

Claves para el despegue

Lo que deberían hacer las empresas,
las universidades y las autoridades para que
la Argentina tenga una nueva oportunidad.

Entrevista a Félix Peña

EN SÍNTESIS

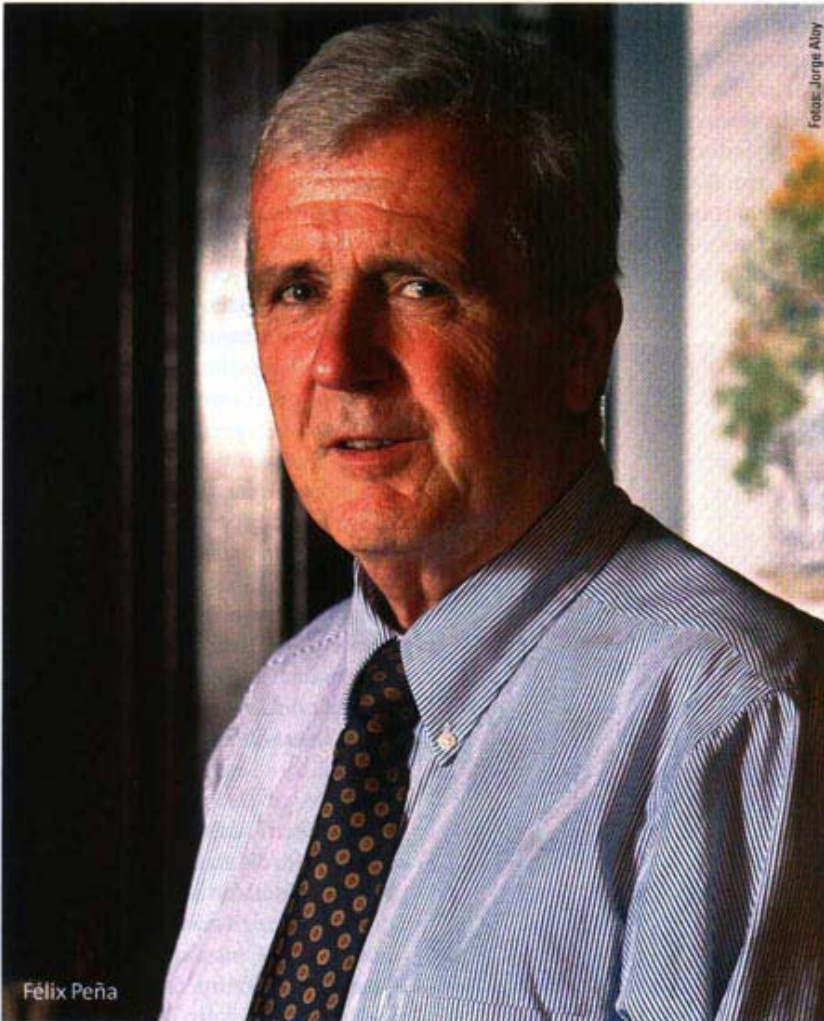
- Una empresa bien informada, con capacidad analítica —“tercerizada” o propia— para seguir de cerca las negociaciones comerciales internacionales, tiene de por sí una ventaja competitiva sobre las que no lo hacen, sostiene Félix Peña.
- Y advierte que, en este tipo de ejercicios, hay que contemplar todos los escenarios. Quien se dedica al comercio internacional y descarta escenarios porque “no son posibles”, comete un error muy serio, habida cuenta de que todo, absolutamente todo, es posible.
- Como proyecto para el país, propone: “Especialicémosnos en lo que sabemos hacer, que es aplicar creatividad e imaginación a una cantidad de bienes y servicios que están en una escala intermedia entre la alta tecnología y la producción intensiva en mano de obra”.

Félix Peña se muestra muy preocupado por traducir a “cristiano básico” lo que para el no especialista es “chino básico”. Dice que muchas veces los analistas hablan en jerga y en códigos, y no decodifican.

Este ex subsecretario de Comercio Exterior y de Integración Económica, actual director del Instituto de Comercio Internacional de la Fundación BankBoston y hombre de consulta de la Fundación Export-ar, la Red Mercosur y el Foro Empresarial Unión Europea-Mercosur (MEBF), se muestra dispuesto a volcar en “cristiano básico” sus profundas reflexiones sobre los negocios del país.

Si tuviera que explicarle a un empresario local pequeño o mediano cuál es la situación actual de la Argentina en el mercado global, y cómo incide esta situación en sus negocios particulares, ¿qué le diría?

