



consejo

Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

2017

AÑO DE LA EDUCACIÓN
EN EL CONSEJO

GANADOR PREMIO
NACIONAL
A LA CALIDAD 2015

GALARDONADO PREMIO ORO
PREMIO IBEROAMERICANO
DE LA CALIDAD 2015

GANADOR INTERNATIONAL
DIAMOND PRIZE FOR EXCELLENCE
IN QUALITY 2015

GANADOR ESQR's
QUALITY CHOICE PRIZE 2016
PLATINUM CATEGORY

Proyección

E C O N O M I C A

Año VI | Edición Nº 10 | Octubre 2017

PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

EN ESTE NÚMERO:

ARIEL COREMBERG | ALBERTO SCHUSTER | BERNARDO KOSACOFF |
HERNÁN KIGEL

CERCA TUYO
TCBA CRECE
CON VOS

TCba
CENTRO DE DIAGNÓSTICO
CORDIALIDAD · SEGURIDAD · CONFIANZA

ALMAGRO:

J. SALGUERO 560 / PTE. PERÓN 3615

- > CARDIOLOGÍA Y CARDIOIMÁGENES
- > LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS
- > VACUNATORIO
- > RADIOLOGÍA DIGITAL
- > ECOGRAFÍA Y DOPPLER
- > TOMOGRAFÍA COMPUTADA MULTISLICE
- > RESONANCIA MAGNÉTICA
- > INTERVENCIONISMO BAJO TC Y ECOGRAFÍA
- > PET - TC
- > DIAGNÓSTICO MAMARIO
- > DENSITOMETRÍA

MICROCENTRO:

SUIPACHA 570, 4ªA

- > CARDIOLOGÍA
- > LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS

URQUIZA:

AV. A. THOMAS 2681

- > CARDIOLOGÍA
- > LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS
- > RADIOLOGÍA DIGITAL
- > ECOGRAFÍA Y DOPPLER

COLEGIALES:

AV. ELCANO 3555

- > ECOGRAFÍAS GINECOLÓGICAS
- > DIAGNÓSTICO MAMARIO
- > DENSITOMETRÍA
- > DIAGNÓSTICO PRENATAL

WWW.TCBA.COM.AR / CENTRAL DE TURNOS: 4860-1000



Editorial

Las autoridades del Consejo han tenido la iniciativa de editar la Revista **Proyección Económica** con el objetivo de generar un medio para contribuir al análisis de los problemas económicos, tanto locales como internacionales, desde una mirada que supere lo coyuntural y se enfoque en los temas estructurales de mediano y largo plazo, con un encuadre profesional, multidisciplinario y plural.

La Argentina necesita dejar atrás una larga historia de avances y retrocesos que, en promedio, han significado estancamiento y niveles de pobreza injustificables, dada la dotación de capital humano y físico que poseemos.

Dicho en otras palabras, cuando se correlaciona la dotación de factores con la que cuenta el país con los resultados obtenidos en materia de crecimiento del producto per cápita y de bienestar general de la población, los datos resultan decepcionantes. Y ello tanto en términos absolutos como relativos a países con iguales o inferiores condiciones naturales o de capital humano. Resulta evidente, entonces, que “algo estamos haciendo mal”.

(continúa en página siguiente)



Editorial

(viene de página anterior)

Existen factores institucionales, de organización, de incentivos mal diseñados y de cierta priorización de los resultados fáciles de corto plazo por sobre los sostenibles, más costosos de lograr, de largo.

Esto último, la priorización de logros de corto plazo imposibles de sostener en el tiempo, se ha exacerbado en los últimos años en los cuales la Argentina, al contrario de otros países de la región, no aprovechó el extraordinario ciclo de los precios de los *commodities* para realizar reformas de fondo sobre las cuales edificar un desarrollo sostenido.

Como se dijo, ni siquiera el objetivo de reducción de la pobreza se ha podido cumplir pese a la explosión de gasto público y del uso de instrumentos supuestamente concentrados en beneficiar a los sectores de menores recursos.

Es en este contexto que la presente edición, la N° 10, de nuestra revista, está dedicada a revisar aspectos vinculados a la productividad y la innovación como factores claves para salir del estancamiento mencionado.

