenida demanda del mercado interno, que se ve obligada a importar el papel al precio que supera en casi un 50% en un promedio histórico al que ellos mismos se autoproveen.

A confesión de parte... Cristina Fernández de Kirchner

Quiero empezar con un editorial que publicó el diario *Clarín*, que apareció el pasado domingo en un inusual despliegue, porque normalmente el diario ocupa siempre una columna en sus editoriales. En esta oportunidad sostiene ese editorial: "El gobierno avanza en Papel Prensa para controlar la palabra impresa". Nosotros tenemos en derecho un dicho que dice: "A confesión de parte, relevo de prueba". Los psicoanalistas hablan de "proyección". Una infiere que *Clarín* piensa que quien controla Papel Prensa controla la palabra impresa. Quiero en esto coincidir con *Clarín*: claro, quien controla Papel Prensa controla la palabra impresa. ¿Por qué? Porque Papel Prensa Sociedad Anónima es la única empresa que produce en el país pasta celulosa para fabricar papel de diario, fabrica el papel de diario, lo distribuye y lo comercializa en lo que se conoce en términos económicos y jurídicos

como una empresa monopólica integrada verticalmente. ¿Por qué? Porque va desde la materia prima hasta el insumo básico. Pero no solamente produce ese insumo básico sino que, además, determina a quién le vende, cuánto le vende y a qué precio le vende. Por eso coincido con *Clarín* en que quien controla Papel Prensa controla la palabra impresa en la República Argentina.

Luego de realizar un profundo repaso sobre los expedientes presentados, la jefa de Estado prosiguió:

Respecto de estos expedientes, el señor procurador del Tesoro, como jefe de los abogados del Estado, y el señor secretario de Derechos Humanos, harán las presentaciones en los estrados que corresponda para juzgar, porque yo creo en la división de poderes, tengo la certeza absoluta de cómo sucedieron las cosas, pero solamente los jueces de la nación y de la República pueden condenar.

También anunció que enviaría al Congreso un proyecto de ley

cuyos ejes fundamentales serán, en primer término, declarar de interés público la producción de pasta celulosa y papel de diario, su distribución y comercialización.

Ese proyecto de ley también encomendará al Poder Ejecutivo a realizar un marco regulatorio de este insumo básico y producido monopólicamente por una sola empresa, con premisas fundamentales como de tratamiento igualitario para todos los diarios de la República Argentina en precio, condiciones y cantidad.

También deberá impulsar una política de mayor inversión en la que el Estado está dispuesto, como socio minoritario, a participar en la porción que le corresponda para que no deba importarse papel para la prensa en la República Argentina y que todo sea producción nacional.

¿Compradores de buena fe?

Al día siguiente de la presentación del informe, *Clarín* y *La Nación* publicaron una solicitada con su "verdad", así como un extenso reportaje a Isidoro Graiver, cuñado de Lidia Papaleo y hermano de David.

Es de suma importancia destacar que mantuve dos reuniones en mi

despacho con el señor Isidoro Graiver, a quien contacté a través de Lidia Papaleo, quien me dio su teléfono. Luego de algunos intentos fallidos, finalmente nos reunimos. Percibí muy deteriorada su calidad de vida y, de hecho, me manifestó que estaba atravesando dificultades económicas y que esas dificultades deberían ser contempladas en la medida en que eran producto de una situación generada, a su entender, tanto por el Estado a partir de 1976 como por Magnetto desde 1977. Para evitar malentendidos, le dije que estaba invitado a brindar una declaración testimonial con el único objetivo de alcanzar la memoria, la verdad y la justicia.

La reunión se mantuvo en términos cordiales. Él ratificó verbalmente las conclusiones preliminares que estaban obteniéndose en el informe y convinimos en que, luego de su regreso al país después de un viaje por el exterior, prestaría una declaración formal.

Tuvimos una segunda entrevista y en ella le pregunté si quería prestar esa declaración formal, pero me respondió que no deseaba hacerlo. Naturalmente, si bien me sorprendí, no le pedí explicaciones. En vistas de que las cosas comenzaban a quedar claras, ante su negativa le pregunté si quedaba algo más por tratar, y nuevamente contestó que no.

El hombre dio por finalizada la reunión levantándose de la silla y lo acompañé hasta la puerta. Ambos sabíamos lo que estaba aconteciendo. Al salir dio medio giro para despedirse y mirándome a los ojos me dijo:

—Moreno, yo resolví mis temas, pero a usted no le voy a fallar.

—¿Rafael Ianover era testaferro? —fue mi pregunta.

—La empresa era de mi hermano... Y si yo negocié en las oficinas de la calle Tacuarí al 1800, significa que negocié con Héctor Magnetto. Ellos no son compradores de buena fe, como quisieron hacer pasar la operación diciendo que no habían intervenido porque en realidad se la compraron a FAPEL SA.

Yo le creí. No solo por todo lo acumulado en la investigación, que tenía el peso suficiente como para acreditar sus palabras, sino porque en ningún momento habíamos dejado de mirarnos a los ojos ni nos habíamos soltado las manos.

Nunca más volví a verlo. Y reconozco que cumplió.

Durante muchos años, en investigaciones anteriores no realizadas por nosotros, se había arribado a la conclusión de que los diarios habían adquirido

Papel Prensa de buena fe porque, en realidad, la habían comprado a una empresa llamada FAPEL SA, que había sido la compradora directa a la familia Graiver. La empresa FAPERL SA fue fundada en 1974, y sus controlantes eran los diarios involucrados. Fue liquidada en 1988, pero a pesar de nuestra búsqueda no se encontraron mayores antecedentes. Cuarenta años después, en el fallo del juez Julián Ercolini del 16 de diciembre de 2016, se reconoce que FAPERL SA era de ellos. Por lo tanto, en la medida en que Isidoro Graiver reconoce que la negociación final se hizo en las oficinas administrativas del diario *Clarín*, y con la presencia del propio Magnetto, queda claro que la supuesta “buena fe” fue relativa.

Los días subsiguientes a la presentación oficial del informe, el Poder Ejecutivo Nacional elevó una denuncia penal en la Justicia Federal a través de la Secretaria de Derechos Humanos. La querrela se presentó ante el Juzgado Federal n°3 de La Plata. Al frente de la Secretaría de Derechos Humanos, Eduardo Luis Duhalde fue querellante en nombre del Poder Ejecutivo y solicitó que se indagara a Jorge Rafael Videla, José Alfredo Martínez de Hoz, Laura Ernestina Herrera de Noble, Héctor Magnetto y Bartolomé Luis Mitre, entre otros involucrados en el traspaso de las acciones de los Graiver a los dueños de *Clarín*, *La Nación* y *La Razón*, concretado en 1976.

Guantes de box

Como era de esperar, los comentaristas políticos de los diarios involucrados, entre ellos Eduardo Van der Kooy y Joaquín Morales Solá, publicaron sus habituales columnas en la misma dirección, con lo cual no generaron ninguna sorpresa. Sin embargo, hubo una que sí cambió de dirección, y fue la columna de opinión de Horacio Verbitsky en *Página 12* del 29 de agosto de 2010, titulada “Piedra, papel y tijera”. Allí, muy suelto de cuerpo, sostuvo: “Los mejores datos para argumentar la complicidad con un delito de lesa humanidad no están en el informe que los reformadores del Indec tipearon con los guantes de box puestos, sino...”