Le diría que incorpore el tema de las negociacio-



Un analista muy lúcido

FÉLIX PEÑA es uno de los más respetados especialistas en relaciones económicas internacionales, derecho del comercio internacional e integración económica que tiene la Argentina.

Protagonista de muchas negociaciones recientes —ya que fue subsecretario de Comercio Exterior y de Integración Económica, coordinador del Grupo Mercado Común del Mercosur y subgerente de Integración del Banco Interamericano de Desarrollo—, hoy sigue esos procesos desde múltiples sitios clave, en su actual carácter de director del Instituto de Comercio Internacional de la Fundación Bank-Boston; directivo del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI); presidente del comité académico de la Fundación Export-ar; consultor de la Red Mercosur, y asesor del Foro Empresario Unión Europea-Mercosur (MEBF).

También es profesor de relaciones comerciales internacionales y director de la Maestría en Relaciones Comerciales Internacionales y del Núcleo Interdisciplinario de Estudios Internacionales en la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).

nes comerciales internacionales como un capítulo importante, prioritario, de su inteligencia competitiva. Aun aquéllas en las que no participa la Argentina, pueden generar desplazamientos de ventajas competitivas. Por ejemplo, la negociación en curso entre Australia y los Estados Unidos contemplará, seguramente, el tema de los productos agrícolas. Hay que seguir en particular las negociaciones que son preferenciales, y por lo tanto discriminatorias, y que aun que se celebran dentro del ámbito de la OMC (Organización Mundial del Comercio) son negociaciones que generan clubes privados. Y hay una diferencia entre ser miembro de un club y no serlo. Cuando Chile negocia con los Estados Unidos o la Unión Europea, e incorpora vinos y todos los productos del complejo frutihortícola, sabemos, por lógica, que vamos a encontrarnos con preferencias; es decir, con un trata-

miento más favorable para el producto chileno que para el argentino.

Un sector que está haciendo muy bien el seguimiento de las negociaciones es el cerealero y el del complejo aceitero, a través del Instituto de Negociaciones Agrícolas Internacionales, que funciona en la Bolsa de Cereales. También hay páginas web de diarios y revistas que permiten un seguimiento actualizado. Creo que, cada vez más, esta decodificación de información por parte de los periodistas especializados, los medios académicos y los institutos especializados, va a formar parte, no sólo de la inteligencia competitiva de las empresas, sino del stock de ventajas competitivas de una empresa.

Una empresa bien informada, que tiene capacidad analítica, "tercerizada" o propia, para seguir de cerca las negociaciones, tiene de por sí una ventaja competitiva, a condición de que el seguimiento incorpore todas las va-

riables que hacen a la inteligencia de una negociación, incluyendo la sustentabilidad social de lo que se negocia, sus efectos jurídicos, y la posibilidad de que el acuerdo pase por el congreso de tal país o de tal otro.

En el caso de las multinacionales, ¿hacen ellas mismas ese seguimiento?

Normalmente, la inteligencia sobre las negociaciones se hace en algún lugar de la casa central, y el proceso de decisión puede ser complejo. En la industria automotriz hemos visto cómo los intereses de las filiales en la Argentina no necesariamente coinciden con los de las filiales en Brasil, y esto incluso ha ge-

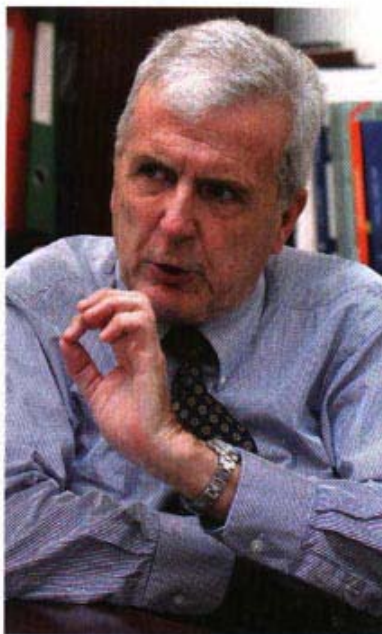
“Si observamos a Brasil o a Chile, me da la impresión de que la sinergia es mucho mayor en estos países, e infinitamente superior en el caso de Canadá.”

nerado dificultades dentro del Mercosur. En cuanto a las “multinacionales nacionales”, como Arcor, tengo la impresión de que tienen internalizado su sistema de seguimiento de las negociaciones, por lo menos con respecto a aquellos productos o servicios en los que están directamente interesadas. Luego están las empresas pequeñas y medianas que no están asociadas a una multinacional ni a una red global, y siguen las negociaciones a través de sus cámaras, de los ministerios de la producción provinciales o de la dirección de Comercio Exterior del Gobierno de la Ciudad.

