

## **La Argentina y la globalización**

*Tres especialistas y un empresario analizan el problema de la inserción de la economía argentina en la globalización y revelan las estrategias que ya han demostrado eficacia.*

"Ingresar al proceso de globalización no es una decisión, sino una obligación impuesta por el mercado. Tal vez, lo que uno podría hacer es manejar el *timing*, pero aún así creo que es mejor para la Argentina haber entrado de lleno en esta transformación, porque esto nos permite estar preparados para salir al mundo", afirma Eduardo Urdapilleta, director de la consultora McKinsey.

"Lo que está faltando es una visión de país. La Argentina no puede ser buena en todos los sectores económicos. Necesita tener un foco, porque hay algunas actividades donde somos mejores y podríamos competir a nivel mundial."

Urdapilleta aclara que sería demasiado simplista adoptar la tradicional estrategia de seleccionar las ventajas relativas del país. "Necesitamos analizar cada sector en particular, porque dentro de cada uno probablemente habrá cosas que hacemos peor y otras mejor. En la industria automotriz, por ejemplo, seguramente existirán autopartes que se pueden producir aquí mejor que en Brasil, y viceversa".

Un caso muy citado por todos los especialistas como modelo de inserción en el mundo globalizado es el de Irlanda, el país europeo que más creció en la última década. En 1993, el gobierno estableció un organismo coordinador para analizar cuáles eran los sectores que podían proveer más desarrollo a su economía, por entonces una de las más retrasadas de la región. La decisión fue concentrarse en segmentos de alta tecnología, la industria farmacéutica y el comercio electrónico, actividades que requerían un alto valor agregado en educación. La idea era aprovechar, así, la ventaja de tener una población con un nivel educacional relativamente alto. El establecimiento de otras condiciones favorables para la inversión hizo el resto.

### **Lo que sucedió en la Argentina**

Jorge Forteza, vicepresidente para Latinoamérica de la consultora Booz, Allen & Hamilton, explica que cuando se abre fuertemente una economía y pasa por transformaciones como las que experimentó la Argentina entre 1987 y 1995, suele registrarse una masiva entrada de multinacionales y una consecuente pérdida de posiciones de los grupos locales. Sin embargo, la experiencia indica que, en la primera etapa de apertura, a los locales les va mejor porque suelen contar con activos competitivos que resultan decisivos en momentos en que aún persiste la incertidumbre sobre la estabilidad económica y el clima para hacer negocios.

De hecho, hasta mediados de la última década, los grandes grupos nacionales crecieron incluso los que posteriormente fueron vendidos a capitales extranjeros ya sea porque participaron fuertemente de las privatizaciones o debido a que se encontraron con un mercado local en plena recuperación, merced a la estabilización de la economía.

"En el caso de la Argentina, el problema fue que justo cuando a muchos de estos grupos les estaba yendo muy bien, y por primera vez comenzaban a pensar seriamente en cotizar en Wall Street o emprender incursiones en el exterior, llegó el primer golpe: el *tequila*, una especie de punto de quiebre, en el sentido de que realmente liquidó muchas de las ambiciones de crecimiento de esos grupos", explica Forteza.

Después sobrevino un período de recuperación como consecuencia de la vuelta del acceso al financiamiento internacional. Sin embargo, este lapso coincide con el segundo punto de quiebre, cuando varios de los grandes grupos nacionales comenzaron a pasar a manos extranjeras, como Terrabusi, Bagley, Astra, y los bancos Francés y Río. "Fue un primer período de ajuste, porque había jugadores nacionales que pensaron que nunca volverán a tener una situación tan favorable para vender sus activos", recuerda Forteza. "La Argentina había superado la etapa de incertidumbre inicial, las empresas locales estaban fuertemente valorizadas, y grandes compañías globales mostraban interés en comprarlas. Factores a los que se sumaron, en algunos casos, discusiones generacionales en el seno de las familias propietarias, con respecto al proyecto a

seguir".