La Argentina necesita dedicar más recursos a la inversión, pero en lo fundamental necesita mejorar sustancialmente la calidad con que utiliza los recursos disponibles tanto de capital como humanos.

El trabajo de **Ariel Coremberg**, plantea, cuantitativamente, la historia y la magnitud del desafío que enfrentamos, con énfasis en los aspectos institucionales vinculados con las mejoras requeridas de productividad.

En la misma línea, y con una mirada global, **Alberto J. Schuster** nos propone un camino hacia la prosperidad sobre la base de la interacción entre Estado, empresas y sociedad civil, y resaltando la organización capitalista como vehículo insustituible de mejoras en la competitividad.

Yendo a aspectos más específicos, **Bernardo Kosacoff** explora los dilemas de organización productiva que se nos plantean para lograr el desarrollo buscado.

Finalmente, **Hernán Kigel**, en un aspecto novedoso para nuestra revista, nos plantea el desafío más complejo: el de la innovación como actitud personal, como tarea microeconómica.

Esperamos, entonces, con estos aportes, seguir cumpliendo con nuestro objetivo de contribuir a la mirada más estructural y de largo plazo sobre la economía que se requiere en nuestro país.

Enrique Szewach
Coordinador editorial





El punto de partida.

Tener un motivo.

El nuestro fue tu confianza.

Cumplimos 20 años

y salimos a recorrer el país con una campaña de concientización sobre **Prevención de Riesgos Laborales** invitando a que nos cuenten **cuáles son los motivos para cuidarse en el trabajo.**

Te invitamos a ver los videos y **conocer más sobre la campaña** en **You Tube** ASOCIART ART y **in** /asociart



¡Motivados!





Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

2017

AÑO DE LA EDUCACIÓN
EN EL CONSEJO

GANADOR PREMIO
NACIONAL
A LA CALIDAD 2015

GALARDONADO PREMIO ORO
PREMIO IBEROAMERICANO
DE LA CALIDAD 2015

GANADOR INTERNATIONAL
DIAMOND PRIZE FOR EXCELLENCE
IN QUALITY 2015

GANADOR ESQR'S
QUALITY CHOICE PRIZE 2016
PLATINUM CATEGORY

Director Responsable

Dr. Humberto J. Bertazza

Coordinador Editorial

Dr. Enrique Szewach

Diseño y Diagramación

Diseño del CPCECABA

Impresión

Gráfica Pinter

Publicidad

Guido López - Griselda Trincherro

Tel: 5382-9444

publicidad@consejo.org.ar



Proyección Económica. Análisis del Panorama Económico. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es una publicación del CPCECABA.

Registro Nacional de la Propiedad Intelectual: en trámite
ISSN 2250-4540

Viamonte 1549 (1055) - Buenos Aires - Argentina.

Tel.: 5382-9200 (líneas rotativas)

Sitio Web: www.consejo.org.ar | consejo@consejo.org.ar

Queda permitida la reproducción total o parcial del contenido de esta publicación citando la fuente.

El contenido de las notas y los comentarios de colaboradores no reflejan necesariamente el pensamiento y la filosofía del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



EDITORIAL

Enrique Szewach

03



ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA Y DESARROLLO ECONÓMICO

Bernardo Kosacoff

44

Sumario



**ARGENTINA
EN SU LABERINTO.
¿ESTA VEZ
ES DIFERENTE?**

Ariel Coremberg

08

**EL CAMINO HACIA UNA
ARGENTINA PRÓSPERA**

Alberto J. Schuster

18



**INNOVAR EN TIEMPO
DE CRISIS**

Hernán Kigel

58

Argentina en su laberinto. ¿Esta vez es diferente?

Ariel Coremberg *

“...Policy Makers: cycle has reached to an end. We are smarter. We have learnt from past mistakes”. “...Society convinces itself that the current boom... is built on sound fundamentals, structural reforms, technological innovation and good policy”.

(This time is different, K. Rogoff-C. Reinhart, 2009).

“La historia se repite dos veces, la primera como tragedia, la segunda como farsa” Karl Marx.

(El 18 brumario de Luis Bonaparte. Karl Marx)

Pero en Argentina varias veces como tragicomedia...

