El entorno económico internacional: oportunidades y desafíos para la Argentina

Jorge H. Forteza

IDEA
43º Coloquio Anual
"Argentina, un trabajo de todos"
Mar del Plata, Noviembre de 2007

Jorge Forteza es Profesor de Estrategia y Competitividad en la Universidad de San Andrés y miembro de su Consejo de Administración. Asimismo se desempeña como consultor internacional en áreas de Estrategia, Competitividad y Gobernanza. Es integrante del Consejo Académico del Boletín Techint.

Este documento sostiene que el surgimiento de nuevas tendencias estructurales de la economía y la sociedad mundial genera nuevas demandas que, frente a las dotaciones de recursos y capacidades de la sociedad argentina, ofrecen a nuestro país una oportunidad para el desarrollo pocas veces vista en nuestra historia. La Argentina se está acercando a un momento clave de decisiones que determinará si estos años de crecimiento elevado serán vistos como el comienzo de un proceso sostenido de desarrollo, o si serán recordados como otra oportunidad perdida en nuestra historia de fracasos colectivos.

Alcanzar el desarrollo en una generación no será simple: deberíamos encarar una vasta tarea de construcción de competitividad e instituciones, así como demostrar una evolución favorable en nuestros comportamientos individuales y colectivos. Hay cerca de veinte países en situación comparable a la de Argentina que aspiran alcanzar el desarrollo en los próximos veinte años y varios de ellos están más avanzados que nosotros en esta tarea.

Para comenzar a avanzar hacia una Argentina desarrollada, este trabajo propone que la sociedad argentina invierta sus energías en las siguientes cinco iniciativas: i) mejorar nuestro conocimiento del entorno internacional, de las oportunidades y desafíos que genera, y de las experiencias de los países más exitosos, ii) poner en marcha un proceso de construcción de "Visión País" que nos permita consensuar una aspiración compartida, iii) construir sobre nuestras ventajas actuales, iv) resolver nuestros puntos de debilidad y cuellos de botella; y, finalmente, v) avanzar en la recuperación y la mejora de nuestros valores y comportamientos individuales y colectivos.

Resumen ejecutivo

La Argentina ha logrado crecer a tasas inusuales en los últimos cinco años; la mayoría de los indicadores de producción o de consumo se acercan (o exceden) a los niveles máximos históricos, con la excepción de importantes indicadores sociales que nos muestran una sociedad crecientemente fragmentada. Pensamos que la Argentina se está acercando a un momento clave de decisiones que determinará si estos años de crecimiento serán vistos como el comienzo de un proceso sostenido de desarrollo, o si serán recordados como otra oportunidad perdida en nuestra larga historia de fracasos colectivos.

Este documento sostiene que la aparición de nuevas tendencias estructurales de la economía y la sociedad mundial genera nuevas demandas que, frente a las dotaciones de recursos y las capacidades de la sociedad argentina, ofrecen a nuestro país una oportunidad pocas veces vista en nuestra historia. Es pensable hablar de

una Argentina que se acerque al desarrollo en una generación si se aprovechan este marco externo tan favorable y nuestras capacidades para construir (e implementar sostenidamente) una ambiciosa Agenda Estratégica para el país.

Pero nada en este camino se dará automáticamente: para poder alcanzar el desarrollo en una generación, nuestra sociedad deberá encarar una vasta tarea de construcción de competitividad y de instituciones así como demostrar una clara evolución favorable en nuestros comportamientos individuales y colectivos. Hay cerca de veinte países en situación comparable a la Argentina que aspiran a alcanzar el desarrollo en los próximos veinte años y varios de ellos están más avanzados que nosotros en esta tarea. En resumen, no tenemos un lugar reservado entre los nuevos países desarrollados de 2030, pero podemos obtenerlo si nos fijamos ese objetivo y empezamos a trabajar juntos para alcanzarlo.

Para ofrecer una contribución al diálogo que encaramos hoy, este documento se articula en tres secciones. La primera presenta algunas consideraciones sobre las tendencias de la economía y la sociedad mundial que están creando un momento de una excepcional oportunidad para países como la Argentina. El análisis del entorno internacional se concentra sobre cuatro tendencias clave con alto impacto para los países emergentes: *i)* el sostenido crecimiento de la economía mundial (con un escenario de crecimiento favorable a mediano plazo), la profundización de la globalización a través del crecimiento aún más rápido del comercio internacional y las inversiones directas, *ii)* la aparición de nuevos actores con alto impacto en la economía mundial: China, India y otros grandes países emergentes, *iii)* la transformación de los modelos empresarios y las cadenas de valor a través de la subcontratación y deslocalización de actividades productivas y de servicios a escala mundial, con la consecuente ampliación de grados de libertad para que las empresas de países emergentes puedan encontrar nuevos modelos de internacionalización y *iv)* la evolución de estilos de consumo en los países desarrollados y en los emergentes.

Este nuevo escenario mundial ofrece oportunidades atractivas, pero también genera desafíos importantes para los países desarrollados que quieren mantener sus niveles de competitividad y bienestar actuales. Para ilustrar las iniciativas institucionales que están adoptando estos países, se analizan los casos de los Estados Unidos, Francia, Irlanda y España. En todos los casos (y con las variantes resultantes de sus diferencias culturales e institucionales), se observan procesos sociales de construcción de visión y consensos que dan origen a políticas de fuerte inversión en factores clave de competitividad como la innovación, la educación, el desarrollo regional y el apoyo al desarrollo y la internacionalización de sus empresas.

En la segunda sección, se analizan las oportunidades que este nuevo entorno internacional genera para los países emergentes. Las tendencias de comportamiento de las empresas analizadas en el primer capítulo generan tres nuevos espacios de oportunidades para los países emergentes: *i)* la subcontratación de actividades de manufacturas, *ii)* la subcontratación de actividades de servicios y iii) la deslocalización de actividades de producción (a través de decisiones de implantación fabril en nuevos países) o de servicios (con la mudanza de centros de servicios compartidos, de atención a clientes, o de investigación a nuevos países). Asimismo, la evolución de los estilos de consumo en los países desarrollados va generando tres grandes áreas de oportunidad: *i)* la búsqueda de estilos de vida sanos, *ii)* los consumos diferenciados (el segmento creciente de lujo) y la búsqueda de nuevas experiencias y *iii)* la diversificación de riesgos ante un entorno cada vez más impredecible. A su vez, los

consumidores de países emergentes irán generando nuevas demandas de consumos diferenciados (con sus crecientes clases medias y altas) y de consumos básicos, con la incorporación de centenas de millones de personas a la economía de consumo.

Todas estas tendencias generan oportunidades de mayores exportaciones de bienes y servicios para los países emergentes y la Argentina. Se abren espacios de crecimiento para una amplia gama de productos y servicios basados en la dotación de recursos y las capacidades de nuestro país: desde materias primas a alimentos diferenciados, manufacturas en nichos intensivos en diseño o mano de obra calificada, servicios a empresas (en *outsourcing* o centros de servicio), industrias culturales y servicios como turismo, educación, salud e inversiones inmobiliarias.

La Argentina puede aprovechar estas oportunidades, pero no es el único país emergente en esta situación. Existen entre quince y veinte países emergentes con dotaciones de recursos y capacidades comparables a las de nuestro país, y la mayoría de ellos están realizando importantes esfuerzos institucionales para fortalecer sus capacidades para aprovechar este nuevo entorno internacional. El análisis comparativo de la Argentina con un grupo de 16 países, presenta un cuadro de luces y de sombras. Nuestro país califica razonablemente bien en indicadores ligados a la calidad de sus recursos humanos y su sociedad: el desarrollo humano, el ingreso *per cápita* y las oportunidades de género. En estas variables educativas y sociales, la Argentina forma parte de un grupo de países como Corea, la República Checa, Hungría, Polonia y Chile. Sin embargo, en las variables que miden la calidad institucional y de entorno de negocios, nuestro país presenta evaluaciones muy inferiores, y se coloca junto a países como Brasil, China, India, Rusia, Filipinas y Turquía. El análisis comparativo con Chile y Brasil muestra también una posición general de competitividad muy inferior a la de Chile y comparable a la de Brasil. Chile está realizando un importante esfuerzo institucional para poder acercarse al desarrollo en los próximos quince años, con el fortalecimiento de sus áreas de debilidad relativa y el desarrollo de sectores exportadores muy similares a los que puede fortalecer nuestro país.

En la tercera sección, se presentan las conclusiones del análisis realizado en las dos primeras secciones y se propone un escenario competitivo en el que la Argentina pueda alcanzar el nivel de actuales países desarrollados como España en 25 a 30 años, a través de una inserción internacional de creciente valor agregado basada en sus recursos y capacidades sociales. Para poder pensar esta Argentina desarrollada y comenzar a avanzar en esa dirección, se propone que los argentinos comencemos a invertir nuestras energías sociales e institucionales en las siguientes cinco iniciativas: *i)* mejorar nuestro conocimiento del entorno internacional, de las oportunidades y desafíos que genera, y de las experiencias de los países más exitosos, *ii)* poner en marcha un proceso de construcción de *Visión País* que nos permita consensuar una aspiración compartida y poner en marcha un proceso nacional de mejora de nuestras capacidades para competir internacionalmente, *iii)* construir sobre nuestras ventajas (como los recursos naturales y humanos, las competencias productivas existentes, las capacidades científicas y de innovación, la estructura social y nuestra producción cultural), *iv)* trabajar activamente en la resolución de nuestros puntos de debilidad y cuellos de botella, como la calidad institucional, el clima para la creación y el desarrollo de empresas, la atractividad para la inversión extranjera, el deterioro educativo, de la seguridad y la informalidad, y la infraestructura física y de TICs y, finalmente (pero claramente no menos importante), *v)* avanzar en la recuperación y la mejora de nuestros valores y comportamientos individuales y colectivos.

1. El escenario: desempeño y transformaciones de la economía mundial

Para poder analizar las oportunidades abiertas para la Argentina, es necesario comenzar nuestra reflexión evaluando las perspectivas de la economía mundial. La Argentina es una economía de tamaño mediano, fuertemente integrada a los flujos mundiales de comercio y capitales, que ha demostrado ser altamente dependiente del entorno internacional, y que ha aprovechado (o agravado, en el caso de crisis internacionales) las condiciones del entorno externo con la mejor o peor calidad de sus políticas nacionales.

Los primeros años del siglo XXI ofrecen un panorama internacional de una calidad que la Argentina no ha enfrentado en muchas décadas. Para evaluar este entorno, proponemos analizar cuatro dimensiones del desempeño y las transformaciones en curso en la economía mundial, que ofrecen nuevos espacios de oportunidad para todos los países emergentes en general y para la Argentina en particular:

> El crecimiento de la economía, el comercio y las inversiones mundiales y sus perspectivas de corto y mediano plazo
> La aparición de nuevos actores con un impacto considerable en la economía mundial: China, India y otros países emergentes
> La transformación de las cadenas de valor internacionales y el crecimiento del comercio de tareas y servicios, con la consecuente oportunidad para crear nuevos modelos empresarios de inserción en el mercado mundial
> La evolución de los estilos de consumo en los países desarrollados y en los países emergentes y las transformaciones resultantes en la demanda dirigida a países emergentes como la Argentina.

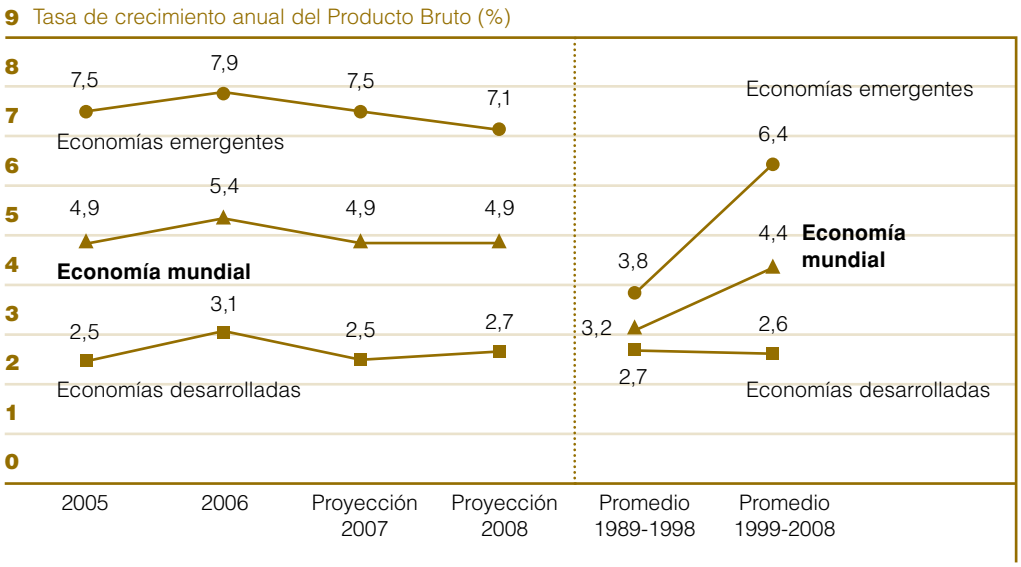
Para finalizar, presentaremos algunos ejemplos de cómo algunos países desarrollados representativos, enfrentados a las oportunidades y desafíos que les plantea este entorno internacional, están adoptando diversas respuestas estratégicas e institucionales para aprovechar las oportunidades resultantes y defender sus niveles actuales de bienestar.

a) Desempeño de la economía mundial y perspectivas de evolución a mediano plazo

A partir de la recesión de 2001/2002, la economía mundial ha presentado un crecimiento en franca aceleración. Como se presenta en el *Gráfico 1,* la economía mundial, que creció al 3,2 por ciento anual en el período 1989-1998, pasó a crecer a tasas del 4.9% en 2005 y del 5,4% en 2006, demostrando un dinamismo que no se había verificado desde los años setenta. Este proceso de crecimiento presenta varias novedades alentadoras:

> Por primera vez en muchos años, los tres bloques de economías desarrolladas (Estados Unidos, Europa y Japón) crecen simultáneamente. Japón ha superado una década de estancamiento y deflación, y Europa presenta un dinamismo que sorprende a muchos analistas de la *Esclerosis Europea*
> Las economías emergentes presentan altas tasas de crecimiento, que han llegado al 7,9% promedio en 2006. El grupo de países emergentes ha acelerado su crecimiento desde el 3,8% anual (en el período 1989-1998) al 6,4% anual en los últimos años
> Casi todas las economías emergentes crecen rápidamente, pero deben señalarse las altas tasas de crecimiento de China (con un 10,7% en 2006 y un promedio para los últimos veinte años de más del 9% anual) y de India (con 9,2% en 2006 y un promedio de 7% en la última década).

Gráfico 1. Desempeño reciente y proyecciones de corto plazo de la economía mundial



Fuente: FMI, World Economic Outlook, Agosto 2007

Este crecimiento presenta varias dimensiones virtuosas: la productividad crece fuertemente en los países desarrollados y emergentes, la inflación parece estar bajo control y las tasas de interés se han mantenido a niveles bajos.

Este atractivo desempeño de crecimiento parece tener altas probabilidades de continuación para los próximos años, si la reciente crisis inmobiliaria y de los mercados financieros no se profundiza y afecta a la economía real. El Fondo Monetario Internacional, en su último World Economic Outlook[1] del mes de agosto, presentaba un panorama alentador para los próximos dos años. En las últimas semanas, ha habido nuevas advertencias del FMI y de la OCDE[2], que señalan la probabilidad creciente de una desaceleración en Estados Unidos y en Europa, que podría llegar a reducir parcialmente las perspectivas de crecimiento a corto plazo. Sin embargo, todavía se estima, en el consenso de los analistas, que la economía mundial va a seguir creciendo a tasas cercanas de entre el 4,9 y el 4,5% en 2007 y 2008, con las economías desarrolladas creciendo al 2,7% y las emergentes a más del 7%. Las perspectivas para América Latina son de un crecimiento cercano al 5% para 2007 y del 4,5% en 2008, aunque ya se está percibiendo una clara tendencia a una mayor preocupación respecto de las perspectivas para algunos países de la región que presentan políticas públicas de menor calidad.