### **Cómo defenderse**

Para Forteza, es interesante analizar las respuestas estratégicas de las grandes empresas que permanecieron en manos argentinas. "Hace cinco años se pensaba que los grupos chilenos se iban a internacionalizar mucho más rápidamente que los argentinos. Sin embargo, varios de los que llegaron ya se están retirando porque los negocios aquí no han rendido lo que esperaban. Y en Brasil tampoco hay una presencia importante de empresas chilenas. Lo interesante es que, mientras algunos grupos chilenos empezaron a salir hace diez años, las incursiones al exterior por parte de empresas argentinas, como Arcor, Impsat o Techint, recién empezaron a acelerarse a partir de 1997", argumenta Forteza.

Ahora bien, desde una perspectiva internacional, ¿cuáles son las estrategias que deberían adoptar las grandes empresas locales que quieran seguir siendo independientes, al menos a mediano plazo? En Booz, Allen & Hamilton señalan las siguientes:

**Defensa de la posición en el mercado interno.** También llamada defensa del bastión, se basa en que, una vez concluida la etapa de euforia inicial, muchas multinacionales empiezan a percibir que tal vez no valga la pena realizar inversiones tan grandes en un mercado relativamente pequeño a escala mundial, a menos que las puedan integrar rápidamente a una unidad regional como el Mercosur.

Según esta estrategia, la empresa local puede defender su posición en el mercado, con activos competitivos que a las multinacionales les llevará tiempo adquirir: experiencia, trayectoria, marcas, buena red de distribución, confianza y cierto grado de lealtad de los consumidores, alguna competitividad interesante a nivel de recursos humanos, capacidad de interacción con el sector público y acceso a canales de financiamiento. Hay varios casos interesantes, como la industria cervecera, donde aquellos jugadores locales que en algún momento se han visto amenazados por grupos extranjeros buscaron reforzar sus capacidades para mejorar su posición defensiva: revitalizaron sus marcas, invirtieron mucho más en publicidad, mejoraron fuertemente su operación interna en cuanto a costos de funcionamiento, eficacia, relaciones con los distribuidores, trataron de innovar antes que el nuevo competidor, y negociaron alianzas con otras multinacionales para producir y comercializar grandes marcas internacionales.

Esto significa ocupar rápidamente los espacios en el mercado local como para que cualquier multinacional o jugador regional deba pensarlo y hacer bien las cuentas antes de desembarcar. " Hay que tener presente que, para cualquier grupo internacional, una cosa es encontrarse con el jugador local dormido, al que se le puede quitar 30 o 40% del mercado, y otra muy diferente hallarlo revitalizado, funcionando bien, con lo cual a lo sumo podrá obtener 10 o 15% del mercado argentino que, en la mayoría de los casos, para un *player* internacional no representa mucho y, consecuentemente, no justifica el esfuerzo", afirma Forteza.

Esta llamada *defensa del bastión* no sólo significa fortalecerse en el mercado interno, sino también potenciar capacidades horizontales. Así, por ejemplo, una cervecera bien puede aprovechar red logística para servir a productores de gaseosas que estén buscando tercerizar esa función. Lo mismo sucederá con un grupo multimedios que tiene su propia capacidad de impresión (Clarín) o de producción de bienes de consumo que confecciona sus propios embalajes (Arcor).

**Redefinición del mercado propio.** A diferencia de un grupo brasileño, que podría mantenerse durante algunos años más operando localmente por una cuestión de tamaño del mercado, una empresa argentina debe comenzar a aumentar su escala internacionalmente.

Según Forteza, "Si hablamos de cómo defender, rentabilizar y enriquecer la posición en el mercado interno, el orden de acciones debería comenzar por ingresar en los países secundarios (Uruguay, Paraguay, Bolivia); después en Chile y finalmente desembarcar en Brasil, para preparar algunas jugadas en segmentos globales específicos. Es un patrón que hemos detectado en el caso específico de los grupos argentinos, pero que también se repite en los chilenos,

brasileños, y hasta en algunos asiáticos".

Como mercados secundarios, Uruguay y Paraguay son casos paradigmáticos porque en rubros como bebidas, productos de consumo y distribución masiva, en general ya hay jugadores argentinos que tienen una participación de mercado muy alta. Son mercados chicos, pero con márgenes muy interesantes y bastante protegidos porque es mucho más difícil que desembarquen allí jugadores multinacionales.