* Director del Centro de Estudios de la Productividad. Coordinador de ARKLEMS+LAND Growth, Productivity and Competitiveness Project. Investigador del IIEP y profesor de Crecimiento Económico en la UBA.



La etapa inaugurada a partir del nuevo gobierno que asumió en diciembre 2015 abre nuevas oportunidades para nuestro país. El aprovechamiento de las mismas dependerá del grado de éxito de la resolución de las inconsistencias macroeconómicas heredadas sin afectar la sostenibilidad social.

Nuestro país necesita enfrentar definitivamente un viejo dilema, no resuelto por décadas, que resulta clave para su crecimiento futuro: un sistema económico que permita incentivar la competitividad y el crecimiento, al mismo tiempo que acrecentar y sostener los salarios reales en el tiempo sin recurrir a devaluaciones abruptas que atentan contra su poder adquisitivo y la distribución del ingreso.

Para sostener el crecimiento de la economía argentina se plantea la decisión estratégica de reorientar el perfil del crecimiento hacia la inversión y las exportaciones, pero sin descuidar las fuentes de empleo e innovación productiva.

El desafío es magno si se toma en cuenta que desde 1913 a la fecha Argentina no logró crecer en forma continua por más de 7 años seguidos, en tanto que su PBI per cápita creció a mitad del ritmo que lo hizo Australia, por ejemplo. En efecto, de acuerdo a estimaciones del Centro de Estudios de la Productividad con datos de la base ARKLEMS+LAND, Argentina fue el país que menor crecimiento de PBI y productividad tuvo en la región durante el pasado boom de *commodities*. Ello refleja la incapacidad de la sociedad argentina de generar acuerdos y sostener decisiones estratégicas por más de una generación.

El tipo de cambio multilateral real ajustado por productividad ARKLEMS demuestra un atraso cambiario peor que en los mejores años de la Convertibilidad, con los consecuentes impactos en la producción industrial y de las economías regionales.

El déficit fiscal escala a casi 7% del PBI, si se incluyen la cada vez más abultada cuenta de intereses de la deuda pública. La deuda pública total (interna y externa) ha escalado a niveles magnos, siendo sus principales tenedores los futuros jubilados, bancos e inversores argentinos, y con una creciente dolarización en su denominación. Esta tendencia, debe reconocerse, se origina en la administración Kirchner, que logró cambiar el origen pero no el stock de deuda pública, ya que la deuda externa se reemplazó con mayor emisión monetaria pagada con caída del salario

◀ Argentina fue el país de menor crecimiento de PBI y productividad en la región durante el pasado boom de *commodities*. Ello refleja la incapacidad de la sociedad de generar acuerdos y sostener decisiones estratégicas por más de una generación.

real e ingentes emisiones de deuda interna absorbida por el Fondo de Garantía Sustentable –es decir, por los futuros jubilados–, herencia que deberá resolver la actual administración.

Estos fenómenos han sido repetidos por la Argentina varias veces en su historia económica reciente, superando la cita de Karl Marx mencionada al principio. Los períodos de estabilidad macroeconómica parecen hiatos en medio de un proceso histórico continuo de inestabilidad, alta inflación, crecimiento exiguo del PBI y dificultades para generar una moneda que permita incentivar el ahorro doméstico y, de esta manera, financiar la inversión y mejorar la productividad y competitividad genuina en forma sostenible.

A continuación, citaremos evidencia no habitual que se vincula directamente con los problemas económicos que nuestro país no resuelve definitivamente.

Inestabilidad de la gestión de la Política Económica

La inestabilidad política y económica da por resultado el desaprovechamiento del potencial que presenta la Argentina para su pleno desarrollo económico y social. Pero no solo el autoritarismo en general y los golpes militares en particular han sido causa y consecuencia de la inestabilidad. Un rasgo impresionante de esta inestabilidad ha sido la elevada frecuencia de

cambios de presidente, ministros y presidentes del Banco Central, inédito en el mundo.