Verbitsky hacía mención, además, a una asamblea de accionistas en cuyo temario figuraba la posibilidad de que los controlantes privados de la compañía, utilizando su mayoría y violando los estatutos de la empresa, dispusieran que la auditoría interna no estuviera integrada por los accionistas estatales. Lógicamente, si la votación se producía, la decisión podría ser apelada en los tribunales. Sin embargo, durante el tiempo en que se expidiera su señoría y los sucesivos

tribunales de alzada, la empresa dejaría de estar auditada en su gestión por los funcionarios públicos.

Como violentar los estatutos de la compañía no es algo que pudiera estar sometido a votación, se recurrió, bajo la atenta mirada del veedor judicial, a generar una maniobra de distracción que postergara dicha decisión hasta que el juez interviniente opinara sobre el tema. Necesitábamos ganar tiempo para que la justicia obrara, y fue por ese motivo que recurrí a todo tipo de artimañas para que la votación de ese punto no se llevara a cabo. Por ejemplo, en una bolsa de juguetería llevé cascos y guantes, que repartimos a la voz de “¡Aquí no se vota!” Finalmente la justicia opinó, y lo hizo en consonancia con nuestro planteo, es decir, decidió que la auditoría continuara en manos del sector público.

Cuando escribió su columna, Verbitsky sabía con precisión que, si no hay crimen de lesa humanidad, los delitos comerciales, de haber existido, prescriben con el paso del tiempo. Su opinión era funcional a los intereses de Magnosto. En cuanto a los artículos de ese diario, hay que recordar que los propios ejecutivos del Grupo Clarín mencionaron que también ellos eran controlantes de la sociedad propietaria de *Página 12*. La referida columna generó rispideces internas en el gobierno y permitió clarificarles, a algunos funcionarios, acerca del papel que estaba desempeñando este periodista tan particular y tan sospechado.

Los beneficiarios de las acciones son nuestros jubilados

En 2009 la presidenta estatizó el sistema previsional, con lo cual la ANSES recibió las acciones que eran el fondo patrimonial de las AFJP. Entre ellas estaban las que habían comprado las administradoras cuando el Grupo Clarín decidió poner acciones en la bolsa.

El 25 de abril de 2013 se realizó la asamblea anual ordinaria de accionistas del grupo y fui designado por la presidenta, conjuntamente con el secretario de Política Económica Axel Kicillof y el síndico general Daniel Reposo, a representar las acciones que detentaba el Poder Ejecutivo. La presidenta me instruyó durante la mañana del mismo día en que se efectuaría la asamblea, Kicillof me envió la información correspondiente cerca de la una del mediodía y a las tres de la tarde estábamos en las oficinas de *Clarín*. Eso significa que el balance se estudió en el término de una hora y media.

Cuando llegamos al edificio de Tacuarí al 1800, la sorpresa de los asambleístas al vernos fue notoria. Temí que pudiera producirse algún incidente, por lo que le pedí al policía de custodia que estuviera atento y él cumplió correctamente con su deber preservando el orden dentro del edificio. Habíamos descendido del ómnibus como si fuésemos un equipo de fútbol visitante, recibiendo los improperios de la hinchada local, pero yo no creía que esas expresiones fueran fruto de un sentimiento personal de los empleados, sino más bien la directiva de sus jefes (dueños).

Al ingresar a la asamblea fuimos demorados. Después nos enteramos que lo habían hecho porque, como marca la ley, era el presidente del directorio quien debía presidirla, vale decir Héctor Magnetto, y cuando nos vio llegar se había retirado. Su lugar lo ocupó el vicepresidente José Aranda, cometiendo un error de forma ya que debía haber sido votado por la asamblea, cosa que no se hizo.

Habíamos entrado a la asamblea con nuestras cámaras, nuestros taquígrafos y nuestros fotógrafos, y como era habitual, en nuestra interacción con el Grupo Clarín grabamos, fotografiamos e hicimos una versión taquigráfica de todo lo desarrollado durante la asamblea. Ciertamente, no era su costumbre que el resto de los medios cubrieran sus actividades internas, pero nosotros exigimos que ingresaran. De ahí que haya habido tan abundante registro fílmico de lo acontecido.

A medida que era tratado el temario de la asamblea, iban quedando por primera vez en evidencia los oscuros manejos de una empresa que tiene como beneficiarios de sus acciones, entre otros, a nuestros jubilados y que, en consecuencia, debiera hacer de la transparencia un culto.

Risas nerviosas

Irónicamente, agradecí la bienvenida y se dio por iniciada formalmente la asamblea. Después de leer las actas de apertura, comenzaron a exponer los distintos accionistas y se produjo una discusión entre los asambleístas sobre el tema fiduciario. Una mujer adujo que, al ser personas físicas, no tenían que inscribirse, mientras que el último exponente ratificó una impugnación, por lo que esos accionistas no podían estar participando. Fue entonces cuando tomé la palabra y expliqué que la señora estaba en representación de los fiduciarios, que estos administran los bienes de los fiduciantes y que era necesario saber quiénes

eran estos últimos. No habían tenido mucha imaginación para los nombres de esos fiduciantes. Como hizo notar Kicillof, las iniciales coincidían con los nombres: ELHN (Ernestina Herrera de Noble), HHM (Héctor Horacio Magneto) y LRP (Lucio Rafael Pagliaro).

A continuación, Kicillof también comentó que habíamos leído la memoria y que esta no explicaba la peor *performance* de la compañía, ni sus menores ganancias, y que no era cierto que el país hubiera atravesado una crisis más fuerte que el resto de los países emergentes o que las *commodities* hubiesen sufrido con esa crisis. En definitiva, planteó que echarle la culpa al Estado nacional de que la Argentina le hubiera ido peor era una cuestión sólo ideológica, sin relación alguna con los hechos. No podían apoyarse en esas falsedades para justificar el accionar de los directores o los resultados de la compañía.

Para ese entonces quedaba claro que cualquier votación sería ganada por la parte mayoritaria, representada por los nombres mencionados, directores y bancos, como JP Morgan, sobre ese 9% que el Estado representaba en nombre de la ANSES para cuidar el dinero de los jubilados. La insensibilidad se hacía visible de forma contundente.

Más adelante José Aranda sometió a consideración las nuevas remuneraciones de los siete directores, que sumaban casi diez millones de pesos. Cuando se terminó de leer la orden pedí la palabra: “¿Usted quiere decir que, por ejemplo, ese señor Rendo, que está sin corbata, lo digo para diferenciar al que está con corbata, va a cobrar un millón cuatrocientos mil pesos? ¿Está dentro de la lógica del mercado? ¿Qué es lo que hace Rendo para cobrar 120 o 130 mil pesos por mes? ¿Hay alguien en esta reunión que cobre 120 mil pesos por mes?” A continuación hice silencio y solo escuché risas nerviosas. Los fotógrafos... los periodistas... los empleados del Grupo Clarín... ninguno levantó la mano.

Kicillof tomó la palabra y preguntó al directorio si se habían hecho estudios para regular esos honorarios... porque “no es criterio de un buen hombre de negocios regularlos en función de las ganancias”. Entonces Aranda respondió que se trataba de ejecutivos bien pagos, pertenecientes al segmento superior del mercado, y que la compañía otorgaba a sus talentos una buena remuneración. Las niñas de las iniciales votaban automáticamente a favor, por lo cual la votación aprobó las remuneraciones.