El rápido crecimiento de la economía mundial se combina con la consolidación de las tendencias a su globalización creciente, a través de un rápido crecimiento del comercio internacional y de los flujos internacionales de capitales.

El comercio mundial de bienes y servicios ha crecido al 7,4% en 2005 y al 9,2% en 2006, en comparación con una tasa promedio de variación del 6,7% para el período 1989-1998. Para los años 2007 y 2008, el FMI prevé crecimientos superiores al 7% anual. En consecuencia, la participación del comercio en el producto bruto mundial viene creciendo sistemáticamente; del 15% en los años '70 hasta 25% del producto bruto en la actualidad *(Cuadro 1)*. Los países emergentes están aumentando significativamente su participación en el comercio, ya que sus exportaciones e importaciones crecen a tasas 50 a 100% superiores a las de los países desarrollados[3].

[1] Fondo Monetario Internacional, *World Economic Outlook*, Agosto 2007

[2] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, *What is the economic outlook for OECD countries?*, Septiembre 2007

[3] UNCTAD, World Trade Statistics, 2006

Cuadro 1. Evolución del comercio internacional. Tasas de crecimiento del comercio internacional (%)

	2005	2006	Proyección 2007	Proyección 2008
Comercio Mundial	7,4	9,2	7,0	7,4
Exportaciones Países desarrollados	5,6	8,4	5,5	5,8
Exportaciones Países emergentes	12,1	15,0	12,5	12,2
Importaciones Países desarrollados	5,6	8,4	5,5	5,8
Importaciones Países emergentes	11,2	10,6	10,4	9,9

Fuente: FMI, World Economic Outlook.

Asimismo, el comercio mundial de servicios presenta tasas de crecimiento superiores al de bienes; las exportaciones de servicios se han multiplicado casi 7 veces en los últimos veinticinco años, llegando a los 2.700 miles de millones de dólares en 2005 (representando el 5% del producto bruto global). Las economías en desarrollo están aumentando su participación en el comercio de servicios: actualmente originan casi el 25% de las exportaciones totales, pero es de destacar que la participación de América del Sur en estas exportaciones de países emergentes se ha reducido a la mitad en este período, representando actualmente sólo 6,7% del total[4].

[4] World Trade Organization, *World Trade Report*, 2006

Para poder evaluar las implicancias de este atractivo panorama que nos presenta actualmente la economía mundial, debemos plantearnos la pregunta acerca de su durabilidad: ¿estamos ante una burbuja de corto plazo o frente al comienzo de una nueva *onda larga* de crecimiento? En general, el consenso de los analistas económicos mundiales parece inclinarse hacia un escenario de crecimiento sostenido (aunque posiblemente a tasas algo menores a las actuales, considerando la previsible desaceleración de la economía estadounidense en los próximos años y la incertidumbre actual acerca de la profundidad y la duración de la inestabilidad en los mercados financieros).

Un estudio reciente del Banco Mundial[5] presenta una evaluación de las perspectivas de la economía mundial al horizonte del año 2030: proponemos adoptar sus estimaciones como base para nuestra discusión.

[5] Banco Mundial, *Global Economic Prospects. Managing the Next Wave of Globalization*, Washington, 2007

> Para el período 2008-2030, se prevé un crecimiento de la economía mundial del 2,9% anual, lo que resultará en una duplicación de su tamaño. Los países desarrollados crecerán al 2,5% promedio, contra niveles del 4% anual para los países emergentes (con extremos del 5% para Asia y del 3% para América Latina)
> Los países emergentes irán ampliando su participación en la economía mundial, pasando del 23% en 2005 al 33% del producto bruto mundial en 2030
> Se verificará un crecimiento rápido del comercio mundial; las exportaciones mundiales se triplicarán, con el comercio mundial pasando del 25% al 34% del producto bruto global. Las exportaciones originadas en países emergentes llegarán al 40% del total mundial
> Se verificará una convergencia en los niveles de ingresos per cápita de los países emergentes, desde un 16% de los ingresos de los países desarrollados actualmente, a 23% en 2030. El Banco Mundial señala específicamente que *países como China, México y Turquía tendrán niveles de vida similares a los actuales de España*. Como resultado de estas tendencias, se verificará un crecimiento significativo de una *clase media mundial* (con ingresos/cápita entre 4 y 17.000 dólares), que llegará a ser de 1.200 millones de personas, equivalentes al 15% de la población mundial. Este crecimiento implicará fuertes crecimientos en el consumo de alimentos, bienes durables y servicios (incluyendo turismo) por parte de esta nueva *clase media* mundial

> Una nota preocupante en el estudio es la visión relativamente pesimista sobre América Latina: se estima que la *convergencia* en ingresos no se verificará en nuestro continente, el que quedará estancado en niveles de ingreso del orden del 25% de los ingresos de los países desarrollados, y será sobrepasado por los países de Asia y de Europa Oriental (como resultado de este mediocre desempeño, América Latina *aumentaría* su presencia en el último decil de la distribución del ingreso mundial, o sea en el segmento más pobre del mundo).

El Banco Mundial prevé que este crecimiento virtuoso de la economía mundial se propagará a través de los que denomina los cuatro canales de la globalización: la aceleración del comercio internacional, las migraciones, la integración creciente de los mercados financieros y la difusión del conocimiento y las tecnologías de la información.

Este escenario de la economía mundial tendrá implicancias en la dinámica de la Inversión Extranjera Directa, especialmente en qué formas tomará y hacia qué países se orientará. El recientemente publicado estudio de la Universidad de Columbia *World Investment Prospects*[6] presenta un cuadro razonablemente optimista del crecimiento de la Inversión Extranjera Directa a horizonte 2011, a pesar de las crecientes tendencias proteccionistas que observa tanto en Estados Unidos como en varios países emergentes. La IED mundial debería crecer a tasas mayores al 4% anual, y el 37% del total se dirigiría a países emergentes. China seguirá siendo el destino predominante, con casi 6% del total mundial y 16% del monto dirigido a países emergentes.

[6] Universidad de Columbia, Economist Intelligence Unit, *World Investment Prospects*, Septiembre 2007

Las posiciones relativas que estima el estudio para los países en desarrollo como receptores de la IED son presentadas en el *Cuadro 2.*

En este marco, merece destacarse la erosión progresiva de la posición de América Latina como destino de la Inversión Extranjera Directa. El *Gráfico 2,* que presenta la evolución en los últimos diez años y las perspectivas hacia el 2011, muestra que nuestra región, que recibió entre el 31 y el 35% del total de inversiones mundiales hasta el año 2000 y cayó al 23% en 2006, podría recuperar parcialmente su presencia, pero llegando sólo hasta el 26%, en un reajuste a la baja que los analistas prevén como irreversible. Dentro de la región, la concentración de la inversión en México y Brasil aumentará, y la Argentina presentaría una cierta recuperación, llegando al 5,7% de la región en 2011 (equivalente a 6,5 miles de millones de dólares en promedio anual para el período 2007-2011).

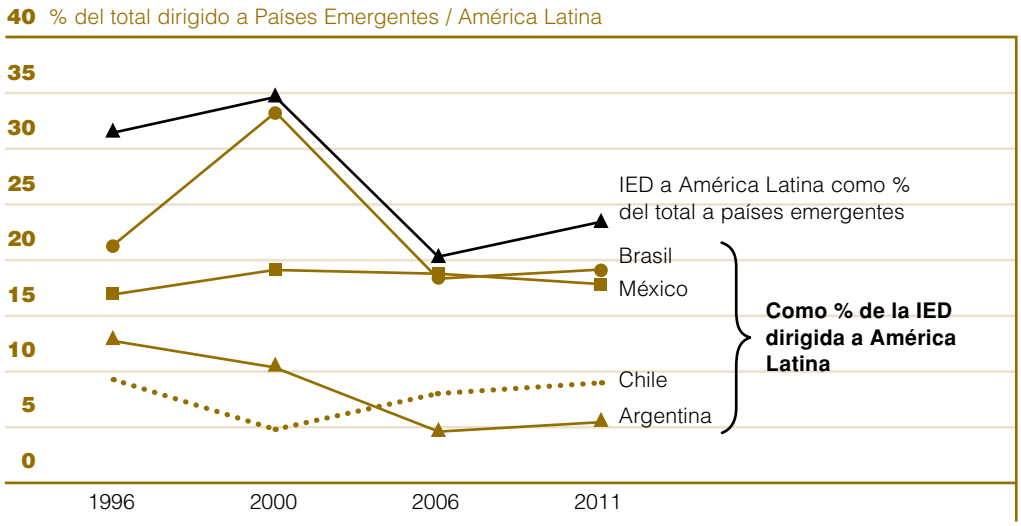
Cuadro 2. Proyección de flujos de IED a países emergentes (Promedio 2007/2011)

	Promedio miles de millones US$/año	Ranking mundial	% del total mundial	Ranking en calidad del entorno de negocios 2007
China	86,8	3	5,8	53
Rusia	31,4	13	2,1	63
Brasil	27,5	14	1,8	46
México	22,7	17	1,5	39
India	20,4	18	1,3	54
Turquía	20,0	20	1,3	52
Polonia	12,6	24	0,84	34
Chile	10,9	25	0,73	20
Argentina	6,5	37	0,44	57

Fuente: EIU/Columbia: World Investment Prospect 2007/2011.

Gráfico 2. Participación de América Latina y sus principales países en la IED

(Evolución 1996-2006 y Proyecciones a 2011)



Fuente: EIU/Columbia: World Investment Prospect 2007/2011.

Este análisis de las perspectivas de las inversiones internacionales, combinado con la evaluación de la calidad del entorno de negocios (presentada en el *Cuadro 2*), nos permiten deducir dos conclusiones que retomaremos más adelante en nuestro razonamiento:

> Los países grandes (especialmente los BRICS), pueden permitirse tener entornos de negocios mediocres, los que compensan con su atractivo como bases de producción o mercados de consumo: ninguno de los BRICS está entre los 45 mejores destinos de inversión (Brasil está en el puesto 46, China en el 53, India en el 54 y Rusia en el 63)

> Los países chicos (como Chile, en el puesto 20) y medianos (como Turquía, puesto 30, o Polonia, puesto 52), deben poder ofrecer una clara ventaja geográfica (como base de producción para un gran mercado de consumo, como el de Europa o el de Asia) o un atractivo especial (en términos de calidad de entorno para la inversión) para poder aspirar a recibir flujos significativos de inversión extranjera

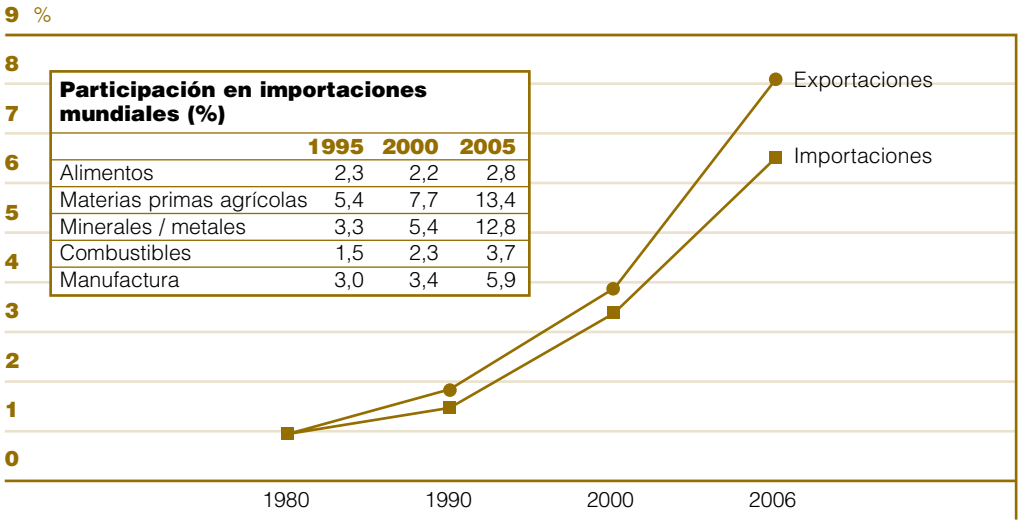
> En consecuencia, es posible concluir que los países chicos o medianos con climas mediocres para la inversión irán perdiendo presencia en los flujos internacionales de IED.

***b)* La aparición de nuevos actores con un impacto considerable en la economía mundial: China, India y otros países emergentes**

Ya se ha mencionado que los países emergentes están creciendo más rápidamente que el promedio de la economía mundial y están aumentando su presencia en los flujos de comercio e inversiones. Dentro del grupo de los países emergentes, se destacan claramente los casos de China e India, que merecen un detenido análisis, por las oportunidades y desafíos que van planteando no sólo a los países desarrollados, sino a los demás países emergentes como la Argentina.

China presenta tasas de crecimiento superiores al 9% desde 1989, con proyecciones para 2007 y 2008 del orden del 10%, según el Fondo Monetario Internacional. China se está consolidando como una gran base industrial mundial y su participación en las exportaciones mundiales ha crecido de menos del 1% en 1980 al 8% actual *(Gráfico 3)*. Sus importaciones ya representan el 6,5% del total mundial,

Gráfico 3. Evolución de la participación de China en el comercio internacional y en las importaciones de materias primas. 1980-2006



Participación en importaciones mundiales (%)

	1995	2000	2005
Alimentos	2,3	2,2	2,8
Materias primas agrícolas	5,4	7,7	13,4
Minerales / metales	3,3	5,4	12,8
Combustibles	1,5	2,3	3,7
Manufactura	3,0	3,4	5,9

Fuente: UNCTAD

pero su importancia llega a ser del 13,4% en las materias primas agrícolas y del 12,6% en minerales y metales. La expansión acelerada de las importaciones chinas se considera como uno de los factores clave que explican el fuerte aumento de los precios de las materias primas, que según el Indice de Goldman Sachs, presenta un aumento del 150% en el período 2000/2007. A su vez, la penetración creciente de las exportaciones de manufacturas de China (que presentan un claro sendero de sofisticación creciente hacia bienes de mayor valor agregado), es considerada como un factor clave en la moderación de la inflación en los países desarrollados[7].

[7] Goldman Sachs, *Globalization and Disinflation: Can Anyone Else "Do a China"?*, 2006

Sin embargo, la admiración mundial acerca del rol creciente de China en la economía y la política mundial se ve también contrarrestada por otra ola creciente de análisis negativos: varios autores europeos y estadounidenses, entre ellos Guy Sorman, Thierry Wolton, Zeng Williamson y centros de estudio como el World Economic Forum[8], señalan el carácter antidemocrático del régimen chino, las precarias condiciones de vida de la mayor parte de su población, la alta presencia de ineficiencias en la asignación de inversiones y la gestión empresaria, el deterioro en la distribución del ingreso y los altísimos costos ecológicos de su modelo de crecimiento. China adolece también de una discutible imagen internacional: las denuncias acerca de su agresiva política exterior y de control de recursos naturales (especialmente en Africa) y las recientes controversias acerca de la calidad de productos chinos son sólo una muestra de las tensiones crecientes que está creando su emergencia como una nueva potencia de alcance mundial.

[8] Sorman, Guy, *El Año del Gallo, Gota a Gota*, 2007. Wolton, Thierry, *Le Grand Bluff Chinois*, Louis Laffont, 2007. Williamson, Zeng, *Dragons at your door*, Harvard, 2007. World Economic Forum, *Global Competitiveness Report*, 2006

India presenta un caso de aceleración del crecimiento más reciente y de especial interés para la Argentina. En los cuarenta años posteriores a la independencia, India presentó un crecimiento mediocre (menos del 3% anual), resultante de un modelo económico cerrado, con fuerte intervención del Estado y una abrumadora presión burocrática. Con las reformas iniciadas por el Primer Ministro Singh en 1991, India aceleró su crecimiento a tasas del 5 al 6% anual, y su ingreso *per cápita* se ha duplicado en este período. India construyó su creciente inserción internacional sobre la base de su dotación de recursos humanos calificados, lo que le ha permitido conquistar el liderazgo en las industrias de prestación de servicios a distancia de Tecnología de Información y de Procesos de Negocios (BPO), y avanzar hacia la prestación de servicios más intensivos en conocimiento. Asimismo, India está creciendo en activi-

Cuadro 3. Cuáles son los países considerados como capaces de aprovechar este entorno internacional para avanzar hacia el desarrollo?