Es un fenómeno bastante nuevo.

No es nuevo para provincias co-

mo Córdoba, Santa Fe o Mendoza. Pero me da la impresión de que en Brasil o en Chile la sinergia es mucho mayor, e infinitamente superior en Canadá, por ejemplo, donde funciona eso que el ingeniero Jorge Sábato, de la Comisión de Energía Atómica, señalaba ya en 1966: la importancia del triángulo empresa-gobierno-comunidad académica, a la hora de competir. Esto



lo vi funcionar muy bien, aunque a una escala muy pequeña, en el sector apícola y en el de producción de vinos de San Juan, con la interacción de las empresas del sector agroindustrial, las universidades y el gobierno provincial. Y también la prensa: *Diario de Cuyo* tiene un suplemento, el “Verde”, muy orientado a lo que el productor sanjuanino necesita saber. Esto lo vamos a ver cada vez más, y probablemente requiera un esfuerzo de reconversión mental para ajustar los esfuerzos, la organización interna y las prioridades, a esta realidad de la competencia económica internacional. En una palabra, ha surgido un mercado muy interesante, el mercado de la información inteli-

gente sobre negociaciones comerciales internacionales. Cada empresa tendrá que incorporar esa información a su propio esfuerzo de inteligencia competitiva. Subestimar el seguimiento, o apostar a que una negociación va a fracasar, puede constituir un error muy serio.

Eventualmente las negociaciones del ALCA pueden fracasar, o las del Mercosur con la Unión Europea. Hay razones para pensarlo y razones para tener fuertes dudas respecto del producto que saldrá a fin de año, pero también hay razones para pensar que “algo” va a salir, y que los costos de no estar preparado para el resultado pueden ser muy elevados para una empresa, un sector o una provincia. No digo que se termine el mundo, pero puede terminar mi ventaja competitiva, la de mi empresa concretamente. Basta recordar el impacto sobre la Argentina del fin de la preferencia con Gran Bretaña en los años '30.

Esta inteligencia estratégica vinculada con el comercio exterior y las negociaciones, ¿incide sólo en las ventas de las empresas, o también sobre sus compras?

Toda negociación comercial puede tener, para una empresa, un impacto sobre los flujos de comercio, sea por el lado “impo” o por el lado “expo”, y también sobre el flujo de inversión. Si se advierte que, a mediano plazo, una filial hipotética de una multinacional hipotética va a estar en mejores condiciones de acceder al mercado americano desde el país B, que desde el país A, esto puede tener un impacto inmediato sobre las decisiones de inversión.

Imaginemos algo completamente hipotético y, según creo, alejado de la realidad: que un día nos enteramos de que Brasil hizo un acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos. En este tipo de ejercicios hay que contemplar todos los escenarios. Quien se dedica al comercio internacional y descarta escenarios porque “no son posibles”, comete un error muy serio, porque todo, absolutamente todo, es posible.

Possible, pero no probable.

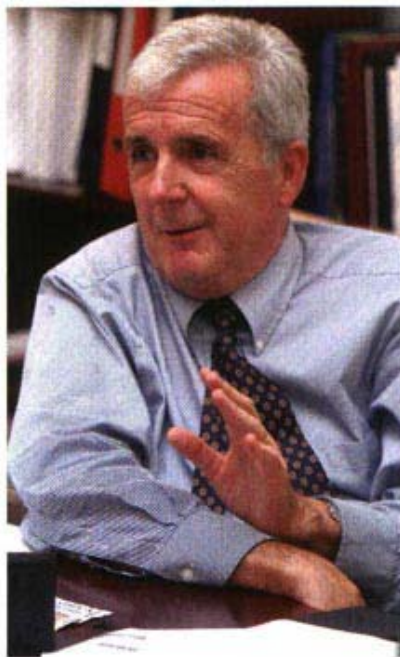
Eso es otra cosa. Lo primero que tengo que preguntarme es si es posible. Lo segundo, si es probable. Lo tercero, si es deseable. Y si no es deseable, pero es probable y por lo tanto posible, tengo que trazar una estrategia para neutralizar aquello que no sería deseable.

A propósito del ALCA, ¿cuál es el interés económico —no político— de los Estados Unidos por el tratado?