Otro punto interesante, dentro de los temas del orden del día, fue la distribución de dividendos y/o la constitución de reservas. Alejandro Grisenki, uno

de los directores, sostuvo que era poco probable que la sociedad pudiera contar con liquidez remanente para realizar una distribución de dividendos, echándole la culpa por esto a la discrecionalidad del gobierno para pautar en los medios independientes y a la prohibición de publicitar a las grandes cadenas de electrodomésticos y compañías telefónicas... También responsabilizó al gobierno por el impacto negativo que pudiera tener la Ley de Medios en el grupo, obligándolos a guardar esta reserva sin distribuirla. Ante esta afirmación, intervine preguntando si la reserva que estaba haciendo Cablevisión era por la Ley de Medios, y él, lejos de contestar, comenzó a dar vueltas cual perro que quiere morderse la cola... Luego le pregunté si el grupo colapsaría por cumplir la ley y él volvió a dar vueltas, pero ahora para el otro lado... Finalmente leyó que, hipotéticamente, ponerse a derecho podría ocasionarle al grupo una pérdida de entre 1500 y 3300 millones de pesos. Entonces le pregunté si el perito no había efectuado una evaluación de cuánto costaría adecuarse, porque quizás los accionistas principales tendrían otros intereses que no eran los de la compañía. No había un estudio de cómo quedaría el grupo si se ajustara, como todos los demás grupos de medios... Simplemente, ellos decidieron confrontar, porque, según adujeron, esa era la conducta correcta para defender 17 mil puestos de trabajo y el patrimonio del grupo.

A continuación, Kicillof preguntó si no había un responsable económico-financiero que pudiera explicar esto, a lo que Grisenki respondió que era él. Kicillof le contestó: "Entonces tenés que poder explicar por qué y cómo toman determinadas previsiones, y cuáles son los escenarios que contemplan", algo que, evidentemente, no podía hacer.

Tomó la palabra el director financiero Jorge Rendo y dijo que, en el negocio de los medios, la credibilidad es el mayor valor, y que yo había destruido ese capital con una supuesta campaña anti-Clarín. Y que resultaba contradictorio que yo, por un lado, me preocupara por no ganar plata y, por otro lado, hiciera lo imposible para destruirle valor a la compañía. Le pregunté al señor Rendo, que ganaba 200 mil pesos por mes, si tenían cuantificada en el balance cuál era exactamente la pérdida de valor a la que se refería o si simplemente se trataba de una sensación. Ante la negativa de los directores, les dije: "En realidad, estamos desentrañando las mentiras históricas de este grupo, que arrancan con la apropiación de Papel Prensa por el lado del señor Magnosto. Tienen las manos manchadas de sangre, algo que está perfectamente demostrado en el informe de Papel Prensa en audiencias públicas". Por primera vez, a Aranda se le borró la sonrisa de la cara. "No lo hizo por prudencia, pero Lidia Papaleo podría haber venido a esta asamblea para dar su testimonio sobre el modo en que fue torturada

para decir dónde estaban las acciones de Papel Prensa, para que a vos (señalando a Aranda) se te caiga cara de vergüenza.”

Al finalizar la asamblea, salimos entre decenas de cámaras. El Grupo Clarín en sus distintos medios, y en forma homogénea como suele hacerlo, dijo que Guillermo Moreno y Axel Kicillof habían irrumpido en una asamblea del grupo, omitiendo la verdad, es decir, que habíamos concurrido por el derecho que nos otorgaba la representación del 9% de las acciones que poseía el Estado.

Vale la pena reiterar el único grito que unió al conjunto del pueblo argentino contra la última dictadura militar. Deseamos con toda nuestra fuerza que así sea: Nunca Más.

31 El Grupo Clarín está integrado por Ernestina Herrera de Noble, directora del diario; Héctor Magnetto, director ejecutivo; José Antonio Aranda, vicepresidente, y Lucio Rafael Pagliaro, director. Magnetto es uno de sus principales accionistas, además de tener el mayor porcentaje societario. El grupo conforma el 82% accionario, mientras que el 16% está en manos del banco de inversión estadounidense Goldman Sachs. En cuanto a la estructura de la empresa, se trata del mayor *holding* de medios de comunicación y telecomunicaciones del país. En el mercado audiovisual, Clarín es dueño de Canal 13, Canal 7 de Bahía Blanca, Canal 6 de Bariloche, Canal 10 de Mar del Plata, Canal 10 de General Roca y Canal 9 de Resistencia. Posee la representación del Canal 10 de Tucumán, Canal 12 de Córdoba, Canal 9 Litoral, más repetidoras. Gracias a la fusión con Multicanal (no ofrece servicios aunque persiste como sociedad) en 2007, este último logró ser también el mayor distribuidor de cable e Internet de la Argentina, con el 100% de Fibertel, Fibercorp, Teledigital. Es propietario de los canales de cable TN todo noticias, Magazine, Metro, Volver y el canal musical Quiero. En radio, posee el 100% de Radio Mitre, Radio Mitre Córdoba, La 100 y FM 100 de Mendoza. Asimismo tiene un amplio menú de titularidades de licencias radiales. A través de Artear S.A., empresa controlante de Canal 13, participa del 30% en Pol-Ka Producciones, el 30% en Ideas del Sur, el 15% en Canal Rural y el 30% en Patagonik Film Group. Es dueño del diario *Clarín*, y participa, a través de Agea, del diario *La Razón* y las revistas *Elle*, *Genios* y *Olé*. Por Cimeco (Compañía Inversora en Medios de Comunicación), posee el 99% de *La Voz del Interior* y *Día a Día*, ambos de Córdoba, y el diario *Los Andes*, de Mendoza. Es, además, propietario de la editorial Tinta Fresca, y del 37% de la fábrica de Papel Prensa S.A. y la agencia DyN.

32 Es interesante destacar que José Pirillo testimonió ante los legisladores en audiencias públicas dedicadas al proyecto de ley que declaraba de interés público

la producción, comercialización y distribución de papel para diarios.

33 El informe completo "Papel Prensa, la verdad" se encuentra disponible en www.mecon.gov.ar/basehome/pdf/papel_prensa_informe_final.pdf.

8

Estadía romana

Cambiamos de vida, pero no de Obispo

Tal cual se había planteado en 2011, mi tiempo en la función pública se había acabado. El 19 de noviembre de 2013 presenté mi renuncia al cargo de secretario de Comercio Interior y, casi tres meses después, inicié la nueva tarea que la presidenta me había asignado. Hasta la finalización del gobierno de Cristina, el 10 de diciembre de 2015, me desempeñaría como agregado económico en la Embajada Argentina en Roma.

Hasta el año 1989, estas funciones las realizaban los agregados comerciales, quienes actuaban como facilitadores de negocios en el exterior para empresas argentinas. El cargo dependía del Ministerio de Economía. Cuando Carlos Menem asumió la presidencia y nombró como canciller a Domingo Cavallo, solicitó que estos funcionarios pasaran a depender del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Trascurridos más de veinte años de aquella decisión, en la marcha diaria la función había ido adquiriendo la mecánica de las relaciones exteriores; esto significaba que los encargados de negocios medían el éxito de su gestión tomando en cuenta si alcanzaban o no la designación de embajadores, con lo cual, en lugar de convertir a nuestros agregados en vendedores, habíamos transformado a nuestros vendedores en personal diplomático.