BRIC´S (Índice WEF Competitividad Global)	
India	43
China	54
Rusia	62
Brasil	65

Los "Nuevos Emergentes" (Índice WEF)	
Corea	24
Malasia	26
Chile	27
Rep. Checa	29
Tailandia	35
Hungría	41
Polonia	47
Indonesia	50
México	58
Turquía	59
Egipto	63
Filipinas	71
Vietnam	77
Pakistán	91
Bangladesh	99

Fuente: World Economic Forum, Goldman Sachs, BCG, Análisis propio

dades como la farmacéutica, la bioquímica, sectores industriales como siderurgia y autopartes, y productos culturales como el cine (la similitud con las oportunidades abiertas para la Argentina, como veremos más tarde, es significativa). Asimismo, India está construyendo una nueva generación de empresas multinacionales en estos sectores. La próxima etapa de desarrollo de India la llevará probablemente a una competencia más directa con China; el crecimiento de su población (que para el 2030, será mayor que la de China) y su proceso de urbanización la confirman como uno de los grandes mercados de consumo mundiales. Varios analistas son optimistas acerca del potencial de este país y llegan a adjudicarle mejores perspectivas de desarrollo económico que las de China, basándose en activos como su sistema democrático, una tradición filosófica y religiosa de tolerancia y una cultura muy atractiva para Occidente. La dirigencia pública y privada de India desarrolla importantes esfuerzos para fortalecer la imagen del país en el mundo: como ejemplos recientes pueden mencionarse la campaña *India Everywhere* desarrollada en el Foro de Davos, la activa promoción de la producción cultural y el cine indio, y el orgullo nacional demostrado en ocasión de las recientes adquisiciones externas de las empresas Mittal y Tata. India complementa su expansión comercial con la búsqueda sistemática de la construcción de su *soft power* (en la expresión de Joseph Nye), aspirando a una influencia cultural y una imagen internacional creciente[9].

Más allá de los casos de China e India, el crecimiento rápido de los países emergentes está generando un interés creciente por la aparición de la *próxima generación* de países emergentes exitosos. Ya en 2003, Goldman Sachs había acuñado el término de los BRICS (sumado Brasil y Rusia a China e India) como un núcleo de países con importancia creciente en la producción y la economía mundial. Más allá de los conocidos estudios sobre los BRICS, nos parece más relevante focalizarnos sobre los países que se consideran como la *próxima ola de desarrollo.* Para ello, hemos combinado las listas preparadas por Goldman Sachs en su estudio sobre los *Next 11* y el Boston Consulting Group, en su análisis sobre Economías de Rápido Desarrollo[10]. El universo cubierto por ambos estudios, presenta quince países (además de los BRICS), que se presentan en el *Cuadro 3* (junto con su posición en el ranking de Com-

[9] Rai, Vinay, *Think India. The Rise of the World´s Next Super Power*, Dutton, 2007. Meredyth, Robin, *The Elephant and the Dragon*, Norton 2007

[10] Goldman Sachs, *Dreaming with BRICs: The Path to 2050*, 2003. Boston Consulting Group, *The New Global Challengers*, 2006

petitividad Global del World Economic Forum): Corea, Malasia, República Checa, Tailandia, Hungría, Polonia, Indonesia, México, Turquía, Egipto, Filipinas, Vietnam, Pakistán y Bangladesh.

El análisis de estos datos permite extraer algunas conclusiones relevantes para nuestro análisis. El entorno mundial favorable ofrece oportunidades para países emergentes: los analistas mundiales tienden a coincidir en definir un grupo de 15 a 20 países que parecen como los más aptos para aprovechar estas oportunidades. En América Latina, se consideran a Brasil y México como los países de mayor promesa (Chile, a pesar de sus excelentes rankings, no aparece en la lista, quizá por el reducido tamaño de su economía), y la gran mayoría se ubica por encima del puesto 60 del Indice de Competitividad Global. En capítulos posteriores, profundizaremos el análisis comparativo de la Argentina (que se encontraba en el puesto 69 del mismo ranking en el año 2006 y ha descendido al puesto 85 en 2007) con estos países emergentes de alto desempeño.

c) La transformación de las cadenas de valor internacionales y el crecimiento del comercio de tareas y servicios

En las secciones anteriores, hemos analizado el panorama de una economía mundial en rápido crecimiento, que profundiza su globalización, y que presenta la aparición de dos grandes actores (China e India), pero que también está abriendo oportunidades para el desarrollo de unos 15 a 20 países emergentes. Este paisaje estratégico se combina con las oportunidades crecientes para la desagregación y deslocalización de actividades productivas y de servicios. Este es un fenómeno que comenzó en los años setenta con la migración de actividades de producción de manufacturas a países de bajos salarios y que se fue profundizando hacia mediados de los años noventa con una nueva ola de migración de actividades de servicios.

En efecto, desde mediados de los '90, la expansión de la cobertura de internet y de las redes internacionales de datos, sumados a los avances en la capacidad de computación y la adopción generalizada de software de gestión de procesos en las empresas (los conocidos ERP's), generaron las condiciones para un dramático cambio de paradigma en el concepto de la empresa. Las empresas pudieron comenzar a subcontratar no solamente actividades de producción, sino también actividades de servicio o de operación de sistemas, a localizaciones cada vez más distantes. En este proceso, que economistas y analistas han denominado la *Tercera Revolución Industrial*, la *Gran Desagregación* o la aparición de un *Mundo Plano*[11], nos encontramos con una importancia creciente de tareas de servicios realizadas remotamente desde India, México o Irlanda, que van cambiando dramáticamente el paradigma mismo de los estudios económicos sobre el comercio mundial y van modificando las fronteras que dividen cuáles actividades son transables internacionalmente o no. La profesión económica está reconociendo el fenómeno y le está dedicando creciente atención; se habla ya del *Comercio de Actividades* por oposición al comercio de productos, y se plantean nuevos modos de análisis acerca de qué tareas podrán migrar, y cuáles podrán defenderse en países de altos salarios. La OCDE ha dedicado varios estudios al tema, como base para el diseño de nuevas políticas laborales y educativas en Europa.[12]

Para países emergentes como la Argentina, este proceso de reconfiguración de las cadenas de valor ofrece oportunidades de dos tipos:

[11] Friedman, Thomas, *The World is Flat*, Picador, 2007

[12] Baldwin, Richard, *Globalization, The Great Unbundling*, Economic Council of Finland, 2006

> Países con climas de negocio favorables, buena dotación de recursos humanos y de infraestructura pueden competir para capturar algunas de esas actividades que antes se realizaban sólo en países desarrollados: ejemplos de estas oportunidades son el crecimiento de Irlanda en centros de servicios, de Costa Rica en la Industria de Tecnología y de Información y el liderazgo de India en servicios de TI y de procesos de negocios, que genera exportaciones de 18.000 millones de dólares anuales y 1 millón y medio de empleos (una posición construida sólo en 15 años)
> Asimismo, las empresas de los países emergentes ven aparecer nuevos modelos para integrarse a la competencia mundial. Para poder analizar este concepto, proponemos adaptar el criterio de *empresa modular,* desarrollado inicialmente por investigadores del MIT[13], y pensar en una empresa como la agregación de *cinco tipos* de actividades: las de *conducción estratégica,* un *ciclo de innovación y construcción de marca,* un *ciclo de producción y entrega,* el *ciclo de llegada al mercado,* y las *actividades de Apoyo y de Gestión de la Cadena Logística:* Esta visión conceptual de la empresa se presenta en el *Gráfico 4*.

[13] Berger, Suzanne, *How we Compete,* Doubleday, 2005

Las nuevas posibilidades que ofrecen los desarrollos tecnológicos y de procesos permiten *repensar* la empresa, alrededor de tres grandes áreas de oportunidad: la mayor posibilidad para descomponer tareas y especializarse en aquellas que son críticas o pueden realizarse más eficazmente, los menores costos de coordinación de tareas realizadas a grandes distancias y la reducción de costos. En consecuencia, una empresa de un país emergente, que antes sólo podía salir al mercado internacional como una empresa integrada, ahora puede internacionalizarse en variantes de tres modelos que definiremos como sigue: (Ver *Gráfico 5*)

> El Organizador o Gestor de una Cadena Logística internacional global
> La Empresa Modular, que controla la innovación, la marca, y a veces la interfase con el cliente, pero subcontrata la mayoría de las actividades de producción y de apoyo
> El Especialista en la prestación de actividades de fabricación a otras empresas (los conocidos OEMs u ODMs), o de servicios de apoyo, (los especialistas en BPO o KPO)

De este modo, se puede señalar, con una nota de optimismo, que ya no existe un *modelo único* para competir globalmente; para seguir citando a Suzanne Berger en su excelente análisis de la industria mundial, hay más modos de jugar el juego exitosamente, sobre la base de los recursos y las capacidades de los países y sus empresas. La demostración práctica del potencial que ofrece este fenómeno lo ofrecen los casos de crecimiento acelerado de empresas asiáticas que eligieron algunos de estos modelos: desde Li&Fung (un especialista de Hong Kong en la organización de procesos de producción que no tiene ningún activo productivo), a TSMC (el líder mundial taiwanés de fabricación de circuitos integrados), a Flextronics (líder taiwanés en la fabricación de computadoras portables para empresas con marca propia), a CIMC (líder chino mundial de fabricación de contenedores marítimos), Infosys (una de las tres grandes empresas de India de servicios informáticos y Ranbaxy (empresa farmacéutica especializada en genéricos). De hecho, las empresas asiáticas también están compitiendo crecientemente como Empresas Integradas en productos de alta diferenciación, como son los casos de las coreanas Samsung y LG y la china Haier.

Gráfico 4. Una visión *modular* de la empresa: dos decisiones clave: Quién realiza cada actividad y dónde...

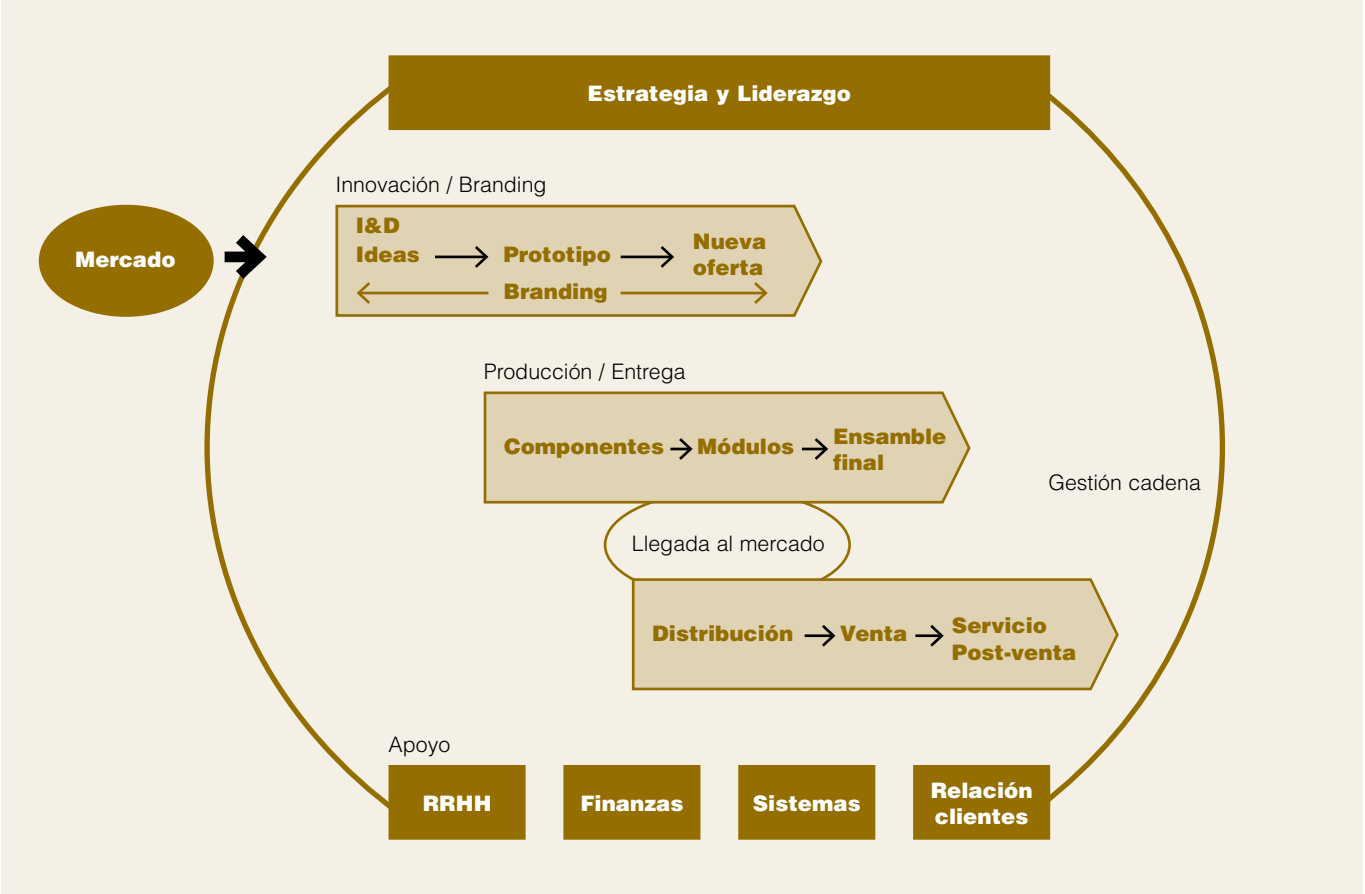
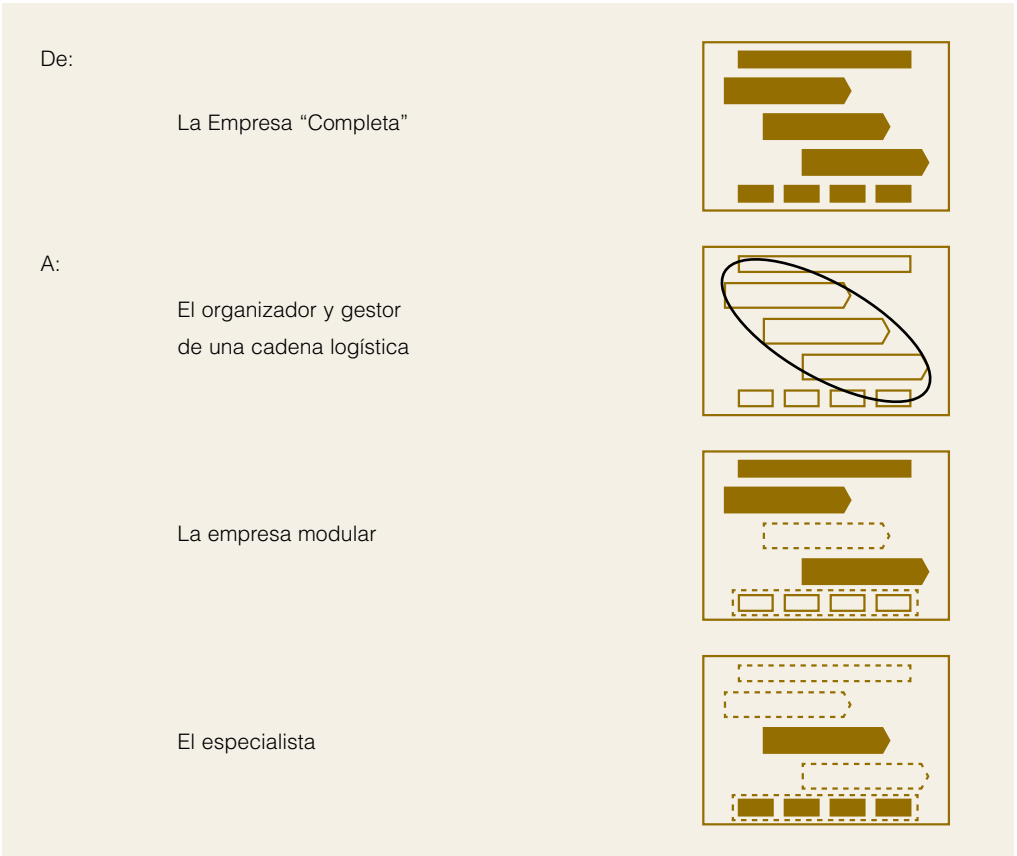


Gráfico 5. Los nuevos posicionamientos estratégicos abiertos para construir empresas de alcance global...