El escalón siguiente es Chile. "En los últimos años, varias empresas argentinas decidieron entrar allí. Se ha visto en cervezas y otros bienes de consumo. Pero está resultando un proceso realmente complicado, por varias razones: en la mayoría de las categorías ya hay jugadores locales importantes, que están haciendo su defensa del bastión; es un mercado relativamente chico, todavía muy apegado a sus marcas locales; se vuelve muy difícil construir una capacidad de distribución propia por las condiciones geográficas del país", enumera Forteza.

Otra cosa es entrar a Brasil. En realidad, todos los grupos empresarios argentinos líderes están incursionando en ese país y algunos, como Socma, no sólo están apostando muy fuerte, sino que hasta están trasladando allí su centro de gravedad. "Es un proceso de aprendizaje muy fuerte, porque se entra de golpe a competir en un mercado de tamaño continental, muy fragmentado regionalmente, donde hay pocos puntos culturales en común, incluso en el sudeste brasileño, que es lo más parecido a la Argentina" afirma Forteza.

Hay segmentos mundiales en los cuales se requiere estar entre los primeros, porque de otro modo el negocio no se justifica. Aquí se ven casos argentinos interesantes, como la red global de producción de tubos sin costura que tiene Techint en Brasil, México, Italia y Japón; Arcor con sus plantas de caramelos y chocolates en Sudamérica; e Impsat, que hoy tiene la mejor red de telecomunicaciones con valor agregado de América latina.

### **El lugar de las Pymes**

"Además de reconocer que las Pymes son esenciales para el desarrollo del país, hay que entender que estas empresas tienen excelentes posibilidades, porque en muchos casos pertenecen a segmentos que no se globalizan", afirma Forteza.

"Lo que ocurre es que las Pymes necesitan ayuda, porque están expuestas a lo que llamamos fallas del mercado: tienen problemas de acceso a financiamiento, a información, a canales internacionales para exportar, a *management* capacitado. Por eso, requieren de políticas e instituciones activas para desarrollarse. No me refiero a políticas macro, como crear legislación para Pymes o abrir líneas de crédito generales, porque en realidad justamente su problema es que necesitan superar cuatro o cinco fallas de mercado al mismo tiempo. Podemos mejorarles el financiamiento, pero si no podemos ayudarlas en acceder al mercado o en innovación, o en mejorar su capacidad de *management*, igualmente fracasarán." Una forma es establecer políticas para que tanto las multinacionales como los grandes grupos locales y las empresas de servicios públicos las tengan en cuenta como proveedoras. Una Pyme sola nunca va a poder salir al mercado internacional, salvo que se integre a la cadena de producción de otra empresa. La otra posibilidad es unirse en racimos o clusters, que pueden surgir autónomamente, como en el caso de Italia, o a partir de una intervención catalizadora por parte del Estado no necesariamente subsidios como ha ocurrido en España.

Alejandro Preusche, socio director de McKinsey, opina que las Pymes argentinas están muy mal preparadas para salir a enfrentar el proceso de globalización, porque enfrentan serios problemas de financiamiento, un mercado interno deprimido y costos muy altos. "Vemos dos escenarios posibles: si la Argentina sigue así, esto se va a ir agravando para todos. Las perspectivas son buenas si el país empieza a crecer, baja la tasa de riesgo y el costo de capital, y de algún modo empezamos a enfocar la atención en una serie de actividades combinadas del sector público y privado para el fomento de emprendimientos exitosos en ciertos rubros en los que las Pymes pueden ser competitivas, como alta tecnología y *agribusiness*. Irlanda no puso en marcha su proyecto sólo por una necesidad de crecimiento, sino para buscar un efecto multiplicador sobre el empleo total del país. Si vamos a dar subsidios, démoslos a las que pueden ser las

futuras Impsat, Arcor, o Techint. No sólo el Estado, también las cámaras empresarias tienen un papel en la tarea de construir una visión acerca de dónde queremos estar de aquí a diez años".

**Por Horacio Ballester** MERCADO