No es mi intención formular un cargo contra nuestro servicio exterior, ya que siempre he trabajado con sus integrantes de modo satisfactorio. Sólo que las evidencias demuestran que tanto las habilidades como el foco de atención de un representante del presidente difieren de los de un hombre de negocios. En sí mismo esto no está ni bien ni mal, sólo se trata de un enfoque distinto, que no contempla ni se articula con las necesidades de los empresarios.

Se sabe que un país con empresas poderosas es un país potente. Y de eso se trataba nuestro trabajo: de generar ingresos auxiliando la comercialización de nuestros productos, lo cual, en última instancia, también es generar soberanía.

El complejo mundo de los negocios

Ya durante las giras comerciales emprendidas con la Secretaría de Comercio había percibido que nos habíamos quedado sin iniciadores de negocios a lo largo del mundo. Era necesario propiciar una reconstrucción del sistema de comercio exterior.

En adelante, la dependencia que yo asumía procuraría reunir y articular posibles puntos de venta con el fin de promover e impulsar productos nacionales. Si se abarcaban los cinco continentes sin duda sería un arma útil para las empresas, de tal manera que los agregados económicos se transformarían en iniciadores de negocios e interactuarían cada uno con la Secretaría de Comercio Exterior de la Nación Argentina, por un lado, y con las cámaras y/o entidades que nucleaban a los empresarios en cada país actuante por otro, sin descartar a los clientes directos.

Mi tarea sería dar impulso a un conjunto sistemático de agregaduras económicas, que trabajarían en las sedes diplomáticas, aunque sus funciones no dependerían de la Cancillería sino del Ministerio de Economía. Este esquema no implicaba superposición de funciones, sino una red de hombres de negocios que, transitoriamente, abandonarían su labor en el sector privado con el objetivo de aportar valor a la producción de bienes y servicios argentinos.

El perfil buscado para esta actividad suponía cumplir con ciertas características, entre las cuales la principal era comprender la complejidad del mundo de los negocios. Hay que tener en cuenta que ser funcionario público no significa entender la lógica del comercio, lógica que se adquiere a través de actividades empresariales a nivel personal. También era indispensable que nuestros candidatos contaran con tiempo, y lo más probable era que los hombres de negocios que buscábamos estuviesen al frente de sus propias empresas.

En cuanto a lo personal, mi inserción en esta actividad aportaría mi bagaje como comerciante, las experiencias vividas en las giras oficiales, más el equipo formado por quienes habían sido mis colaboradores de la Secretaría de Comercio, quienes pasarían a ser la unidad técnica de la red que desde Buenos Aires brindaría asistencia y coordinación con los gobiernos nacional y provincial según las necesidades.

Así, llegado el momento y con los planes claros, partimos hacia Roma.

Mi vida cambiaría bruscamente

Viajé junto a un grupo de empresarios, quienes consideraban que mi aterrizaje en un país extraño, aun cuando se tratara de Italia, necesitaba el calor que da el acompañamiento. Obviamente, lo hicieron aquellos que pudieron dejar sus actividades por unos días y costearse el traslado. También se sumaron

generosamente funcionarios que debían hacer gestiones en Europa. Ellos fueron los artífices de ese sentido amistoso que compartimos y que tanto necesité en aquel momento.

Arribamos a Roma un fin de semana. En el aeropuerto nos esperaba personal de la embajada, que hizo que los trámites de migraciones y de aduana se tornaran más sencillos. Mi esposa Marta había viajado una semana antes para poner la casa en condiciones, de modo que encontrar lo cotidiano encaminado facilitó los primeros días en la ciudad.

El lunes ya estaba preparado para comenzar el servicio. Esa mañana, al traspasar la puerta de mi casa romana, me di cuenta de que mi estadía no iba a ser como otras veces, parte de un viaje oficial o turístico con pronto retorno a Buenos Aires. Ahora me dirigía a mi trabajo y ahí pude percibir cómo mi vida cambiaría bruscamente: mi madre, mis hijos y mis nietos, los compañeros, los afectos más cercanos, todos habían quedado en el último abrazo que nos habíamos dado antes de abordar el avión.

Se había convenido que la agregaduría tendría su sede en la embajada, un edificio muy particular del siglo XIX. El ingeniero Torcuato Di Tella era el embajador y, aunque yo no dependía de él, con mucha amabilidad puso a mi disposición parte de su personal estable. También me asignó las oficinas del agregado comercial, que hasta ese momento desempeñaba a la vez las funciones comerciales y las culturales, con lo cual pasó a desempeñar solo el cargo de Cultura, mientras que yo asumía las de agregado económico del Ministerio de Economía, donde debía reportar mis tareas. Para poder llevar a cabo las actividades que nos habíamos impuesto, colaboraron conmigo en la primera etapa tres asistentes, más tarde cuatro y ya al terminar mi gestión, dos.

Aunque el despacho asignado era más sencillo que los que había tenido en las secretarías, al sentarme en el escritorio comprendí dónde residía el lujo de la oficina. Desde una ventana se veía la plaza con la Basílica Santa Maria Maggiore, las cúpulas de las iglesias, la columnata con la virgen. Toda Roma, con su color tan particular —entre tierra siena y ocre—, asomaba a través del vidrio.

Sin embargo, si bien aquello era imponente, mi pensamiento estaba en la Argentina. Recordé cómo había comenzado mi vida pública en un país completamente devastado, el modo en que había ido creciendo de la mano de nuestro gobierno, y la forma en que había derivado en esa etapa, con la que finalizaría mi tarea de funcionario sintiendo la satisfacción de haber formado parte

de la recuperación.

Un asado en la terraza de la residencia

Comenzamos nuestra jornada de trabajo organizando las primeras gestiones. Los esfuerzos debían estar puestos en penetrar e intensificar la comercialización de productos argentinos exportables en el mercado italiano, con lo cual, después de una evaluación, llegamos a la conclusión de que, si bien acompañaríamos a las empresas que por su envergadura tuviesen su propio esquema de comercialización, estas no serían prioritarias en nuestra atención, ya que disponían de la infraestructura necesaria como para seguir con sus emprendimientos. Lo urgente eran las pymes.

Como gobierno, las necesitábamos por ser generadoras de trabajo, mientras que ellas necesitaban de nuestra colaboración para encontrar los canales en los cuales ofrecer su producción. Desde Italia tendrían la posibilidad de expandirse hacia el resto del Mercado Común Europeo y el norte de África.

Decidimos comenzar nuestras acciones sobre las cadenas de supermercados a fin de colocar allí los productos argentinos. Un análisis nos dio la pauta de que Carrefour Italia y COOP eran los más apropiados.

COOP es una cooperativa de consumidores que cuenta con quinientos mil socios, la mayor cadena de supermercados de precios medios altos, con 1470 puntos de venta en toda la península, además de comercializar dos marcas propias destinadas a distintos targets. Estos datos mostraban un interesante potencial para nuestras ventas.

Ya en la primera semana contactamos a Carrefour a través de Carrefour Argentina. El grupo Casino, líder en la distribución de alimentos en Europa, había ingresado a Italia en 1993 y hoy cuenta con una amplia red minorista de hipermercados, tiendas Planet, supermercados y veintiséis minitiendas exprés. Que Carrefour atendiera nuestras empresas era todo un logro. Y lo conseguimos. Con COOP me relacioné a través del Movimiento Cooperativo Argentino, con el cual históricamente mantenía vinculaciones.