Las empresas asiáticas son las que han aprovechado más rápidamente estas oportunidades de construcción de nuevas presencias globales; los estudios realizados sobre las *multinacionales emergentes* coinciden en señalar que 40 a 70% de estas empresas provienen de Asia, con China e India en rápido aumento. América Latina está más retrasada en este proceso: menos del 20% de las nuevas empresas globales se originan en la región, con varios casos de éxito nacidos predominantemente en México (Cemex, FEMSA, Grupo Modelo, etc.) y en Brasil (CVRD, Gerdau, Embraco, Sadia, Perdigão y Natura). En una sección posterior, realizaremos un análisis de la presencia de empresas argentinas en este grupo[14].

[14] Sull, Donald, *Made in China,* Harvard, 2005. Berger, Suzanne y Lester, Richard, *Global Taiwan,* East Gate, 2005. BCG, Global Challengers, 2006. Internalizaçao das Empresas Brasileiras, Fundaçao Dom Cabral, 2006

d) La evolución de los estilos de consumo en los países desarrollados y en los países emergentes

Las tendencias señaladas de la economía mundial van generando evoluciones significativas en los comportamientos de los consumidores: concentraremos inicialmente nuestro análisis sobre los estilos de consumo en los países desarrollados y luego evocaremos la aparición de nuevas clases consumidoras en China, India y los países emergentes. Ambos movimientos presentan oportunidades de alto interés para países como la Argentina.

En los países desarrollados, asistimos a procesos de transformación social profundos y con fuerte impacto sobre los hábitos de consumo. Entre ellos, merecen destacarse tres tendencias clave: (i) **El envejecimiento de la población:** a medida que la generación de los *babyboomers* se retira, va creciendo un mercado de *tercera edad* con altos ingresos disponibles para consumo suntuario, turismo y salud. (ii) Asimismo, asistimos a la evolución hacia un **nuevo rol de la mujer:** con el aumento de la participación femenina en la fuerza de trabajo y el crecimiento del segmento de mujeres profesionales, (iii) **la emergencia en nuevas formas de vida y de estructuras familiares:** con el crecimiento de familias con un solo asalariado y el de solteros de altos ingresos. Al mismo tiempo, asistimos en las economías desarrolladas a una ampliación de la dispersión de ingresos entre los empleos de baja calificación y los empleos profesionales. Estos segmentos de altos ingresos, especializados en las tareas de mayor valor agregado, representan una parte muy dinámica de los mercados de consumo.

El segmento denominado por el BCG como *Nuevo Lujo* (por oposición a los productos de lujo tradicionales) compuesto por los hogares con ingresos de más de 50.000 U$S/año, se estima en 400 miles de millones de U$S en Estados Unidos, con un potencial de crecimiento del 15% anual, que lo llevará a 1.000 miles de millones hacia el 2010. Este mercado también se estima en una dimensión similar[15] en Europa. Este surgimiento de nuevas clases afluentes, da lugar al crecimiento de nuevos mercados, que van creciendo apuntando a satisfacer cuatro grandes tipos de demandas: el cuidado personal, la búsqueda de conexión con otras personas, la búsqueda de nuevas experiencias y la afirmación de un estilo individual.

[15] Boston Consulting Group, *Trading Up,* Portfolio, 2005 y 2007

Algunos ejemplos representativos de estas nuevas tendencias de consumo que abren oportunidades para países como la Argentina son los siguientes:

> El crecimiento de la demanda por alimentos con alta calidad ecológica y trazabilidad
> Bienes agroindustriales con alta diferenciación e interés cultural y ligados a estilos de vida diferentes (vale recordar el éxito del Marketing Mediterráneo y del movimiento *slow food*[16])

[16] Marketing Mediterráneo, Milán, 2006

> Bienes de consumo con diseño y originalidad (como el caso de los textiles de diseño y el ya famoso de las hawaianas y trajes de baño brasileños)
> Turismo e inversiones inmobiliarias en países atractivos y seguros. El mercado de turismo de los Estados Unidos se estima en US$ 550 miles de millones, y el tráfico mundial de viajeros viene creciendo a tasas aceleradas
> Bienes y servicios culturales con alta diferenciación

Asimismo, el crecimiento acelerado de los *nuevos países emergentes* trae aparejado el surgimiento de nuevas *clases medias* que generan nuevos mercados para una amplia gama de bienes y servicios. El escenario de crecimiento de la economía mundial hacia 2030 del Banco Mundial, habla del crecimiento de *una clase media mundial*, con ingresos/cápita entre los actuales de Brasil e Italia (que hoy representa 7,6% de la población mundial y 13,8% de su ingreso), que podría llegar a representar un segmento de más de mil millones de personas, con 16% de la población total y un 14% del ingreso disponible. Hoy, sólo 56% de los integrantes de esta clase media vive en países emergentes: para 2030 podrían llegar a ser 92%.

[17] McKinsey & Co, *The Chinese Consumer*, 2006

Un estudio reciente sobre la dinámica de los consumidores chinos[17], señala que hoy ya existe un segmento *afluente* (con ingresos de más de 12.500 U$S/año), que representa 1% de su población, pero 10% del ingreso nacional y que ofrece un mercado atractivo para bienes de consumo de alto nivel. Para 2025, este segmento representará el 10% de la población, y se formará una clase media alta (con ingresos de 5.000 a 125.000 U$S/año), que representará el 60% de la población, equivalente a 520 millones de personas. Este segmento multiplicará cuatro veces su consumo de alimentos (equivalente a un consumo adicional de U$S 300 miles de millones), siete veces su gasto en educación, y seis veces su gasto en equipos de transporte.

[18] McKinsey & Co, *The Indian Consumer*, 2007

A su vez, el mercado de consumo de India, que ya es comparable en tamaño al de Francia, podría poder también llegar a US$ 400 miles de millones en 2010, lo que lo colocaría entre los cinco mayores del mundo[18]. El segmento de clase media en India (entre 4 y 20.000 U$S/hogar/año), con 40 millones de hogares en la actualidad, podría llegar a ser de 65 millones en 2010.

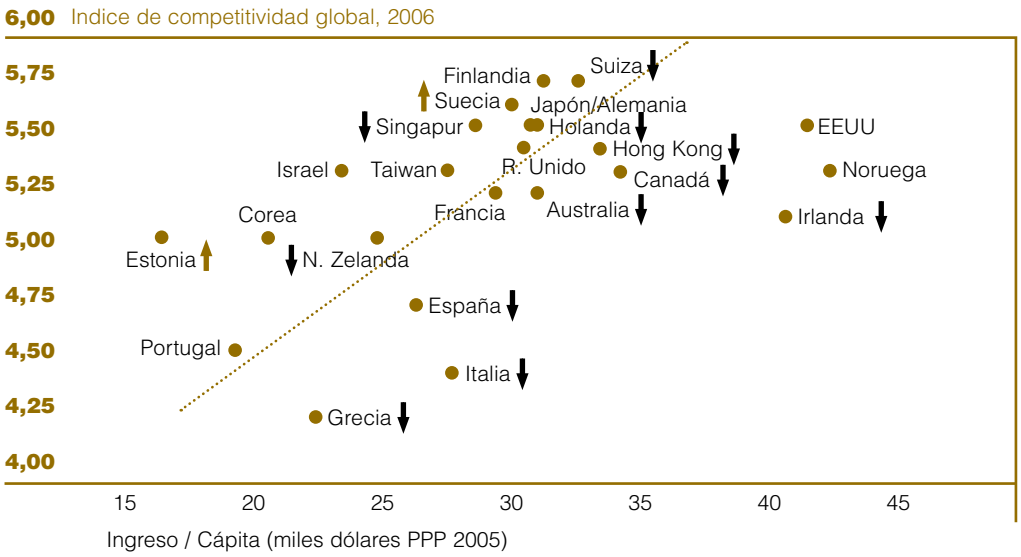
En resumen, las tendencias de consumo en los países desarrollados ofrecen amplias oportunidades para países proveedores de alimentos *gourmet* o ecológicos, productos de consumo con *magia* (desde vinos a textiles con diseño), servicios con alta diferenciación como turismo, salud y cuidado personal y para productos culturales que presenten alguna emoción novedosa.

En los países emergentes, la incorporación de cientos de millones de personas a la economía generará un crecimiento acelerado del consumo de alimentos, la aparición de segmentos afluentes ofrecerá la oportunidad de participar en la formación de sus nuevos gustos alimentarios (pensemos en las carnes y los vinos) y en ofertas de servicios como turismo y educación (como el caso de éxito de Australia en la oferta de educación para los asiáticos).

La reacción de los países desarrollados: nuevas tendencias de desarrollo institucional para hacer frente a los desafíos y oportunidades de la nueva economía mundial.

El análisis detallado del desempeño de los países desarrollados, que se presenta en el *Gráfico 6*, nos permite concentrarnos en algunos casos especialmente interesantes.

Gráfico 6. Países desarrollados. Desempeño comparado de competitividad. 2001-2006



Fuente: WEF Años 2001-2006, Análisis propio

En el universo de los veinticinco países más avanzados, se destacan los siguientes **cuatro** grupos estratégicos:

> **Países de muy altos ingresos *per cápita* que tienen niveles de competitividad compatibles con su riqueza y que están manteniendo sus posiciones relativas:** son los casos que podríamos definir de ***los países ricos que seguirán siendo ricos,*** como Finlandia, Suiza, Dinamarca, Suecia, Japón, Alemania, Reino Unido, etc. Cabe señalar la llegada a este grupo de países recientemente desarrollados como Singapur y Taiwán.

> **Países de altos ingresos *per cápita*** que presentan desvíos entre sus niveles de riqueza y sus posiciones en competitividad, planteando un potencial problema hacia el futuro, que denominaremos los ***países ricos desafiados;*** merecen señalarse dos casos de especial interés, Francia e Italia. El caso de Italia presenta una disparidad extrema entre su nivel de bienestar y sus importantes problemas de competitividad y de calidad institucional. Esta brecha está generando un debate creciente en su sociedad acerca del riesgo de su declinación, y es rico de enseñanzas para nuestro país

> **Países recientemente llegados al desarrollo que enfrentan desafíos para mantener su nivel de riqueza:** en este grupo, son especialmente destacables los casos de España, Grecia y, en cierta medida, Portugal. La reciente desaceleración de la economía española con la crisis de su sector inmobiliario, plantea crudamente los interrogantes acerca de las capacidades competitivas de su economía

> **Países de crecimiento acelerado y alto potencial,** donde se destacan los casos de Israel, Corea y Estonia.

Hemos seleccionado algunos de los casos más representativos para observar más detenidamente las iniciativas que estos países están adoptando para intentar mejorar o defender su posición competitiva actual: Estados Unidos, Francia, Irlanda y España (con los casos particulares de Cataluña y el País Vasco).

En los Estados Unidos se están generando numerosas iniciativas de la sociedad civil para estudiar los desafíos que enfrenta el país en el nuevo entorno global y proponer cursos de acción. Ejemplos representativos son el *Hamilton Project,* (www.hamiltonproject.org) definido como una *iniciativa de política económica que produce investigación y propuestas para crear una economía en crecimiento que beneficie a más americanos* y que

recientemente ha propuesto el desarrollo de un nuevo *Contrato social* para reemplazar el vigente desde los años cincuenta.

Recientemente, se ha dado un fortalecimiento de instituciones privadas como el Consejo para la Competitividad (www.compete.org), que reúne a presidentes de empresas, líderes sindicales y académicos con el objetivo de *asegurar la prosperidad de todos los americanos a través de una mayor competitividad en la economía global y la creación de actividad económica de alto valor en los Estados Unidos*. Algunas de sus áreas claves de actuación son un programa de promoción de la innovación (Innovate America), y un programa de desarrollo de capacidades de innovación y competitividad sobre base regional, orientado a la promoción de zonas de alta innovación (una evolución sobre el concepto inicialmente propuesto por Michael Porter en su iniciativa del Cluster Mapping Project).

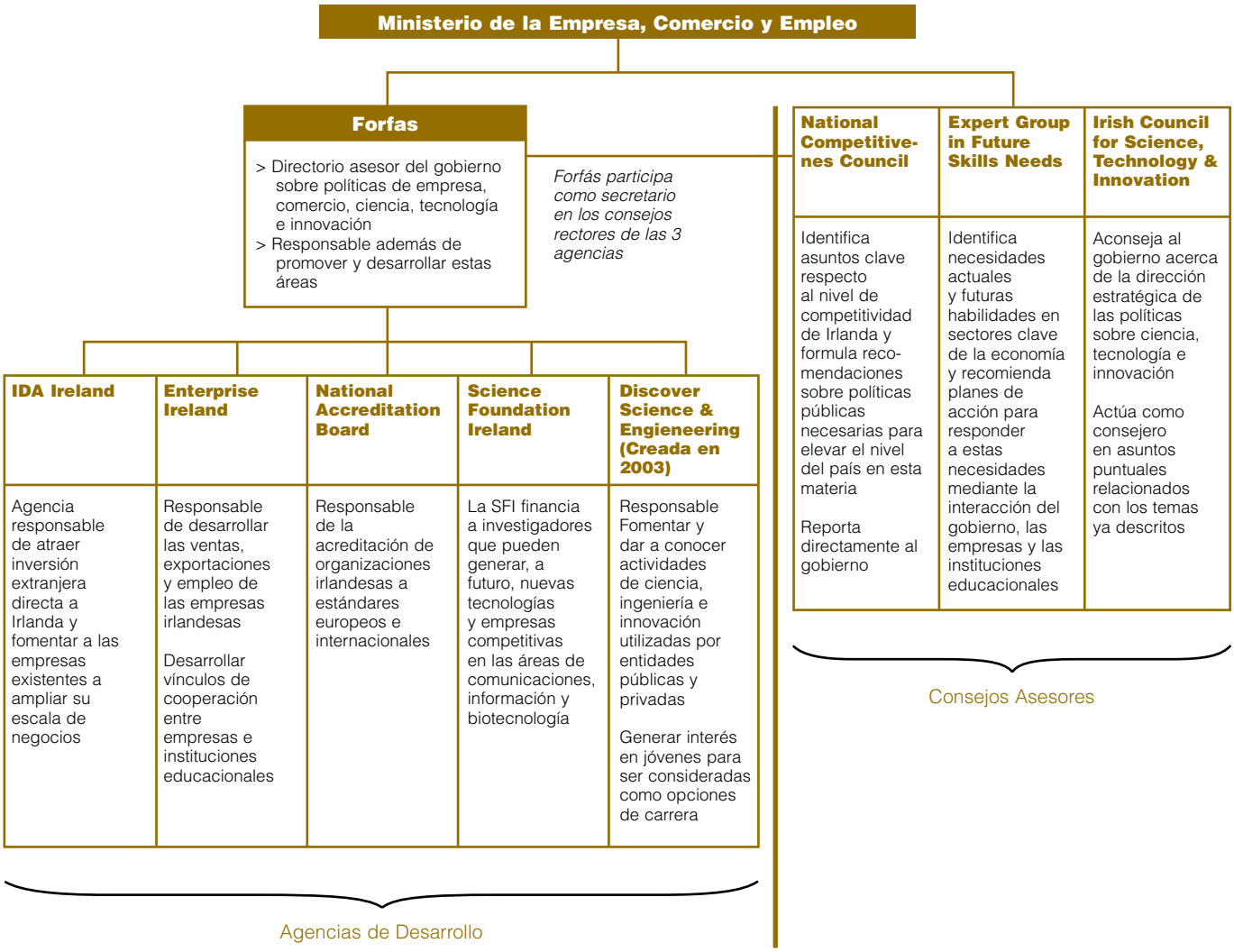
En Francia, el Presidente Sarkozy ha nombrado recientemente a Jacques Attali (conocido intelectual de izquierda, anteriormente consejero del Presidente Mitterand en los años ochenta), para presidir una *Comisión para liberar el crecimiento de Francia* (www.liberationdelacroissance.fr), compuesta por un grupo interdisciplinario de economistas, empresarios y políticos de orientaciones políticas diversas e incluso siete expertos extranjeros (incluyendo estadounidenses, españoles, suecos, alemanes e italianos), con el objetivo de proponer medidas en los *temas de competitividad y de innovación, justicia social, de movilidad de las elites,* como señala en el Decreto de Creación. En una entrevista reciente, Jacques Attali, señaló también que las causas que frenan el crecimiento francés son culturales, psicológicas y jurídicas. Para enfrentarlas, son necesarias las experiencias de todos, más allá de su pertenencia nacional o política[19]. El trabajo de este grupo incluye una amplia participación de la ciudadanía, a través de *blogs* y grupos de discusión en todo el país. El grupo de trabajo ha publicado un documento: *Las 300 medidas para relanzar el crecimiento en Francia,* que forma la base de la agenda de gobierno a partir de 2008.