Quisiera señalar dos cosas. La primera es que muchas veces estas grandes ideas, como puede ser la del ALCA, son instaladas sin que quien las instala tenga totalmente claro lo que quiere y por qué lo quiere. La idea del ALCA la instaló el presidente Bush padre en 1990, y dos o tres meses después del anuncio de lo que se llamó la "Iniciativa para las Américas", yo escuché de un diplomático brasileño algo que me impactó. Ese diplomático dijo: "Es una idea vaga, que requiere una respuesta vaga". En ese momento no había una idea clara de lo que significaba una zona de libre comercio de Alaska a Tierra del Fuego. Es un buen ejemplo de "diplomacia mediática"; un impacto, una maravilla de noticia. Y poco a poco va desarrollándose, con presidentes que necesitan diferenciarse del anterior, lo cual es muy común en los Estados Unidos, y cada uno quiere darle un impulso nuevo. Así llega el momento previo a los resultados finales, y uno empieza a observar un cierto pánico en los negociadores, porque se está terminando el tiempo y tienen que concluir algo que debe ser aprobado por los congresos respectivos. Entonces, los negociadores, particularmente los de los principales países, empiezan a comportarse como si quisieran tirar el cadáver en el jardín del otro, porque se dan cuenta de que quizás no tendrán el producto que podría pasar por el Congreso de su país, y hacen todo lo posible para que la responsabilidad sea del otro.

Mi impresión es que se inició el

proceso sin saber muy bien adónde se iba. Poco a poco, la inercia negociadora llegó a darle un cierto contenido, que llevó en su momento la marca de la administración Clinton. Ahora se está llegando al momento culminante, que será cuando el acuerdo vaya al Congreso de cada país. ¿Qué buscan los Estados Unidos con esto, económicamente? Si usted entra en la página del



USTR (United States Trade Representative), y va al TPA (Trade Promotion Authority), que es el capítulo de la ley de comercio por el cual el Congreso autoriza al ejecutivo a negociar, la respuesta surge clarísima: aumentar sus exportaciones, y posicionar lo mejor posible los bienes y servicios americanos en los mercados mundiales.

¿Qué ocurre, mientras tanto, con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el NAFTA, y cuáles han sido sus efectos para México?

A diez años de la firma del acuerdo, hay en México un gran debate sobre sus ventajas o desventajas. Las ventajas se traducen, por ejemplo, en un aumento muy fuerte de

las exportaciones de México hacia los Estados Unidos; pero donde ha habido un crecimiento fuertísimo, en expo e impo, es en maquila y reexportación o admisión temporaria, y lo mismo está ocurriendo con la Unión Europea. Ha habido una gran ventaja desde el punto de vista de la exportación de mano de obra barata. Sin embargo, muchas empresas americanas que instalaban facilidades de maquila, buscando aprovechar el diferencial de costo laboral, empezaron a descubrir que les resultaba mejor hacer lo mismo, pero en China. Entonces, los mexicanos se dieron cuenta de la necesidad de invertir más

"Entonces, los negociadores, particularmente los de los principales países, empiezan a comportarse como si quisieran tirar el cadáver en el jardín del otro."

en el desarrollo de la capacidad de su mano de obra, para hacer lo mismo que hicieron los productores de calzado de Brasil cuando enfrentaron, en la franja del calzado relativamente barato, la competencia de la oferta china. Lo que hicieron fue levantar la altura de vuelo; pasaron de la franja de los US\$ 10 a la de US\$ 20 o US\$ 30.

La decisión de China de incorporarse a la OMC aceleró la revolución más profunda de los últimos años, de la cual estamos viendo sólo el principio: China, India y otros megamercados empiezan a despertar, salen a competir, y no sólo tienen capacidad para hacerlo con mano de obra barata, sino también con alta tecnología. El ciclo de in-