Una vez obtenidas las citas, ya estábamos en condiciones de organizar la primera misión a Italia. La idea central era generar una relación con los

supermercados en la que los jefes de compra atendieran a nuestros empresarios. Y ese fue nuestro segundo logro.

La primera misión se hizo realidad en mayo de 2014. Y si bien con los integrantes de nuestras empresas nos concentramos en Roma, la actividad se desarrolló en Milán, donde se encontraba la central de compras de Carrefour, y desde ahí viajamos a Bolonia, a la central de COOP. Cada firma venía preparada con folletería, carpetas con la descripción de sus productos y listas de precios.

Si bien yo tenía plena confianza de los pasos que dábamos, en el fondo de parte de las empresas parecía haber cierto descreimiento sobre el grado de penetración que se podía llegar a obtener. No sé si sorpresa es la palabra para calificar el ánimo de los empresarios cuando se dieron cuenta de que los responsables de compras de estas cadenas ponían la debida atención a sus mercaderías. Y ya cuando la conversación con los jefes de compras se instaló en torno al tipo de oferta que necesitaba el supermercado y la relación de precio-producto que tenían que ofrecer, sin duda el descreimiento se disipó. Muchos de ellos por primera vez tenían la oportunidad de mostrar y comercializar sus productos en redes de supermercados europeos.

Entre los logros obtenidos, podemos decir que el vino argentino comenzó a verse en las góndolas de ambos supermercados y fue la primera vez que nuestros productos formaron parte de las ofertas regulares en sus cadenas, sobre todo en Carrefour.

De regreso en Roma realizamos el primer asado con carne argentina como homenaje a la delegación, carne que había sido enviada por un frigorífico nuestro desde su centro de distribución en Alemania.

La Embajada Argentina en Roma se encuentra en la Piazza dell Esquilino, emplazada en una de las siete colinas. Desde su terraza típicamente romana se abre una vista panorámica de toda la ciudad. En ese momento la residencia casi no se usaba; por lo tanto, servir un asado debajo de una carpa donada por los empresarios para que pudiéramos disfrutar de la terraza causó tremendo impacto entre los residentes argentinos, que concurrieron en cantidad a ver qué estaba sucediendo.

Aquella noche invitamos a la Cámara de Comercio de Roma. Nuestras mentes argentinizadas encuentran complicado entender que, para ejercer el comercio en esta ciudad, es necesario afiliarse al organismo, con lo cual este tiene

una potencia de *lobby* muy superior a nuestras organizaciones empresariales. Nuestro excelente vino ayudó a generar una relación institucional entre los dirigentes de ambas cámaras.

Francisquito

El llamado de monseñor Guillermo Karcher, oficial de la Secretaría de Estado y Ceremonial Pontificio, me tomó desprevenido. Me informaba que, a pedido de Su Santidad, se contactaría conmigo el licenciado Roberto Sarti, que estaba organizando el primer partido de fútbol por la paz.

“Por un mundo de igualdad y paz”, tal era el lema del encuentro, del que participarían jugadores pertenecientes a distintas religiones, retirados o en actividad, y su objetivo era recaudar fondos para el programa “Scholas Occurrentes”,³⁴ una inspiración de Su Santidad a través de la cual se vinculaba el deporte con la educación como ordenador de la juventud.

Días después recibí la visita del licenciado Sarti, quien me explicó con lujo de detalles las características de la competición. Ante la lista de futuros jugadores le pregunté por qué no convocar a Diego Maradona. El hombre, descolocado, respondió dubitativamente: “¿Y Diego querrá intervenir?”

Lógicamente, la última palabra la tendría el propio Diego, pero de todos modos me atreví a asegurar que sí, que participaría. Sin embargo, antes había que pedir la opinión de Su Santidad. Dos días después el licenciado me llamó para informarme que el Papa Francisco veía con buenos ojos la presencia de Diego en el partido.

Cuando le trasmití a Diego en qué consistía el evento y que su santidad estaría complacido de que él fuera parte del equipo, su voz sonó incrédula.

—Guille, ¿vos decís que Francisquito quiere que yo juegue?

Antes de confirmárselo, le dije:

—Para mí es Francisco, pero si para vos es Francisquito, está todo bien...

—¡Para mí es un honor! Decile al Papa que sí.

Confirmar la presencia de Maradona fue leer en la portada de los diarios del mundo: “El Papa Francisco convoca a las estrellas del fútbol”. El partido había tomado otro carácter.

Me presté a cooperar, fundamentalmente en las gestiones necesarias para que las empresas argentinas acompañaran el evento en calidad de *sponsors*. Motorizado por la energía que se percibía en el núcleo de la organización, comencé a trabajar con el emblemático ex jugador de la selección argentina Javier “Pupi” Zanetti, quien a través de su fundación convocaba a sus pares a volver a la cancha esta vez vistiendo los colores de la paz.

La Pontificia Academia de las Ciencias Sociales confirmó la fecha del 1° de septiembre a las 20.40 hora local para ese primer partido, a realizarse en el Estadio Olímpico de Roma. Los empresarios argentinos pusieron todo su entusiasmo y prestaron su apoyo, aunque hubo una excepción.

No creo que la intención del dueño de Farmacity fuera rehusarse a ayudar en una causa de esta naturaleza. Solo que el señor Mario Quintana, hoy secretario de Coordinación de la Jefatura de Gabinete de la nación, fue el único empresario de todos los que llamé que se negó a cooperar.

El abrazo de los dos argentinos más destacados del mundo

El 1° de septiembre a las cuatro de la tarde, el aula Paolo VI del Vaticano, con una capacidad para seis mil trescientas personas, estaba repleta de celebridades del deporte, la farándula y del mundo empresarial. Aunque una gran vidriera ovalada, obra del artista italiano de origen húngaro János Hajnal tornaba diáfano el recinto, la entrada de Francisco, con esa sonrisa de los que gozan, iluminó todo el recinto. “Les agradezco que hayan adherido a mi deseo de ver a campeones de diversos países y de diversas religiones como testimonios de amistad y fraternidad”, expresó al recibirnos en la ceremonia previa al partido.

Jugadores, organizadores, técnicos y empresarios habíamos esperado la bendición del Papa en ese salón —también llamado aula Nervi en homenaje al ingeniero que diseñó el edificio, Pier Luigi Nervi—, una construcción de líneas modernas que se utiliza desde el pontificado de Pablo VI como espacio alternativo a la plaza San Pedro para la Audiencia General de los miércoles. El edificio, que fue inaugurado en 1971, tiene una característica única en el Vaticano: posee una

parte ubicada en territorio del Estado del Vaticano y la otra en tierra italiana.

El discurso del Papa Francisco contuvo una reflexión vinculada al deporte. Fue un momento de emoción, sobre todo para nuestro grupo, ya que no solo habíamos logrado que la idea de Su Santidad se hiciera realidad, sino el encuentro de los dos argentinos más famosos del mundo.

Fue como abrazar a mi papá

Diego Armando Maradona había formado la fila de rigor para recibir el saludo de Su Santidad. Ambos coincidieron en un punto en el estrado —Francisco y Maradona, Maradona y Francisco—; por un instante el flujo normal del tiempo se detuvo. Se miraron con los ojos del alma. Los flashes del mundo se encendieron. Ellos hablaban... quién sabe de qué... y se fundieron en un abrazo. Seguramente para Diego y Francisco, en ese momento todos nosotros desaparecimos. Para los que estábamos ahí, para quienes seguían el acontecimiento por televisión, la fuerza del abrazo anulaba cualquier explicación, convirtiéndose en una imagen fija y eterna. Al instante siguiente recuperamos la respiración y el tiempo volvió a circular.