[19] Corriere della Sera, Septiembre 2007. *300 mesures pour la France, 2008*

Irlanda es un caso ejemplar de cómo un país empobrecido y en crisis ha podido mejorar drásticamente su nivel de desarrollo económico y social en los últimos veinte años. El caso irlandés presenta gran interés por la práctica de acuerdos sociales sucesivos que han permitido ofrecer grandes orientaciones de crecimiento en un nuevo marco de cooperación y paz social. Los dirigentes irlandeses son también conscientes de la necesidad de continuar una trayectoria permanente de mejora de la competitividad y se dan una serie de instrumentos e instituciones para favorecer la innovación continua: un Plan Estratégico a Largo Plazo (el *camino hacia 2016*), un Consejo Nacional de Competitividad y una serie de organismos público-privados de alta calidad para el estudio del entorno mundial, la promoción de la inversión extranjera y de la internacionalización de las empresas irlandesas y el desarrollo de las habilidades y de la educación necesaria para mejorar la posición relativa del país. El *Gráfico 7* presenta de forma sintética, la variedad de instituciones irlandesas dedicadas a la búsqueda de la mejora continua de la competitividad.

España es considerada como uno de los casos más interesantes de desarrollo económico y social reciente: en los últimos treinta años, ha construido una democracia pujante, se ha integrado política y culturalmente a Europa, y ha elevado su nivel de ingreso per cápita de un nivel menos 70% del promedio de la Comunidad Europea en 1980, a una paridad con el promedio en la actualidad. Aún reconociendo que España ha podido aprovechar la ventaja de la integración a Europa con un nivel de salarios bajos y ha recibido asistencias de la Comunidad del orden del 1%

Gráfico 7. Irlanda. Instituciones para la Promoción Continua de la Competitividad



de su producto bruto, la enseñanza fundamental de su caso es cómo su dirigencia pública y privada ha sabido construir sobre la experiencia trágica de su pasado y darse una visión de país, los acuerdos fundamentales y las instituciones y procesos para construir un camino virtuoso al desarrollo.

Más allá de la pujanza de la situación española actual, se está generando un debate acerca de cómo puede continuar el proceso de desarrollo: España ya no tiene la ventaja de salarios bajos; su inserción exportadora se concentra todavía en bienes de tecnología intermedia, y su importante posición en el mercado mundial de turismo está amenazada.

España tiene limitaciones en el desarrollo de las ventajas competitivas necesarias para sostener y mejorar su posición: el bajo nivel relativo de educación de sus recursos humanos y de la inversión en Investigación y Desarrollo, y un grupo aún pequeño de multinacionales (muy dinámicas por cierto, pero concentradas en servicios y con pocas posiciones de relevancia en mercados de alta tecnología).

Ante este panorama, el sector privado español ha realizado varios estudios alertando acerca de la pérdida relativa de competitividad del país[20] y el Gobierno ha adoptado varias iniciativas público-privadas al respecto. Cabe señalar aquí la posición activa de las dos regiones más activas de España: Cataluña y el País Vasco.

[20] Ejemplos reciente son: Círculo de Empresarios, *España ante el nuevo Paradigma de la Competitividad*, 2005 y Fundación La Caixa, *La Competitividad de la Economía española*, 2004

En ambos casos, se están dando procesos de construcción de Visiones Estratégicas y de construcción de instituciones para favorecer la cooperación pública-privada en el fortalecimiento de la competitividad y el fortalecimiento de la educación y la capacidad de innovación[21].

[21] Ramon, Ricard, *Catalunya a Europa del 2010,* Mediterránia, 2004. Navarro, Mikel, *Sistema de Innovación y Competitividad en el País Vasco,* 2004

En resumen, podemos observar que los países desarrollados consideran a este nuevo escenario internacional como una fuente de oportunidades, pero también de importantes desafíos. Todos ellos, con variantes ligadas a su cultura nacional y su experiencia de cooperación público-privada, están llevando adelante procesos de reflexión estratégica y de desarrollo institucional para mejorar su competitividad y defender su posición en la economía mundial y el bienestar de sus ciudadanos.

2. Las oportunidades que ofrece el nuevo escenario internacional para los países emergentes y la Argentina

En el primer capítulo, hemos analizado cuatro grandes tendencias de la economía mundial (el crecimiento acelerado y la globalización creciente, la aparición de nuevos actores como China, India y los nuevos países emergentes, la desagregación de las cadenas de valor y las oportunidades que ofrecen para nuevas estrategias de competencia global y la evolución de los estilos de consumo en los países desarrollados y en los emergentes). En este capítulo, proponemos reflexionar sobre cómo este nuevo paisaje estratégico genera nuevas oportunidades de crecimiento para los países emergentes en general y la Argentina en particular. Para avanzar con este análisis, propondremos un marco que construye sobre los últimos desarrollos académicos y de políticas públicas en materia de competitividad, y que apuntan a analizar la siguiente pregunta: ¿Cómo compiten los países y sus firmas en el nuevo escenario internacional?

Gráfico 8. Las firmas (y los países) crean posiciones en el mercado internacional sobre la base de cinco dimensiones clave



Como se presenta en el *Gráfico 8*, vemos que los países (y sus firmas) crean posiciones en el mercado internacional construyendo sobre cinco dimensiones clave: el clima de negocios, los recursos y capacidades, las propuestas de valor, la presencia en las cadenas de valor internacionales y la capacidad de aprendizaje e innovación

> Cada país enfrenta la competencia internacional con un conjunto de activos (recursos naturales, humanos) y una serie de capacidades (su cultura, su experiencia acumulada en actividades productivas y la magnitud y sofisticación de su mercado interno) y su historia, comportamientos e instituciones (que determinan fundamentalmente su capacidad para diseñar políticas públicas eficaces, generar consensos sobre el crecimiento y la distribución del ingreso y su capacidad de aprendizaje y adaptación a un entorno internacional cambiante
> En este entorno, las firmas del país deben diseñarse *propuestas de valor* (combinaciones de imagen, producto, servicio y experiencia) que sean lo más diferenciadas posible, para poder obtener los precios más altos posibles y poder pagar los mejores salarios compatibles con esas *propuestas de valor.* La capacidad de estas firmas de adoptar modelos competitivos eficaces como los descriptos en el capítulo anterior y su capacidad asociativa dentro de su propio sector y con el sector público, serán también elementos fundamentales de la competitividad

Cuando reflexionamos acerca de las capacidades y activos que la Argentina puede movilizar para competir eficazmente en la economía global, los analistas nacionales y observadores extranjeros señalan al menos siete áreas de capacidades distintivas:

> Su dotación actual de recursos humanos con calificación secundaria y terciaria (aunque tenemos ejemplos abundantes de su deterioro relativo y de la escasez de mano de obra calificada y profesionales en áreas dinámicas de la economía)
> La dotación de recursos naturales, sumada a la gran capacidad de innovación demostrada por el sector agropecuario en los últimos años

Gráfico 9. Tendencias clave de comportamiento empresario y oportunidades emergentes para propuestas de valor argentinas

Tendencia		Oportunidades para la Argentina	Casos de Interés, Competidores
Las empresas internacionales en búsqueda de competitividad desagregan su modelo de negocios y subcontratan actividades a proveedores confiables	**Subcontratación de Actividades de Manufactura (Componentes, Modelos)**	- Alimentos con marca privada - Autopartes, componentes - Componentes alimenticios - Muebles - Insumos para industria textil y calzado (cueros, tejidos)	- Chile, Brasil, Sudáfrica - India, México, Brasil - India, Brasil, Israel - Brasil, Europa Oriental - Brasil, México, Europa Oriental
	Subcontratación de Actividades de Servicio	- Desarrollo de software - Servicios TI - Componentes/ servicios petroleros - Controles clínicos - Conten. audiovisuales, animación - Tareas profesionales	- India, Finlandia, Estonia, Israel, Irlanda - Francia, Brasil - India, Israel - India, Europa Oriental - Europa Oriental, India
	Deslocalización de Actividades	**Producción** Competencia por atraer IED para plantas (ej: Ind. automotriz) **Servicios** Centros de servicios compartidos, atención clientes, I&D	- Brasil - Sudáfrica - E. Oriental - Chile - Brasil

> Una tradición y capacidad de investigación científica que, a pesar de las limitaciones de sus instituciones de investigación y de los recursos asignados a ellas, ofrece una significativa capacidad para procesos de innovación.
> Una tradición de producción industrial en una gama amplia de sectores
> La belleza y variedad de sus paisajes, el atractivo de sus ciudades y de su estilo de vida, y la ausencia de grandes problemas ecológicos o de seguridad
> Una activa producción en todos los ámbitos de la cultura
> Una cultura abierta, flexible y con amplias capacidades de *entrepreneurship.*

Veamos inicialmente cómo estas dotaciones de recursos y capacidades pueden combinarse para ofrecer *propuestas de valor* orientadas a satisfacer las demandas emergentes de clientes empresarios. Posteriormente, realizaremos el mismo análisis para las propuestas dirigidas a consumidores de países desarrollados y emergentes.

Cuando repasamos las tendencias clave de la economía mundial en el capítulo anterior, señalamos que, dentro de un marco general favorable, se van delineando tres evoluciones en los comportamientos de los clientes empresarios e individuales: a saber, la desagregación de los modelos empresarios, la evolución del consumo en países desarrollados y la aparición de grandes segmentos de nuevos consumidores en los países emergentes que van generando nuevas oportunidades de mercado para los productos y servicios que pueden ofrecer países emergentes como la Argentina. Intentaremos ahora establecer una conexión entre tres tendencias clave y las propuestas de valor que pensamos puede ofrecer la Argentina. Este estudio se realiza sobre la base de un análisis de nuestros activos y capacidades competitivas y un trabajo de relevamiento de surgimiento de nuevas actividades productivas en nuestro país[22].

[22] El trabajo en curso se realiza en la Universidad de San Andrés. Asimismo la Universidad colabora con el Instituto Tecnológico de Buenos Aires y el Banco Santander Río en el Programa de Competitividad y Desarrollo Regional.

Comenzando por las tendencias hacia las demandas de las empresas y la construcción de sus modelos de negocios, podemos señalar, como se presenta en el *Gráfico 9*, tres tipos de demandas que generan oportunidades.

Examinemos cada una de estas tres tendencias clave de comportamiento empresario. Puede decirse, como hemos señalado en el *Punto 1*, que las empresas multinacionales líderes en sus sectores (sean estas empresas productoras de bienes de consumo, durables, servicios o de comercio), enfrentan presiones competitivas crecientes que las llevan a avanzar hacia el concepto de *empresa modular*, donde se apunta a controlar factores competitivos clave como el desarrollo de la marca y de productos, algunas fases clave de fabricación y a veces la distribución y la interacción con el cliente, mientras buscan modos de deslocalizar o tercerizar actividades de fabricación o de servicios donde no pueden (o no se justifica) buscar una ventaja competitiva. En esta permanente búsqueda de competitividad, las empresas adoptan decisiones que podemos clasificar en los tres grupos siguientes:

> **La subcontratación de actividades de manufactura:** este es el caso más clásico de subcontratación que ya hemos visto desde las décadas del '70 y el '80, y que ha dado lugar al surgimiento de empresas de clase mundial, especialmente en los países asiáticos, como lo son TSMC (la fabricante de circuitos integrados taiwanesa) o Flextronics (la fabricante de computadoras *sin marca*) o Pou Chen (el fabricante de calzado deportivo). Partiendo de la base que la Argentina puede ofrecer aquí propuestas de valor no basadas en bajos salarios o escalas de alcance mundial, como lo es el caso de los países asiáticos (y crecientemente de China e India), existen oportunidades en este segmento que construyen sobre factores diferenciales tales como nuestra capacidad de producción de alimentos, nuevos insumos

industriales y componentes o módulos que requieren mano de obra calificada, costos competitivos, escalas de producción intermedias y estrecha relación con el cliente: en resumen, un posicionamiento de *proveedor a medida*. Podemos señalar como ejemplos de oportunidades para nuestro país, los siguientes: alimentos con marca privada para grandes cadenas de distribución (carnes, frutas, especialidades, vinos), autopartes y componentes (los casos de las empresas de los polos de Rafaela y de San Juan son ilustrativos de este posicionamiento), componentes alimenticios o agronómicos basados en biotecnología, muebles con marca privada para grandes cadenas, insumos para las industrias automotrices, del diseño y del calzado (cueros, tejidos, subcomponentes).

Como se señala en el *Gráfico 9,* existen casos de otros países emergentes que están aprovechando estas oportunidades; en general puede decirse que para aquellas actividades basadas en productos naturales, los competidores directos son países como Chile, Brasil, Sudáfrica e Israel. Para las actividades industriales, en la región los competidores clave son Brasil y México, pero deberemos enfrentarnos crecientemente con la competencia de países de Europa Oriental, Turquía, India y China.

> **La subcontratación de actividades de servicio:** las empresas internacionales buscan permanentemente proveedores para aquellas actividades de servicios que no pueden, o no desean realizar ellos mismo. Un caso ya señalado es el de las actividades de *outsourcing* y *offshoring* de Procesos de Negocios (BPO) y, crecientemente, de Procesos con componentes de Conocimiento (conocidos como *Knowledge Process Outsourcing*). El caso paradigmático de éxito en este sector es India, que lidera al mercado mundial y genera 18 miles de millones de dólares de exportaciones y un millón y medio de empleos. India se ha dado un plan que apunta a consolidar su liderazgo y generar exportaciones de 60 miles de millones de dólares. Otros ejemplos con escalas más relevantes para la Argentina son los de Irlanda, Israel y países menores como Estonia. La Argentina ya está construyendo una posición atractiva en este sector, que según las últimas estimaciones genera exportaciones de cerca de 300 millones de dólares y cuarenta mil empleos, pero existe aquí un claro potencial para crecer en este sector.

Es interesante señalar que este concepto de subcontratación de servicios se está extendiendo a nuevas actividades como servicios de ingeniería, investigación sobre títulos financieros y controles y testeos clínicos. NASSCOM, la Asociación que nuclea a las empresas de TI de India, realiza permanentemente estudios de mercados y planes orientados a defender la posición competitiva del país y a liderar estos nuevos segmentos.

Otras áreas de servicio que ofrecen potencial para la dotación de recursos humanos calificados de la Argentina, su infraestructura tecnológica y su posición geográfica son los casos de servicios para arquitectura, desarrollo de módulos de software, actividades de producción de publicidad y de contenidos audiovisuales (donde nuestras exportaciones ya superan los 200 millones de dólares).