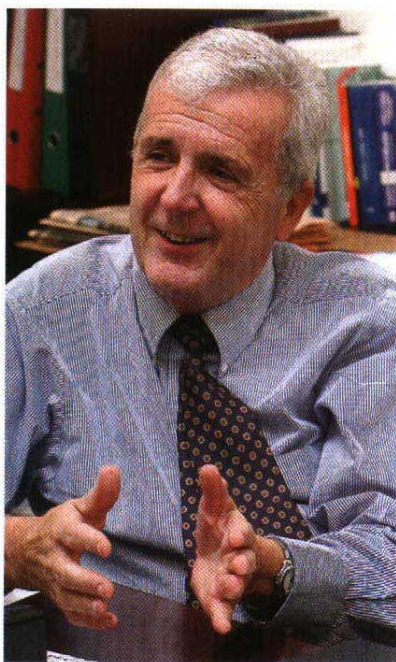
dustrialización de Corea y Taiwán, y el de Japón antes, es similar. Primera etapa, aprovecho ventajas de mano de obra barata. A medida que se va haciendo más compleja la sociedad, más cara la mano de obra, más alta la expectativa de bienestar, tengo que saltar a competir con ventajas tecnológicas. En un primer momento, copio. En un segundo momento, desarrollo mi propia tecnología.

¿Qué posibilidades ve hoy para que la Argentina compita en ambos niveles: como lugar para la radicación de industrias y la inversión extranjera directa, y también a través de la exportación de productos con tecnología de punta, por ejemplo en biotecnología o en energía atómica?

Desde muchos puntos de vista, nuestro país tiene ventajas envidiables para competir en el plano internacional. Aclaro que, cuando uso la expresión "competencia", lo hago como si fuera Marcelo Bielsa, el director técnico de la selección, o José Pekerman, que hizo un trabajo realmente interesante con la gente joven. Competir para generar empleo, que a su vez genere bienestar, requiere una enorme capacidad para vender bienes y servicios en el mundo. Hoy somos absolutamente marginales en el comercio mundial de bienes.

A veces me pregunto si no tiene algo que ver con el hecho de que Sarmiento no tuvo un equivalente funcional en las décadas de los '30 o los '40, un estadista que visualizará lo mismo respecto del desarrollo científico y tecnológico. Sarmiento pudo unir una visión con la capacidad de traducirla a políticas públicas, y eso tuvo un fuerte efecto en las características de la sociedad argentina, pero hizo que desarrolláramos una sociedad que luego no pudo sustentar su nivel de bienestar. Porque, como advirtió en su momento Raúl Prebisch, ya no podíamos competir sólo con "commodities" agrícolas, y era necesario proyectar también ese agregado sistemático de valor intelectual y de

conocimiento propio, a la producción industrial y a la prestación de servicios. ¿Cuánto de lo que producimos y lleva marca nacional está hecho con tecnología desarrollada por nosotros? Me da la impresión de que la dinámica y el vértigo de la globalización podrían estar generando el espectro de una nueva derrota tecnológica. Y eso es lo que tenemos que rechazar, movilizándolo a toda la sociedad en función de



va en mano de obra. Esto significa poner énfasis en los clubes o foros de competitividad, y potenciar cadenas de valor como la de la madera, agregando inteligencia en todos los eslabones, incluso en el de las tecnologías organizativas, que es lo que le permite a la empresa nórdica Ikea producir muebles a la medida del consumidor. Ello implica inyectar mucha inteligencia en los últimos eslabones, en términos de diseño, garantía de calidad, y sobre todo de colocación del producto en las bocas de expendio, para que la renta quede en su mayor parte en el país y no en el que maneja la cadena de distribución. Es ese mundo de las tecnologías interme-

"Cuando uso la expresión 'competencia', lo hago como si fuera Marcelo Bielsa, o José Pekerman, que hizo un trabajo realmente interesante con la gente joven."

una idea-fuerza, la idea-fuerza de que la Argentina, acostumbrada por mucho tiempo a un nivel de vida superior al que podía sustentar, que ha producido un mestizaje cultural espectacular, que se traduce en una gran creatividad y a su vez en una gran anarquía, necesita, para mantener su cohesión hacia el futuro y garantizar el bienestar de su gente, competir con inteligencia incorporada a la producción de bienes y a la prestación de servicios. Especialicémonos en lo que sabemos hacer, que es aplicar creatividad, imaginación, a una cantidad de bienes y servicios que están en una escala intermedia entre la alta tecnología y la producción intensi-

dias de producción y de organización, el que creo que deberíamos desarrollar más.

Si yo tuviera que explicarle a la opinión pública qué debemos hacer, trataría de ilustrarlo con lo que tiene que hacer Marcelo Bielsa para ganar el próximo Mundial. Organización, trabajo duro, y aprovechar esa maravillosa creatividad que tiene nuestro fútbol cuando está organizado. Marca argentina significa tener, patentado, el conocimiento necesario para producir el producto respectivo. Que sea nuestro, el producto de nuestra inteligencia. ●

© Gestión/
Entrevista de Pablo Babini