Diego descendió los diez escalones del estrado con el rostro iluminado de felicidad. Vino a mi encuentro y me abrazó emocionado: “¡Gracias! Fue como abrazar a mi papá, te lo agradezco infinitamente Guille... —dijo—. Me tengo que ir a comer los fideos. En un rato juego...”

En el enorme salón despojado de ornamentos, Diego, radiante de alegría, caminaba por la nave central hacia la salida inmerso en un fuerte e interminable aplauso...

En ese momento el Papa Francisco había desaparecido en la cotidianidad del saludo a distintas delegaciones y, cuando monseñor Guillermo Karcher señaló que allí estábamos los argentinos, como no podía ser de otra manera, él bajó la escalera para saludarnos uno por uno a todos los que integrábamos la delegación. Fue entonces cuando nos sacamos aquella fotografía que luego circuló por las redes y medios periodísticos del mundo, donde Su Santidad se encuentra rodeado de argentinos.

Nos quedamos cortos con la carne

Nuestra delegación fue a ver el partido, que se televisó al mundo a través de la RAE. El estadio estaba repleto. Hubo un show de apertura donde la cantante Violetta apareció en medio de la cancha vestida de blanco y rodeada de niños que bailaban en su entorno.

Tres generaciones de números diez brillaron en la cancha. Los jugadores se distribuyeron en dos equipos: uno entrenado por el Tata Martino y el otro por el técnico del Arsenal inglés Arsene Wenger. A sus 53 años “el Diego” jugó los noventa minutos, mostrando chispazos de talento y ovacionado por los concurrentes con el consabido “¡Olé olé olé olé, Diego, Diegooo!”. Quiénes fueron los jugadores, cómo fueron los nueve goles que se hicieron y cuál fue el resultado del partido, todo eso sería secundario.

Como recuerdo de ese primer partido, el orfebre Adrián Pallarols creó para los jugadores un olivo de plata con veinticuatro frutos que representaban los doce apóstoles y los doce ancianos, símbolo de la unión del Antiguo y el Nuevo Testamento.

Como no podía ser de otra manera, el partido fue un éxito en todos los planos. Y lo festejamos con un asado en las terrazas de la embajada —hacia cuatro meses que no usábamos la carpa—. En principio sería para la delegación, pero estaba latente la presencia de Diego.

A las seis de la tarde le informé al embajador Di Tella la asistencia de Maradona al asado, y aunque no hicimos circular la noticia por el motivo más rupestre de que la carne no alcanzaría, entre las seis y las ocho de la noche corrió de boca en boca. Y como era previsible, la carne no alcanzó.

Dos actividades del Instituto Italo-Latinoamericano

El Instituto Italo-Latinoamericano (IILA) es una organización intergubernamental fundada en Roma en 1966 muy activa en el campo cultural, científico y de la cooperación para el desarrollo. Colabora con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia ejecutando proyectos finalizados. Representa a los

gobiernos de Italia y de veinte repúblicas de América latina: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

En diciembre de 2014 recibí una invitación para integrar un evento organizado por ese instituto que se realizaría en Villa Madama. La jornada era convocada por el Foro Italo-Latinoamericano, versaría sobre las políticas públicas hacia las pymes y, en esencia, se trataba de un intercambio de formas de colaboración basadas en experiencias.

Un moderador introducía el tema del debate. Universidades, bancos y ministerios de países latinoamericanos componían los paneles. En mi calidad de agregado de la embajada Argentina integré el segundo panel de la jornada, donde presenté mi ponencia sobre "Propuestas y modalidades de colaboración para fortalecer los sistemas productivos de las pymes". Al finalizar, hubo un espacio en el que participó el público.

El mismo instituto invitó a un encuentro convocado desde Italia a casi todos los países de América Latina, desde México hacia el sur. Nuestra delegación estaba formada por nueve dirigentes. Hubo seminarios dictados por el instituto y, luego, cada dirigente visitaba distintas regiones italianas de acuerdo a las características y el sector que representaba. Lo que llamó la atención en esta jornada fue la conclusión a la que llegaron, producto de la observación: que la potencia industrial italiana una década atrás estaba transformándose en una potencia agroexportadora, con todo lo que ello implicaba en términos de deterioro de su complejo industrial.

Argentina, una marca en el mundo

Se sabe que, en esta era visual por excelencia, no existen industrias sin diseño. El diseño comunica mensajes y está presente en todo, a veces sin que lo advirtamos: el *packaging*, las etiquetas, la folletería, las explicaciones, los logotipos. Las industrias se apoyan en el diseño, por lo tanto sus hacedores representan una rama productiva en alza, con una actividad que emplea a un gran número de personas y que ayuda al consumo. Y el consumo es sinónimo de venta. Y justamente de eso se trataba mi trabajo: de ayudar, en este caso a nuestras diseñadoras, a entrar en los mercados europeos; abriéndoles camino hacia las pasarelas

européas. Y acercar a las interioristas a las ferias internacionales y las revistas del ramo.

El primer paso fue mostrar su quehacer en un show interdisciplinario que, a su vez, sería una gran vidriera de la Argentina. Y lo hicimos en la Jornada Argentina de Comercialización de la Moda, Arte, Diseño, Enogastronomía y Turismo, en el contexto de Marca País.

Esta vez se trataba de promocionar nuestros productos *Premium*, por lo que buscamos un entorno con el glamur adecuado. La alianza del Club de golf Castelgandolfo, en el marco del Ferrari Golf Challenge, era ideal para mostrar diseños y colecciones de las marcas más conocidas de nuestro país. Lo organizamos conjuntamente con la Scuderia Ferrari Club Roma.

En los jardines de la sede social del club, una villa del 1600 edificada por el cardenal de Sassia, sobrino del papa Alejandro VII, se desarrollaron las actividades de exposición y comercialización de los productos en seis stands previstos para ese fin. El estudio de diseño de María Eugenia Landaboure exhibió muebles y accesorios complementarios para la decoración; ella explicó ante las cámaras de televisión de qué modo había fusionado nuestros tejidos autóctonos con panas tradicionales aplicadas en piezas antiguas de ebanistería europea. Los diseñadores de moda argentina tuvieron a su disposición diez modelos femeninas y dos masculinos, además de maquilladora y peinador. La pasarela se ubicó al borde de la piscina sobre una alfombra roja. La curadora del desfile, la señora Luisa del Vecchio, presentó sus propios diseños. Una presentadora remarcó “la transparencia y sutileza de los vestidos de María Vázquez, prendas tridimensionales con aplicaciones de láser termofusionadas, formas geométricas que simulan estallidos de vidrios”. Se destacaron también la ropa de noche de Marisa Marana; los perfumes de Fragrance Fueguia, elaborados con esencias de plantas patagónicas; los accesorios y *bijouterie* de Isadora; la marca de ropa masculina MIA; calzado artesanal para hombres de TE; Manos Andinas, creaciones manufacturadas con lana de guanaco, alpaca, llama, y Textil De Los Andes, entre otros.