> **Deslocalización de actividades:** las empresas multinacionales han avanzado en los últimos años en rediseños de sus organizaciones, donde la tendencia dominante es hacia la creación de unidades de producto/servicio con cobertura regional o global, y la agrupación de actividades administrativas o de atención a clientes en Centros de Servicios Compartidos (o *Shared Services Centres*). Asistimos a una competencia feroz entre países para atraer estos centros, que generan empleos de calidad y localización de profesionales y ejecutivos extranjeros con alto poder de consumo.

Gráfico 10.. Tendencias clave de comportamiento de los consumidores de países desarrollados y emergentes. Oportunidades para propuestas de valor argentinas



Veamos ahora cómo las tendencias de consumo en los países desarrollados y emergentes generan oportunidades para las ofertas de la Argentina.

De las tendencias del consumo en países desarrollados y emergentes a las propuestas de valor argentinas

En el *Punto 1,* hemos analizado las tendencias de consumo en los países desarrollados (resultantes de su evolución demográfica y de estilos de vida y de la búsqueda creciente de diferenciación en los modos de consumir) y la aparición de nuevas clases afluentes y medias en los países emergentes más dinámicos. Veamos ahora cómo estas tendencias irán creando espacios de oportunidad que la Argentina podría satisfacer con propuestas de valor adecuadas; tal como se presenta en el *Gráfico 10.*

En los países desarrollados, observamos tres grandes tendencias de estilos de consumo que generan oportunidades:

a) La búsqueda de estilos de vida *sanos*: la situación ecológica en los países desarrollados (incluyendo la preocupación creciente acerca del cambio climático), así como el alargamiento de la esperanza de vida y la búsqueda de consumos más *sanos,* generan una demanda creciente por alimentos naturales elaborados en condiciones menos *industriales* y con garantías crecientes de calidad sanitaria y ecológica. La Argentina está inmejorablemente posicionada para satisfacer estas necesidades en productos alimenticios como las carnes (vacunas, ovinas, avícolas), las frutas y pescados, dada su imagen de país *vacío y limpio* y los métodos de producción que emplea.

b) Los consumos diferenciados y la búsqueda de experiencias nuevas: ya hemos señalado cómo las tendencias sociales y de distribución del ingreso están llevando a la emergencia de un nuevo mercado de *lujo* o de *experiencias* que absorbe crecientemente

la atención de académicos y especialistas del marketing. Este es un mercado que combina la búsqueda de nuevos atributos de productos y servicios con la creación de *magia* o imágenes diferenciadoras. La Argentina, como hemos visto, cuenta con varias imágenes fuertes que son fuente de grandes segmentos de oportunidad: el fútbol, el polo, el tango, la Patagonia, el Norte y el atractivo y dinamismo cultural de sus ciudades y de Buenos Aires. Se abren aquí las oportunidades a las que asistimos actualmente: el crecimiento de los clientes *gourmet*, de los vinos (y la imagen diferenciadora del Malbec), la venta de vestimenta y marroquinería con diseño (como en el uso de los productos ligados a la imagen del polo), y el éxito reciente de la industria náutica. Asimismo, observamos en los últimos años, un rápido crecimiento de los números de turistas, atraídos por ofertas diferenciadas de nuestro país (como los casos del turismo aventura, la pesca y caza de alto nivel, el tango y la actividad cultural).

c) Asimismo, los consumidores de países ricos son personas angustiadas por la evolución de sus sociedades y peligros como el terrorismo: el diálogo con inversores extranjeros en campos e inmuebles gira crecientemente alrededor del posicionamiento de la Argentina como un país *refugio* ante un mundo crecientemente impredecible. Estas tendencias parecen anunciar también el posible desarrollo de una *inmigración afluente* de habitantes europeos y la constitución de nuevas colonias de extranjeros en nuestro país.

¿Qué pueden significar estas oportunidades para la Argentina?

Sin pretender realizar un ejercicio de proyección de potenciales exportadores de la Argentina, podemos comentar los resultados preliminares de trabajos en curso en todo el territorio nacional, y las instancias de diálogo permanente con emprendedores de estas actividades acerca de las oportunidades que perciben y los principales obstáculos que enfrentan para consolidar el crecimiento de sus actividades. Para ilustrar el análisis dentro de los límites de este trabajo, podemos mencionar seis casos, que son representativos de la amplia gama de propuestas de valor argentinas: las carnes bovinas, los vinos, vestimenta y productos de marroquinería con diseño, las autopartes, el software y los servicios de BPO y KPO y el turismo.

Podemos verificar que estas seis áreas de oportunidad presentan potenciales de crecimiento interesantes que podrían llevar las exportaciones de estas actividades, actualmente del orden de los 6 mil millones de dólares, a niveles de entre 12 y 15 mil millones de dólares en los próximos 5 años. En todos estos casos, los empresarios de estos sectores sostienen que pueden duplicar o triplicar sus niveles de exportaciones actuales y generar cantidades significativas de empleos de calidad y salarios crecientes. Cuando recorremos las demandas de los empresarios y las brechas de competitividad que ellos señalan, empiezan a surgir una serie de temas que nos permiten comenzar a avanzar en la construcción de una agenda a nivel país. Estos empresarios nos manifiestan que necesitan que el país avance en las siguientes áreas para poder mejorar su inserción en los mercados internacionales:

> La construcción de una imagen país diferenciada y atractiva
> La cooperación público-privada para resolver conflictos en las cadenas de valor y en las ofertas respectivas para el mercado interno y la exportación
> La cooperación entre actores del sector privado para la construcción de racimos industriales y de servicios competitivos internacionalmente
> El desarrollo empresario, de nuevas multinacionales argentinas y de PyMEs (con la demanda especial de financiamiento orientado a ellas)

- La búsqueda de una activa inserción exportadora por parte de las multinacionales establecidas en el país
- El desarrollo tecnológico y los recursos humanos
- La infraestructura física y de Tecnologías de Comunicación e Información
- El desarrollo de una cultura orientada a competir internacionalmente en posiciones diferenciadas y de calidad.

Retomaremos estas demandas de los emprendedores en el último capítulo. Proponemos ahora realizar un breve análisis de la posición de nuestro país en el grupo de los países emergentes.

¿Cuál es la capacidad actual de la Argentina para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno internacional? Un análisis comparativo con los países emergentes de alto potencial.

Todo análisis acerca de los activos y capacidades competitivas de la Argentina debe realizarse en comparación a países emergentes que van a estar compitiendo en los mismos segmentos de actividades que pretende seguir nuestro país. Para construir este grupo de referencia, hemos seleccionado tres grandes grupos de países:

- **Los grandes países emergentes,** que podemos definir como el grupo de BRIC's (Brasil, Rusia, China e India)
- **Países emergentes medianos o más chicos,** que presentan capacidades para competir en actividades o sectores donde la Argentina tiene oportunidades. Este grupo se construye en base a la definición anterior de propuestas de valor; por ejemplo, para la carne, debemos considerar a Brasil y Uruguay, para los vinos, a países desarrollados como Australia y Nueva Zelanda o emergentes como Chile y Sudáfrica, para las actividades industriales como autopartes, a Brasil, México, Sudáfrica, India y República Checa, para los servicios de software o de procesos de negocios a India, China, Estonia, Israel o Chile, y para el turismo y la educación, a países como Australia, Nueva Zelanda, Brasil o Chile
- Finalmente, se incluyen países que serán competidores directos de la Argentina en la atracción de Inversión Extranjera Directa orientada a actividades industriales o extractivas: en este caso deberemos compararnos con Brasil, México, Sudáfrica, Chile y, en algunas actividades, con Uruguay.

Realizando este ejercicio, hemos construido un grupo de referencia de 16 países: Brasil, India, Rusia, China, Corea, México, Turquía, Indonesia, Polonia, Sudáfrica, Tailandia, Malasia, República Checa, Chile, Hungría y Filipinas. Como se presenta en el *Cuadro 4*, estos países cubren desde la sexta economía mundial (China) a la número 46 (Filipinas). La Argentina ocupa la posición 29, un poco por debajo del valor mediano de la muestra, correspondiente a Polonia. En el cuadro, se presenta una primera evaluación de la posición comparativa de la Argentina, basada en tres rankings que miden diferentes aspectos del grado de desarrollo de un país y de la calidad de sus stocks de recursos humanos: el Ingreso per cápita a Paridad de Compra, el Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas (que combina variables representativas de la calidad de la sociedad, como la esperanza de vida al nacer, la tasa de alfabetización de los adultos y la inscripción en niveles primario, secundario y terciario del sistema educativo), y el Índice de Desarrollo de Género, que mide los niveles de oportunidad para las mujeres en la sociedad.

Cuadro 4. Países emergentes de alto potencial y la Argentina: Análisis comparado

Ranking del tamaño de la economía miles de millones US$ / PPP 2005		Ingreso / Cápita US$ Cápita / PPP 2005	Ranking Índice Desarrollo Humano 2005	Índice Desarrollo de género
China	6	1) Corea: 22.010	1) Corea (28)	1) Corea (27)
México	10	2) R. Checa	2) R. Checa	2) R. Checa
Corea	11	3) Hungría	**3) Argentina (34)**	3) Hungría
India	12	**4) Argentina: 13.800**	4) Hungría	4) Polonia
Brasil	13	5) Polonia	5) Polonia	**5) Argentina (34)**
Rusia	16	6) Chile	6) Chile	6) Chile
Turquía	21	7) Sudáfrica	7) México	7) México
Indonesia	23	8) Rusia	8) Malasia	**8) Malasia**
Polonia	**25**	**9) México: 10.560**	**9) Rusia**	**9) Brasil**
Sudáfrica	28	10) Malasia	10) Brasil	10) Tailandia
Argentina	29	11) Tailandia	11) Tailandia	11) Filipinas
Tailandia	35	12) Turquía	12) Filipinas	12) China
Malasia	38	13) Brasil	13) China	13) Turquía
República Checa	41	14) China	14) Turquía	14) Indonesia
Chile	44	15) Filipinas	15) Indonesia	15) Sudáfrica
Hungría	45	16) Indonesia	16) Sudáfrica	16) India
Filipinas	46	17) India: 3.720	17) India (127)	

Valor / Posición mediana

Fuente: Banco Mundial, PNUD

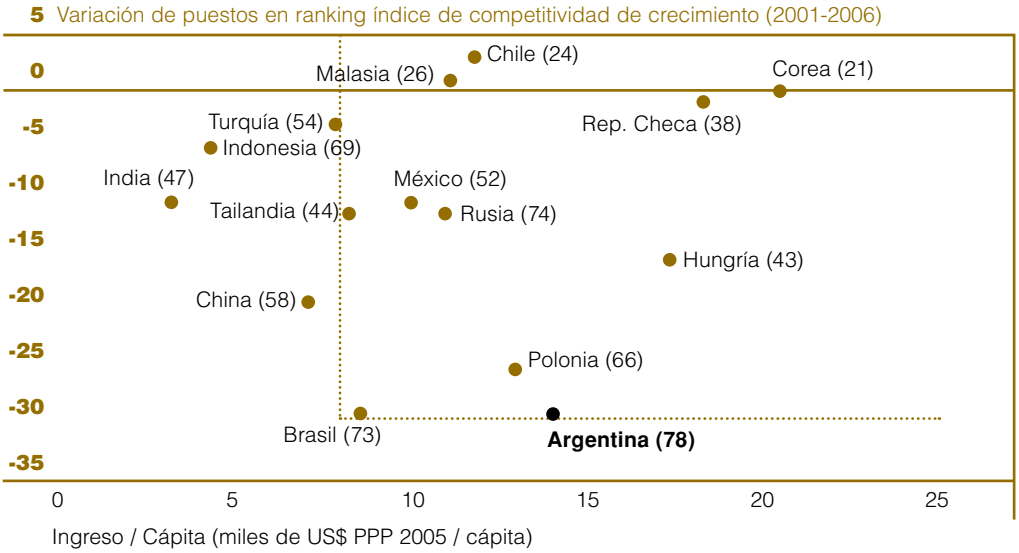
El análisis de estos tres índices confirma que la Argentina presenta niveles de *stocks* de desarrollo y bienestar entre los más altos del grupo de referencia, ya que se ubica:
> Cuarta en Ingreso/Cápita
> Tercera en Desarrollo Humano, y
> Quinta en Desarrollo de Género

Estos índices de la Argentina, que reflejan el resultado acumulado de generaciones de inversión en recursos humanos, alimentación y la calidad de la actitud hacia las oportunidades de género, nos muestran que el verdadero *grupo de referencia* para nuestro país son los cinco o seis países que aparecen sistemáticamente en los primeros puestos de todos estos rankings: Corea, República Checa, Hungría, Polonia y Chile.

Podemos observar que la Argentina, a pesar de su poco satisfactorio desempeño en las últimas décadas, todavía presenta una estructura social que ofrece la posibilidad de construir una sociedad que pueda competir a nivel internacional en nichos de actividades diferenciadas e intensivas en conocimiento. Para confirmar nuestra capacidad de aprovechar esta oportunidad, sin embargo, es necesario un análisis realista de algunos indicadores representativos del desempeño de la economía argentina y de su entorno de negocios.

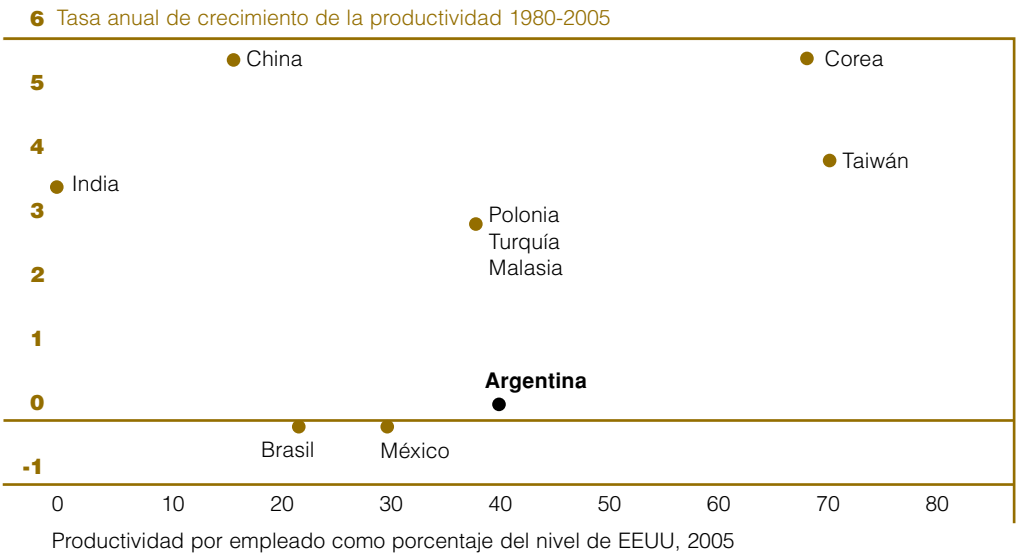
El *Gráfico 11*, que posiciona a los países según su nivel actual de ingreso/cápita y la evolución entre 2001 y 2006 de su posición en el Índice de Competitividad de Crecimiento del WEF, muestra a nuestro país como el que más posiciones ha perdido dentro del grupo de referencia. Los países de mejor desempeño son no sólo países con riqueza igual o superior a la Argentina (Polonia, Hungría, Corea, República Checa), sino países con menor ingreso pero que están mejorando fuertemente su competitividad y, superan ampliamente a nuestro país en el ranking de competitividad: Chile, Malasia, México, Tailandia y Turquía. Otro modo de evaluar el

Gráfico 11. Países emergentes de alto potencial y la Argentina: Análisis comparado de ingreso/cápita y evolución de competitividad



Fuente: WEF, Análisis propio

Gráfico 12. Países emergentes: niveles de productividad y variación 1980-2005 (Dólares PPP 2000)



Fuente: OIT, Key Labor Market Indicators 2007

desempeño comparado de la economía argentina se presenta en el *Gráfico 12*, donde se presentan los niveles actuales de productividad por empleado y la tasa anual de crecimiento de la productividad en el período 1980-2005.