El evento resultó un paneo general por nuestro país, con la proyección continua de los puntos turísticos. El delegado para Europa del Instituto Nacional de Promoción Turística (Inprotur), el representante del Ministro de Turismo y la señora Vanesa Di Martino de la Agregaduría Económica difundieron ofertas turísticas basadas en la campaña internacional 2015 “Argentina para vos”. La faz cultural se cubrió con un concierto de tango y folclore a cargo del maestro

Armando Krieger.

La jornada terminó con una cena show con un menú basado en empanadas criollas, asado, postres y dulces, todo acompañado de la excelencia del vino de nuestra tierra. Ya de noche, más de quinientos cincuenta invitados disfrutaron de los fuegos artificiales.

¿De izquierda o de derecha?

Entre los planes para la delegación argentina se contaba realizar un viaje relámpago a Alemania a fin de encontrarnos con la dirigencia empresarial de ese país. Partimos un domingo para trabajar el lunes y volver a Roma por la noche.

Necesitábamos discutir la visión de la dirigencia alemana como líder de la economía europea. Las reuniones en la Embajada Argentina en Berlín resultaron de suma importancia. El tema central fue el impacto que recibiría la industria manufacturera global a raíz de la revolución energética norteamericana y su consecuencia en la baja de los costos de producción.

Las conclusiones de los encuentros fueron aleccionadoras. La primera síntesis vinculada con la visión del proceso político argentino la dio un dirigente empresarial de la zona industrial de Baviera cuando nos dijo: "Lo que ocurre con los argentinos, en el mundo de las ideas, es que lo que ustedes piensan como políticas de izquierda en mi país son de derecha". Esto generó cierta perturbación en nuestros dirigentes empresarios, quienes no podían entender tamaña confusión. Y si bien hay una interpretación posible, quedará en el lector dilucidar con precisión el significado de la frase.

La segunda conclusión fue de carácter global: aquello que los norteamericanos no habían podido lograr en la Segunda Guerra Mundial estaban en condiciones de conseguirlo ahora gracias a la recuperación de su autosuficiencia energética, con métodos de fractura hidráulica. Los combustibles de extracción barata provocarán una verdadera revolución energética, comparable a la que obtuvo la economía británica en la Revolución Industrial.

En el año 2015, mientras la economía europea necesitaba entre 7 y 12 dólares el millón de BTU para abastecerse, la industria manufacturera de los Estados Unidos, con igual unidad de medida, lo hacía con una base de 2,50 dólares. Es

decir, prácticamente una diferencia de un tercio en aquellos productos energo-intensivos. De allí la baja de los costos primos en la economía estadounidenses.

Por primera vez desde la posguerra, la industria manufacturera europea no podría acompañar (no hablemos de competir) el proceso de industrialización de los Estados Unidos, cuya consecuencia impactaría en el incremento en la tasa de desocupación de la Unión Europea.

La venganza será terrible

Mi propósito era no dejar de lado las industrias culturales, un sector económico de empresas e instituciones cuya principal actividad es la producción de cultura con fines lucrativos: la televisión, la radio, los diarios y revistas, el cine, la música, las editoriales, el teatro, la danza, los videojuegos, etc. Todos productos que, además de tener un valor ético y estético, son rentables en términos de economía. Esta vez no sólo debía promoverlos con el fin de aumentar su consumo, sino que esta tarea conllevaba educar e informar.

Aunque en Roma ya se sentían los efectos de un otoño incipiente, el 21 de septiembre para cualquier argentino no importa donde se encuentre se le ensancha el corazón. Día de la primavera, de los estudiantes y de los artistas. Por lo tanto, decidí festejarlo con una muestra. El objetivo no solo era presentar a nuestros artistas a un sector cuyo interés estaba demostrado, sino darlos a conocer tan masivamente como fuera posible. Además, por estar en tierra extranjera, necesitaba que fueran artistas que reflejaran nuestra esencia. Clemente, La Mulatona, Inodoro Pereyra y Mendieta ocuparon la carpa de los asados, esta vez instalada en la vereda de la residencia. Eran viñetas, comics de dos de nuestros humoristas gráficos más populares: Caloi y Fontarrosa. Pero detrás del deleite de la pluma, la ocurrencia y el ingenio lúdico se asomaban lo económico. La industria editorial.

A las 13.30, desde la carpa, dedicamos un tiempo también a la radiofonía. Otro maestro del ingenio, Alejandro Dolina, entrevistó a Diego Maradona en un programa especial de "La venganza será terrible", emitido en directo por radio Del Plata.

Proteger nuestra casa

“El desafío urgente de proteger nuestra casa común incluye la preocupación de unir a toda la familia humana en la búsqueda de un desarrollo sostenible e integral.” Este mensaje del Papa, a través de la carta encíclica *Laudato si'*,³⁵ del 24 de mayo de 2015, me había hecho sentir responsable de las ideas a las que, como economista, debía adherir y difundir. Por lo tanto, convertí el desafío papal en una de las actividades de la agregaduría convocando a nuestros hombres responsables de la producción y del pensamiento económico a una jornada esclarecedora.

El seminario se realizó el 28 de octubre en la Pontificia Academia de las Ciencias en el Vaticano, y su nombre y tema fue “El cuidado de nuestra casa en común y el desarrollo económico”. Se realizó con motivo de la celebración del 50° aniversario de la declaración *Nostra Aetate*,³⁶ dictada por el Papa Paulo VI en el marco del Concilio Vaticano II.

Nuestra comitiva, formada por más de ochenta integrantes, entregó a Su Santidad distintos regalos realizados por empresas nacionales, hechos por las manos de trabajadores argentinos. Finalmente, el Papa Francisco bendijo los rosarios que regaló a sus invitados.

Mucho más que una foto

Era el mes noviembre de 2015, fecha de elecciones presidenciales en la Argentina; el gobierno cambiaría, ya fuese que asumiera Daniel Scioli o Mauricio Macri. Y la decisión de mi retorno era innegociable. La misión que me había llevado a Roma estaba cumplida. Era hora de finalizar las cosas pendientes y levantar la casa.

Sesenta días antes nos abocamos a los balances de cierre: baja de las cuentas corrientes, las cuentas sueldo, los bienes registrados y no registrados.

Entre las actividades previas al retorno al país estaban las despedidas. Por ejemplo, de los residentes argentinos en Italia, con quienes habíamos pasado buenos momentos y forjado una amistad. Y finalmente, la de Su Santidad, para lo cual solicitamos una audiencia.

El 5 de diciembre acudimos con mi esposa a la residencia de Santa Marta.

Francisco nos recibió junto a su secretario privado, Fabián Pedaquio. La sala era de dimensiones reducidas; una mesa para apoyar algo pequeño y un juego de cuatro sillones. La sobriedad acompañó la armonía en la que se desarrolló la reunión.

No era la primera entrevista que teníamos con Su Santidad. Sin embargo, ver a mi obispo de Buenos Aires convertido en Papa en Roma me provocó un sentimiento ambiguo, entre esa paz que él irradia y el orgullo que aguijonea, acompañado por la tristeza de tener que despedirnos. Pensé que tal vez fuera la última vez que nos veríamos. No hay despedidas felices...

El encuentro fue muy agradable. Le entregamos una serie de presentes y de cartas que habían enviado múltiples instituciones y argentinos. Luego supimos que cada una de ellas, con el tiempo, fue respondida.

La conversación rondó en torno al desarrollo de la Tercera Guerra Mundial, con la angustia que eso generaba en el pastor universal, y a nosotros, como víctimas de una situación en la que poco podíamos hacer.

Francisco puso énfasis en la necesidad de que el mundo encontrara modelos de desarrollo económico justos, inclusivos y sustentables, como base de la paz. Hablamos, y mucho, del libro que íbamos a editar con las conclusiones del seminario efectuado en la Academia Pontificia. Le pedí que lo prologara y él accedió. Hacia el final de nuestra visita la conversación recayó sobre la actividad que desarrollaría de vuelta en la Argentina.

Tomando en cuenta los resultados electorales del 22 de noviembre, y con Mauricio Macri como presidente, me dedicaría a construir la oposición. Conociendo la ideología del nuevo gobierno, con vicios propios de la oligarquía, en el país se iba a instalar un modelo de exclusión. Sin embargo, yo no defraudaría el enorme esfuerzo hecho por los argentinos para vivir en democracia. Mi confrontación sería dentro del sistema democrático, respetando los tiempos electorales, pues Cambiemos asumía la presidencia en forma legal y legítima.

Todas las acciones que generaríamos con los compañeros tendrían, ante todo, el fin de reconstruir el movimiento peronista. Sabíamos que, luego de una derrota, siempre se inician los procesos de reestructuración, y para ello necesitábamos de los dirigentes, los militantes y los cuadros, pero de ninguna manera para generar acciones fuera de la ley.

Su Santidad escuchaba con actitud atenta y reflexiva, mientras por mi mente

sucedían cosas increíbles. De pronto tomé conciencia de que estaba frente al hombre que, en un mundo descreído, con su predicamento basado en la sencillez de la palabra había vuelto a llenar las iglesias del mundo. Y desde la fe (por qué no decirlo) había superado en popularidad a Diego...

Volví la mirada hacia el Santo Padre y le pregunté si podíamos sacarnos una foto y hacerla circular. Él accedió amablemente. Su secretario privado nos indicó de qué modo acomodarnos. Tras el primer intento el Papa Francisco comentó: “No, Moreno. Si la va a subir a las redes, al menos tenemos que sonreír”. Y efectivamente eso hicimos. Volvimos a posar, esta vez sonrientes y mirando a la cámara. El secretario volvió a obturar el botón. Pueden vernos en las redes, como si fuese la primera vez, sin errores, a los tres sonrientes.

Su Santidad nos dio su bendición, la necesitábamos. Luego, en el apretón de manos de la despedida, le pedí:

—Esta vez rece por nosotros, por nuestro pueblo.

—Lo hago por los pueblos del mundo. Y seguiré haciéndolo —respondió.

Me despedí con un profundo “Gracias”. Y cuando le dije: “Cuídese, que lo necesitamos”, nos fundimos con un abrazo fuerte e intenso...

Gracias, Su Santidad, por esos miércoles y domingos en los que, aun cuando usted les estaba hablando a miles de personas, sentíamos, en la calidez de los mensajes, que se estaba dirigiendo a cada uno de nosotros. Aunque formaba parte de la multitud, tuve la sensación de estar conversando solo con Usted.

Gracias por hacernos sentir el orgullo de ser argentinos.

34 Se trata de una entidad internacional de bien público, sin fines de lucro, impulsada por el Papa Francisco, que trabaja con escuelas y comunidades educativas tanto públicas como privadas, de todas las confesiones religiosas y laicas, para restablecer el pacto educativo. Como organización de la sociedad civil, busca el compromiso de todos los actores sociales para implementar la cultura del encuentro por la paz por intermedio de la educación.

35 *Laudato si'* (dialecto umbro: *Alabado seas*, en español) es el título de la segunda encíclica del papa Francisco, firmada el 24 de mayo, Solemnidad de Pentecostés, del año 2015. La encíclica se centra en el planeta Tierra como lugar en el que viven los hombres, y propone la defensa de la naturaleza, la vida animal y

las reformas energéticas en los seis capítulos compuestos. El subtítulo: “Sobre el cuidado de la casa común”, refleja la crítica del consumismo y el desarrollo irresponsable que realiza Francisco, quien también alega por una “acción mundial rápida y unificada para combatir la degradación ambiental y el cambio climático”.

36 *Nostra Aetate* (literalmente, “en nuestro tiempo”) es uno de los documentos del Concilio Vaticano II (1962- 1965). Promulgado el 28 de octubre de 1965, aborda la relación de la iglesia católica con las religiones no cristianas, especialmente el budismo, el hinduismo, el islam y el judaísmo.

—¿Que hará usted cuando termine la gestión? —le pregunté a Guillermo Moreno, allá por noviembre de 2013, en su despacho de la Secretaría de Comercio Interior.

—Voy a dedicarme al mayoreo de ferreterías, que es mi ocupación —me contestó.

—¿Va a dejar la política?

—No, voy a militar hasta el último día de mi vida —dijo. Y tras una pausa continuó—. Pero también voy a escribir un libro, que se llamará *En defensa del Modelo*, donde voy a hablar yo. Y contaré toda la verdad.

Acompañé a Moreno en decenas de actos por varias ciudades a lo largo de la Argentina, y pude percibir, gratamente, la mística que inyectaba en los militantes. Pero además fui encontrándome ante la presencia de un gran profesional y entusiasta economista, y de un hombre con fuerte convicción, estrategia y doctrina peronista.

Deseo expresar mi enorme gratitud y reconocimiento a mi amigo Don Guillermo Moreno por haberme invitado a colaborar en este libro.

Silvina G. Suarez

Febrero de 2003: un economista, cuadro técnico del peronismo de la Capital Federal, es invitado a reunirse con el gobernador de Santa Cruz. Guillermo Moreno no conocía a Néstor Kirchner, pero quince días después de aquel encuentro comenzó a militar a su lado, y hasta el fin del segundo gobierno de Cristina Fernández fue uno de los principales referentes del “Modelo”.

En este libro, Moreno presenta desde su perspectiva el trasfondo menos conocido de la toma de decisiones clave que marcaron el pulso político y económico del país durante los años en que formó parte del gobierno, y que involucraron, entre otros, al Correo Argentino, a ARSAT, a los sectores de la carne, la energía y el campo, al Grupo Clarín y a Papel Prensa.

Pero aquí también están sus definiciones más contundentes sobre el dólar, la inflación, el peronismo, la gobernabilidad, la oligarquía. Y en un registro más personal, la despedida a su jefe político y sus encuentros con Diego Maradona y el Papa Francisco.

Memoria política del funcionario kirchnerista más cuestionado por los grandes medios, *En defensa del Modelo* no elude una autocrítica de cara al futuro, y propone, desde adentro, el más completo recorrido a través del período que sus partidarios consideran la “década ganada” de la Argentina.



GUILLERMO MORENO

Nació en Buenos Aires en 1955. Es licenciado en Economía. Fue militante de la Juventud Universitaria Peronista en los años setenta. En 1985 inauguró Pueblo Peronista, unidad básica en el barrio porteño de Palermo, que funcionó hasta 2006. Se desempeñó como asesor en la Secretaría de la Competencia y la Desregulación de la Economía durante la presidencia de Eduardo Duhalde. Fue secretario de Comunicaciones (2003-2006), secretario de Comercio Interior (2006-2013) y agregado económico de la Embajada argentina en Roma hasta 2015. Mantiene viva más que nunca su vocación de juventud de militante peronista.

Foto: © Sol Santarsiero