Puede observarse que el nivel actual de productividad por empleado en la Argentina, (equivalente al 40%del nivel de la economía estadounidense) es sólo inferior al de Corea y superior al de países como Brasil, México, Polonia, Turquía, Malasia y China. Sin embargo, la evolución dinámica del nivel de productividad es preocupante, ya que en la mayoría de estos países, la productividad ha crecido a tasas comprendidas entre el 3% de Malasia y el 5,7% de China, mientras que en la Argentina casi no ha crecido en el período 1980-2005. También, es de señalar (como ya se había comentado en el *Punto 1*), que los demás grandes países latinoamericanos, Brasil y México, también presentan tasas bajísimas de crecimiento de la productividad. El desafío es claro para la Argentina, pero es un problema generalizado en América Latina.

Cuadro 5. Países emergentes de alto potencial y la Argentina: Análisis comparado

Índice de Competitividad Global - WEF	Índice de Clima de Negocios – Banco Mundial	Índice de Clima de Inversión. - Univ. Columbia / EIU2007-2011
1) Corea (24)	**1) Tailandia (18)**	**1) Chile (20)**
2) Malasia	2) Corea	2) Corea
3) Chile	3) Malasia	3) Rep. Checa
4) Rep. Checa	4) Chile	4) Malasia
5) Tailandia	5) Sudáfrica	5) Polonia
6) Hungría	6) México	6) Hungría
7) India	7) Rep. Checa	7) México
8) Sudáfrica	**8) Hungría**	8) Sudáfrica
9) Polonia	**9) Polonia**	**9) Tailandia**
10) Indonesia	10) Turquía	10) Brasil
11) China	11) China	11) Turquía
12) México	**12) Argentina (101)**	12) China
13) Turquía	13) Brasil	13) India
14) Rusia	14) Filipinas	14) Filipinas
15) Brasil	15) India	**15) Argentina (57)**
16) Argentina (69)	16) Indonesia	16) Indonesia
17) Filipinas		17) Rusia

Valor/ Posición mediana

Fuente: WEF, Banco Mundial, U. Columbia/ EIU

Veamos ahora una evaluación comparativa acerca de indicadores que permitan presentar la evaluación internacional acerca de las perspectivas de crecimiento de los diferentes países emergentes y la calidad de sus entornos de negocios. En el *Cuadro 5*, se presentan tres indicadores: el Índice de Competitividad Global del WEF, el Índice de China de Negocios del Banco Mundial y el Índice de Calidad de entorno de negocios de la Universidad de Columbia y el *Economist Intelligence Unit.*

Los resultados de este análisis son preocupantes; los países que habíamos definido como referentes para la Argentina, como Corea, Chile, República Checa, Hungría, Polonia, etc., se encuentran generalmente en los primeros puestos de los tres indicadores, compilados por tres instituciones independientes. En estos indicadores que se acercan más a ser predictores del potencial de crecimiento de la economía, la Argentina se encuentra en posiciones similares a las de países con mucho mayor interés como mercados (Brasil, China, India, Rusia y Turquía) o cerca de sociedades con activas capacidades sociales y niveles de bienestar mucho menores que los de nuestra sociedad, como los casos de Indonesia y Filipinas.

Para poder evaluar más detalladamente la posición de nuestro país comparada con la de nuestros dos vecinos mas relevantes: Chile (una economía más pequeña pero de excelente desempeño) y Brasil (una economía entre las cinco más estratégicas del mundo, a pesar de su desparejo desempeño económico, social y de clima de negocios), podemos analizar en detalle los componentes del Índice de Crecimiento Global del *World Economic Forum,* que presentamos en el *Cuadro 6.* Este índice evalúa las capacidades de cada país en tres grandes grupos de determinantes de competitividad:

> Los requerimientos básicos para competir en la economía mundial: se presentan Indicadores representativos de la calidad de las instituciones, la infraestructura, la gestión macroeconómica y la calidad de la salud y la educación primaria

Cuadro 6. Argentina deberá avanzar en la mejora de la calidad del entorno local para el emprendedor 2006-2007 - Índice Global de Competitividad: Brasil, Chile y la Argentina

	Ranking global	Requerimientos Básicos				Promotores Eficiencia			Factores de innovación	
		Instituciones	Infraestructura	Macroeconomía	Salud / Educación Primaria	Educación superior	Eficacia mercados	Preparación tecnológica	Sofisticación Gestión	Innovación
Chile	27	25	35	7	57	40	24	35	30	39
Brasil	66	91	71	114	47	60	58	57	38	38
Argentina	69	112	72	51	23	39	94	70	75	83

Fuente: WEF Global Competitiveness Report 2006-2007

> Los Promotores de Eficiencia, que permiten a una economía avanzar hacia niveles de ingresos medios: la calidad de la educación superior, el grado de eficacia de funcionamiento de los mercados de factores y el nivel de preparación tecnológica de la sociedad
> Los Factores de Innovación, que apuntan a predecir la capacidad de una economía para avanzar hacia el estadio superior de desarrollo: la sofisticación de la gestión empresaria y la capacidad de innovación de la sociedad

El análisis del *Cuadro 6* nos permite observar que Brasil no presenta un caso muy aleccionador en materia de capacidad competitiva, ya que adolece de varias de las falencias institucionales de la Argentina y presenta niveles inferiores de calidad de recursos humanos. Brasil presenta índices interesantes en la sofisticación de su gestión macroeconómica y su capacidad de innovación, lo que confirma la lectura generalizada de un país que combina un fuerte dinamismo de su sector privado con importantes falencias institucionales, sociales y un *costo país* muy alto.

El análisis comparativo con Chile, que está 42 lugares por encima de la Argentina en el ranking, es especialmente interesante, ya que pone en relieve cuáles son las ventajas y desventajas competitivas más notables de nuestro país. En efecto, las grandes desventajas competitivas de la Argentina se observan en la calidad de las instituciones, la macroeconomía, la eficacia de mercados de factores y la sofisticación de gestión. Este diagnóstico se vuelve aún más claro si observamos los resultados del último ranking del WBF, en el que nuestro país ha descendido al 85º puesto mundial.

Chile está realizando un importante esfuerzo para mejorar sus perspectivas de crecimiento. Está dedicando importantes recursos a fortalecer su Consejo Nacional de Innovación, el que ha realizado recientemente un estudio denominado *Hacia una Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad*. Este documento plantea el objetivo de duplicar el ingreso per cápita de Chile, para llegar a los 25.000 dólares/cápita en los próximos 15 años. Para poder alcanzar este objetivo, Chile realiza un análisis comparativo con un grupo de países que define como *países de rápido crecimiento y ricos en recursos naturales*, donde encontramos países desarrollados exitosos y a varios de los países emergentes que hemos mencionado en nuestro análisis anterior: China, Tailandia, Nueva Zelanda, Corea, Suecia, Noruega, India, Dinamarca, Canadá, Malasia y Australia.

El documento propone la consolidación de una *alianza público-privada para la competitividad* y un fuerte aumento de la inversión en las tres áreas que define como de mayor debilidad competitiva: el capital humano, la investigación y desarrollo y la diversidad productiva. El proceso de trabajo del Consejo incluye la traducción de estas iniciativas en políticas públicas y el esfuerzo para el desarrollo de 11 sectores de oportunidad para el país, entre los que encontramos varios de los que hemos identificado para la Argentina: turismo, construcción, minería, logística y transporte, porcicultura y avicultura, comunicaciones, fruticultura, servicios financieros, alimentos procesados y *outsourcing*[23].

[23] Consejo de Innovación de Chile (www.consejodeinnovacion.cl), *Hacia una Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad*, 2007

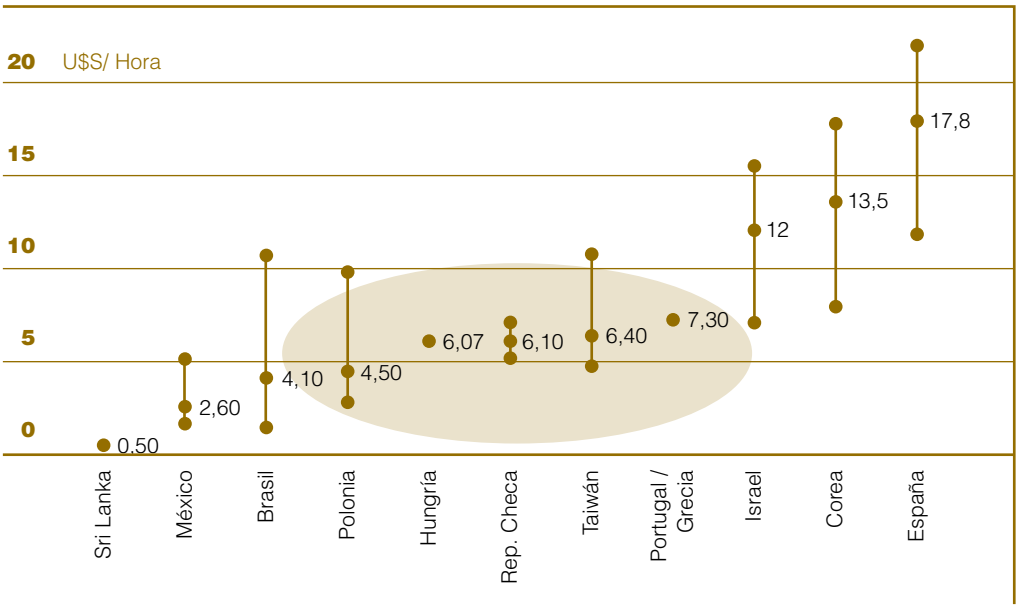
Hemos completado nuestro análisis comparativo de los activos y capacidades de nuestro país con las de los países emergentes de alto potencial. Es oportuno también reflexionar sobre las implicancias de este análisis sobre la inserción posible de nuestro país en la economía internacional, y abordar especialmente el tema de nuestras aspiraciones en cuanto al posicionamiento competitivo de nuestras propuestas de valor. Todas las propuestas de valor que hemos presentado en los *Gráficos 9* y *10* tienen un denominador común: responden a una demanda clara de las empresas y consumidores mundiales, y construyen sobre activos existentes (o a reforzar) del país: recursos naturales, conocimiento, cultura, y recursos humanos creativos y calificados.

Michael Porter señala en sus análisis ya clásicos que existen 2 alternativas bien claras acerca de cómo competir: o se compite vía una fuerte ventaja de costos, o se trata de construir una posición de diferenciación del producto o servicios ofrecidos que permita obtener mayores precios y, por ende, pagar mejores salarios[24].

[24] Porter, Michael, The Competitive Advantage of Nations, 1990

Para construir un entendimiento compartido acerca de la posibilidad de Argentina de competir vía bajos salarios, presentamos en el *Gráfico 13* una visión mundial comparativa de costos totales en la industria manufacturera para algunos países desarrollados y los países emergentes de nuestro grupo de referencia.

Gráfico 13. Niveles comparados de costos laborales totales en actividades industriales, 2005



Fuente: OIT, US Bureau of Labor Statistics

¿Qué significa ser un país recientemente desarrollado? Tomemos el caso de España, con un costo promedio de 17,8 dólares/hora, y valores (en las industrias que pagan menos) del orden de los 12 dólares/hora. Estos valores son equivalentes a salarios industriales totales que oscilan entre los 1.800 y los 3.000 dólares/mes.

Entre los países emergentes, encontramos valores promedios que van desde los 2,6 dólares/hora de México hasta los 6,40 dólares/hora de Taiwán, con extremos que llegan a niveles cercanos a los 10 dólares/hora. Todos estos son los países que hemos seleccionado en nuestro grupo de comparación, y que presentan desempeños competitivos superiores a la Argentina. Como último recordatorio, veamos el valor de Sri Lanka, con 0,50 dólares/hora, para recordarnos que existen varios miles de millones de personas disponibles en el mundo para trabajar por salarios bajísimos. La Argentina, de acuerdo a nuestros relevamientos, presenta salarios industriales que oscilan entre 3 y 8 dólares la hora (con algunos valores menores y también picos superiores en ciertas industrias), y un graduado universitario reciente cuesta a su empleador entre 800 y 1.200 dólares (recordemos que todos estos son valores a nuestro tipo de cambio actual que es muy alto para nuestra experiencia histórica). Sin extendernos demasiado en este análisis, creemos que se puede concluir que el camino de la competitividad vía bajos salarios simplemente no es una opción para nuestro país. Nos queda como opción estratégica intentar competir vía diferenciación: si lo logramos, podremos avanzar hacia el desarrollo. El escenario de fracaso, consistente en una Argentina que intenta competir vía diferenciación, pero no logra mejorar sus activos y capacidades para hacerlo, llevaría a un país crecientemente fragmentado entre islas con niveles de competitividad internacional (podemos imaginarlas alrededor de la soja, algunas manufacturas, software, servicios profesionales y turismo) y una masa importante de empleos de baja calidad ligados a actividades no competitivas internacionalmente y cada vez más amenazadas por países de mano de obra barata. No es necesario abundar en qué tipo de sociedad sería la argentina en este caso, pero creemos que coincidiríamos en que no sería una sociedad muy agradable para sus ciudadanos.

En el próximo capítulo, intentaremos presentar algunas conclusiones que emergen de nuestro viaje por el mundo, y proponer áreas de acción que podrían formar parte de una Agenda Estratégica para una Argentina desarrollada.

3. Fortaleciendo la capacidad de la Argentina para avanzar hacia el desarrollo: elementos para una agenda estrategica

En este capítulo, intentaremos integrar los resultados de nuestro análisis del entorno mundial, presentar algunas propuestas acerca del rol posible para la Argentina en este paisaje internacional, y proponer algunas preguntas clave que deberíamos plantearnos como sociedad si realmente queremos aprovechar las oportunidades descriptas.

Del análisis de la realidad internacional, proponemos las siguientes **siete** conclusiones:

i. La economía mundial ofrece un panorama de crecimiento y globalización creciente que puede prolongarse en el mediano plazo. El consenso internacional confirma este pronóstico, sujeto a la resolución satisfactoria de ciertos interrogantes económicos (como la evolución de los mercados financieros y la forma que adopte el inevitable y esperable ajuste en la economía de los Estados Unidos) y políticos

(la evolución de las tendencias proteccionistas y antiglobalización y de la lucha política en ciertas regiones como el Medio Oriente, con su correlato de terrorismo internacional).

ii. La economía mundial presenta la irrupción de nuevos actores como China e India, que van a generar tanto grandes oportunidades de crecimiento (por el acceso de millones de habitantes al consumo y la emergencia de grandes grupos de consumidores de clase media), como también grandes desafíos para los países desarrollados y los emergentes (por su capacidad, nunca vista hasta ahora, de competir simultáneamente sobre dos frentes: manufacturas y servicios de alta diferenciación y manufacturas basadas en el bajo costo de la mano de obra).

iii. Asimismo, las tendencias hacia la reconfiguración de los modelos empresarios y las nuevas tendencias de consumo en países desarrollados y emergentes irán determinando el nacimiento de un nuevo paisaje competitivo a nivel mundial. Ya no será necesario competir exclusivamente con grandes empresas integradas orientadas a mercados de masa. La fragmentación de los segmentos de consumo y la mayor posibilidad de tomar decisiones acerca de las actividades que se elige realizar internamente y las que se deciden contratar, abren la posibilidad de construir empresas focalizadas en nichos de consumo y que operan en tamaños medianos con alta flexibilidad. Nunca antes, el mundo había ofrecido tantas oportunidades para competir internacionalmente con modelos de negocios innovadores.

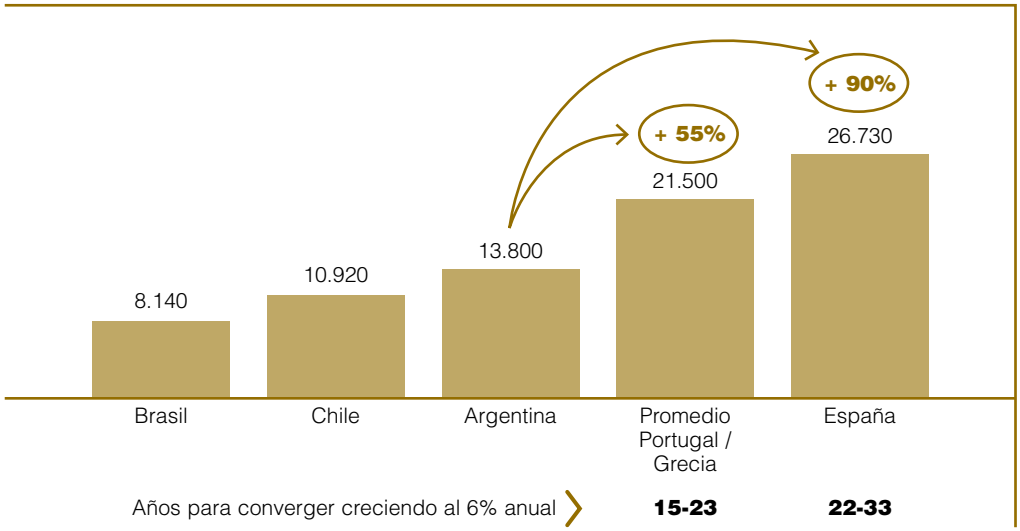
iv. Ante este panorama de oportunidades y amenazas crecientes, hay países desarrollados que están invirtiendo importantes energías sociales en la creación de consensos y de instituciones para seguir manteniendo posiciones de liderazgo en la economía mundial. Los ejemplos más interesantes de estas políticas de mejora continua de la competitividad son países tan distintos como los Estados Unidos, Finlandia, el Reino Unido, Alemania y los países nórdicos e Irlanda. Francia parece reaccionar con el nuevo gobierno de Sarkozy, mientras Italia tiene grandes dificultades para potenciar su conocido dinamismo empresario y local a través de una mayor calidad institucional. España está encarnando un proceso de desarrollo institucional (incluso a nivel de sus regiones más desarrolladas) para defender el nivel de desarrollo que ha alcanzado brillantemente en los últimos treinta años.

v. Cuando observamos los países emergentes, aparecen dos grandes grupos estratégicos. Por un lado, los llamados BRIC´s, que compiten sobre la base de un atractivo mercado interno y la amplia dotación de recursos humanos calificados y de mano de obra de bajo costo. Por el otro, vemos países de tamaño pequeño/mediano (por lo tanto, sin un gran interés de su mercado interno), que intentan construirse un posicionamiento como localizaciones atractivas para la inversión extranjera y como proveedores de bienes y servicios diferenciados; estamos ante el caso de los países que hemos elegido para nuestro análisis comparativo. La gran mayoría de estos países están realizando grandes esfuerzos sociales para entender el mundo, darse una estrategia de posicionamiento ambicioso pero realista, y movilizar las energías de sus sociedades en tal sentido.

vi. La Argentina, como siempre, ocupa un lugar intermedio y de difícil clasificación. Es un país de amplio territorio, poco poblado, y una economía relativamente chica, no tiene la dimensión para ser comparable a un país BRIC o a Turquía o México, pero es más grande que países de alto desempeño como Chile, la República Checa, Hungría, Eslovenia, Polonia y otros.

vii. Sin embargo, la Argentina tiene una serie de recursos y activos que le permitirían diseñarse un posicionamiento propio y original en el mundo. Nuestro país puede combinar posiciones de importancia mundial en segmentos como los granos, la carne, la minería y ciertos insumos industriales, con posicio-

Gráfico 14. Cuál es la oportunidad y el desafío? Ingreso per cápita (US$ PPP 2005)



Fuente: Banco Mundial, World Development Indicators, 2007, Estimaciones propias

nes atractivas en nichos demandantes de recursos humanos calificados, conocimiento y cultura como los vinos y alimentos de lujo, manufacturas diferenciadas, servicios informáticos, industrias culturales y turismo.

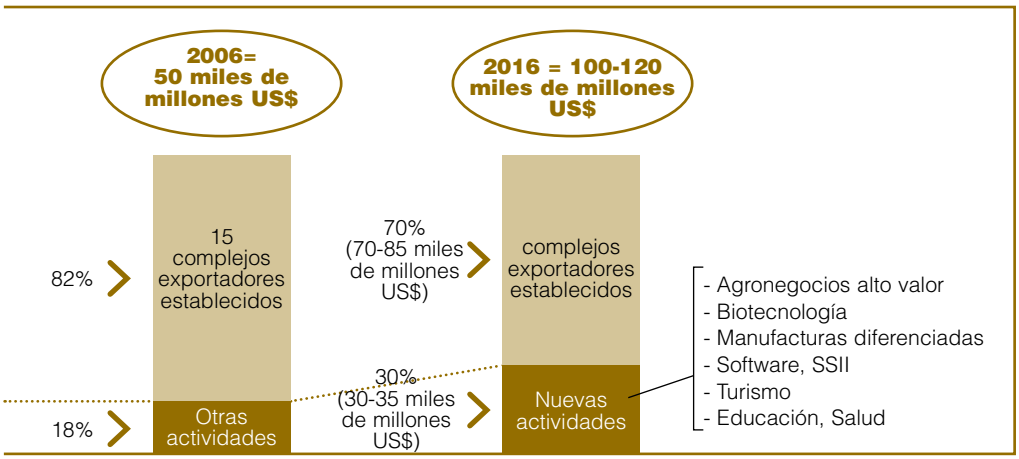
Existe, en consecuencia, un camino abierto para la Argentina, que no es el de intentar ser *un BRIC poco interesante* sino el de ser un jugador activo en nichos internacionales basados en sus activos y recursos competitivos.

Cuando nos preguntamos cuál puede ser la oportunidad para la Argentina, puede ser útil basarnos en el análisis que presenta el *Gráfico 14*.

En dicho gráfico, podemos observar que la Argentina, a pesar de una trayectoria continua de declinación relativa comparada a sus vecinos (vale la pena recordar que en 1910, el ingreso per cápita de nuestro país era 3,4 veces el de Brasil, 1,7 veces el de Chile, 1,5 veces el de España e Italia y comparable al de Australia y Canadá), todavía presenta el mejor ingreso de la región (y, como hemos visto en el Punto anterior, los mejores indicadores sociales).

La pregunta relevante para nuestra generación es la siguiente: ¿qué significa acceder al desarrollo? Para darnos referencias, hemos incluido como primer nivel de desarrollo a un país ficticio (compuesto por los indicadores de Portugal y Grecia) y a España. Hoy, nuestro ingreso per cápita es el 64% de Portugal/Grecia y poco más de la mitad del de España. Cuando nos preguntamos cuán lejos estamos del nivel de desarrollo de estos países, podemos realizar un rápido ejercicio matemático: si la Argentina logra consolidar una trayectoria de crecimiento al 6% anual (y los países de referencia crecen al 3% anual), podemos alcanzar el nivel de Portugal/ Grecia en 15 años, y el de España en 22. Si sólo logramos crecer el 5 % anual (que ya es un gran desafío, dada nuestra experiencia histórica), nos llevaría 23 años alcanzar a Portugal/Grecia y 33 a España. Esta posible *Argentina Desarrollada* debería ser un país que compita internacionalmente en una gama creciente de productos y servicios de creciente valor agregado. En el *Gráfico 15* se presenta sintéticamente esta oportunidad. La Argentina exporta actualmente alrededor de 50 miles de millones de dólares (sumando los 46 miles de millones de dólares de exportaciones de productos y una estimación de alrededor de 4 miles de millones de dólares en servicios). Las expor-

Gráfico 15. La oportunidad para la Argentina: un país exportador diversificado de productos y servicios diferenciados



Fuente: INDEC, Relevamiento nuevas actividades, estimaciones propias

taciones de productos se concentran en más del 80% en 15 complejos exportadores establecidos, y la importancia de estos complejos es muy similar a la de fines de los años '90. Existe, sin embargo, un 18% de las *nuevas actividades* que hemos mencionado en el trabajo (que cubren una amplia gama desde agronegocios de alto valor, biotecnología, manufacturas diferenciadas, software y servicios de informática, turismo, educación y salud), que podrían llegar a representar el 30% de los 100 a 120 miles de millones de dólares que la Argentina debería exportar en 2016, para poder mantener o mejorar levemente su participación en un comercio internacional de alto dinamismo.

En resumen, la oportunidad (y el desarrollo) es clara: ¿Podremos construir un sendero de crecimiento que nos permita acceder al desarrollo en el espacio de una generación?

Nuestro interés es que la Argentina pueda darse esta aspiración, y que podría realizarla si pone en marcha un ambicioso proceso de reflexión y acción a nivel nacional. En la próxima sección, presentaremos algunos temas que podrían ser los fundamentos de tal proceso social.

Construyendo una agenda estratégica para la Argentina: propuestas para la reflexión y la acción.

Para poder poner en marcha un proceso de reflexión, aprendizaje y acción para la Argentina que nos permita acceder al desarrollo en una generación, proponemos invertir nuestras energías sociales en las siguientes **cinco** áreas:

i. Mejorar nuestra comprensión permanente del funcionamiento de la economía mundial y de las oportunidades y amenazas que presentará, y de los casos de países más o menos exitosos en aprovechar la situación del entorno internacional. Los casos de las instituciones de Irlanda, del País Vasco o de las recientes iniciativas de Francia son especialmente relevantes aquí.

ii. Poner en marcha un proceso de construcción de nuestra *Visión País*, que nos lleve a la definición de cómo queremos insertarnos en la economía mundial y qué tipo de sociedad aspiramos a construir. Será necesario clarificarnos si aspiramos a

construir un país de ofertas diferenciadas o nos resignamos a ser un *BRIC de menor interés.* En estas áreas, Australia, Chile, Finlandia, Nueva Zelanda y también India, son casos de los que podemos aprender y adaptar procesos e instituciones.

iii. Construir sobre nuestras ventajas y reforzarlas: Hemos visto que la Argentina tiene una serie de ventajas competitivas que le permitirían insertarse en una posición *medio-alta* en el mundo. Entre ellas, podemos destacar:

> **Nuestros recursos naturales:** protegerlos y valorizarlos mediante una activa política ecológica.

> **Nuestros recursos humanos:** los indicadores todavía muestran una cierta ventaja de la Argentina, pero sabemos que enfrentamos problemas crecientes de cantidad y calidad de nuestros recursos humanos. Avanzar sobre las iniciativas en curso para consolidar una activa política de estado para la recuperación de la educación como palanca de oportunidades y competitividad deberá ser un elemento claro de la Agenda.

> **Las capacidades existentes en agroindustria, industria y servicios:** Existen al menos diez propuestas de valor donde empresas argentinas están construyendo posiciones interesantes en los mercados mundiales. Se deberán crear las condiciones para que estos empresarios puedan crecer y llegar a masas críticas en sus mercados, favoreciendo la emergencia de nuevas *multinacionales medianas* argentinas.

> **Las capacidades científicas y de innovación:** A pesar de décadas de subinversión, la Argentina todavía tiene islas de excelencia mundial en áreas como la biotecnología, la ingeniería industrial, las actividades nucleares y la informática, por citar algunas. Deberemos asegurar más recursos en las actividades de investigación, favorecer la cooperación con el sector privado y una mayor participación del mismo en actividades de I&D. El reciente plan español Ingenio XXI es una interesante referencia en tal sentido.

> **La estructura social:** Parece paradójico, dada nuestra experiencia cotidiana, definir a la estructura social de nuestro país como un activo. Sin embargo, la Argentina todavía tiene una clase media significativa, y su distribución del ingreso (aunque deteriorada), es la mejor de la región, junto con la de Uruguay. Estamos a tiempo de revertir este proceso y volver a crear el clima de *país de oportunidades*, que siempre caracterizó a nuestro país, para lo que será necesario implementar políticas activas de reducción de la informalidad, reentrenamiento y de transferencias a los sectores más pobres.

> **La producción cultural y nuestro estilo de vida:** la Argentina sigue teniendo los mayores niveles de actividad cultural de la región, sus creativos tienen éxito internacional, y gran parte del turismo internacional llega atraído por nuestro estilo de vida. En la nueva economía internacional que hemos descripto, estos son activos competitivos para construir nuevas industrias de exportación, para potenciar el turismo y para construir una imagen atractiva de nuestro país.

iv. Trabajar activamente en la resolución de nuestros puntos de debilidad y nuestros cuellos de botella que deberemos resolver. Entre ellos, podemos citar:

> **La calidad institucional:** Este es un área donde la Argentina recibe malas calificaciones en cualquier análisis internacional. De nada sirve decir, como escuchamos a menudo, que *China y Rusia tienen peores instituciones que nosotros.* La comparación relevante es con los países emergentes de alto potencial, y todos ellos presentan niveles de calidad institucional superiores a los nuestros.

> **El clima para la creación y el desarrollo de empresas:** la Argentina tiene pocas grandes multinacionales, pero presenta un grupo interesante de empresas medianas con presencia internacional y un gran segmento de pequeños empresarios con

propuestas de valor atractivas que están comenzando a abrirse paso en los mercados internacionales. Todos los países con ambiciones, como Finlandia, Irlanda, Nueva Zelanda, España y Chile, reconocen que es necesario poner en marcha instituciones y procesos para favorecer el crecimiento y la internacionalización de sus empresas. Estos esfuerzos deberán incluir la cuestión del acceso al financiamiento y al capital para estas empresas.

- **La atractividad del país para la Inversión Extranjera Directa:** La aspiración de llegar a ser un país desarrollado implica necesariamente tener una presencia relevante en los flujos internacionales de Inversión Extranjera Directa, donde la Argentina ha perdido posiciones en la última década. Debemos avanzar sobre los loables esfuerzos actuales para volver a posicionar a nuestro país como un destino atractivo de inversiones y recuperar una posición adecuada en el Cono Sur.
- **La infraestructura:** la Argentina ha basado su recuperación de los últimos cinco años en el aprovechamiento de una capacidad ociosa de infraestructura energética, de transporte y comunicaciones. Estamos llegando a la saturación de la mayoría de estas capacidades, y es necesario poner en marcha iniciativas para generar la inversión necesaria en aplicación de capacidades para acompañar el desarrollo de nuestras empresas. La inversión en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC´s) y la reducción de la brecha digital deberán ser un capítulo clave en estas iniciativas.

v. Avanzar en la recuperación de los valores y de nuestros comportamientos para la vida en común: la Argentina muestra desde hace años una preocupante tendencia hacia la erosión de valores fundamentales para la vida en común y la construcción de una sociedad moderna. Entre nuestras grandes falencias, podemos mencionar las siguientes:

- Las actitudes respecto a los empresarios y a la creación de empresas.
- Nuestros comportamientos respecto al imperio de la ley, de los ejemplos y de los comportamientos a promover o a desincentivar.
- Nuestras actitudes respecto de elementos clave de la vida en común: la calle, el tránsito, el pago de los impuestos, etc.
- Nuestras actitudes respecto de la corrupción, presente no sólo en el sector público, sino en todos los ámbitos de la vida cotidiana.

En resumen, somos una sociedad de *baja confianza* (en la expresión de Francis Fukuyama). Ninguna sociedad de estas características está entre las más desarrolladas. En general, tendemos a encontrar estas situaciones en aquellas sociedades con baja calidad o en proceso de descomposición, que serán claramente las *perdedoras* en el nuevo entorno internacional.

Esta Agenda podría parecer demasiado ambiciosa para el estadio actual de la Sociedad Argentina. Por el contrario, el mensaje principal de este documento es que la situación internacional actual ofrece oportunidades jamás vistas en las últimas décadas, que la Argentina puede aprovechar esta situación (y debe hacerlo, si no quiere enfrentar un escenario de decadencia y disgregación social creciente) y que, si logra darse una Agenda País compartida e implementarla, puede aspirar a acercarse al desarrollo en la próxima generación.