Desde el año 1900 hasta el presente, Argentina tuvo:

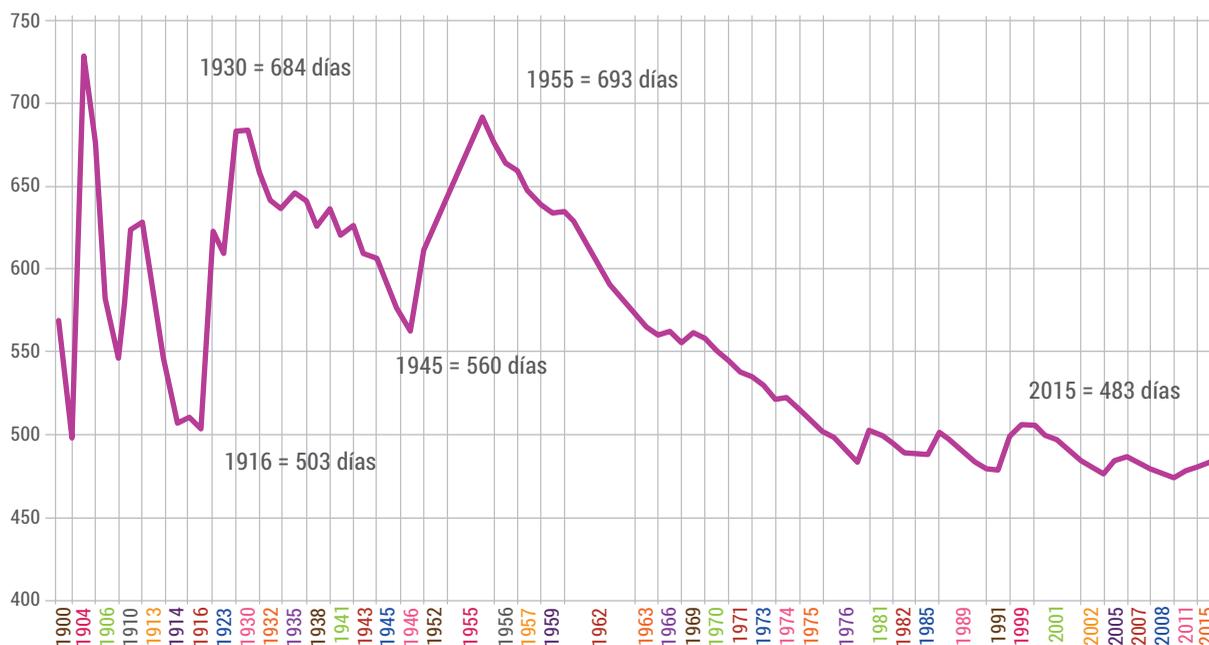
- 100 ministros de Economía de la Nación
- 59 presidentes del BCRA
- 42 presidentes de la Nación

Resulta conocida la anécdota de la visita a nuestro país del presidente del Banco Central de Suecia, quien se maravillaba con los numerosos retratos de los presidentes del Banco Central colgados en nuestro Banco Central: "...así que ustedes tienen un banco central tan antiguo como el nuestro...". El Banco Central

de Suecia es reconocido como el Banco Central más antiguo del mundo, fundado en el año 1668, mientras que nuestro BCRA fue fundado por Raúl Prebisch en el año 1935.

La duración promedio de un ministro de economía en días de gestión también refleja la persistencia de la inestabilidad. Como demuestra el siguiente gráfico, tanto Irigoyen (de 503 a 680 días) como las primeras presidencias de Perón (de 560 a 693) lograron aumentar la duración promedio de la gestión del ministro de economía en más de 130 días. Sin embargo, desde el año 1955 la duración promedio de gestión de un ministro de economía, que había alcanzado 1,9 años promedio, bajó continuamente hasta alcanzar los 483 días (1,3 años).

GRÁFICO 1. DURACIÓN PROMEDIO DEL MINISTRO DE ECONOMÍA (*Promedio histórico acumulado*)



Fuente: Centro de Estudios de la Productividad.

Más aun, cuando se superpone la frecuencia de los cambios de las gestiones de los diversos ministros de economía con las grandes crisis económicas, definidas como inflación aguda e hiperinflaciones y

bruscas caídas del PBI, la asociación es clara. Alta inflación y recesión dan por resultado un aumento en la cantidad de ministros por año.

Los años 1945, 1962, 1975, 1976, 1989, 2001 y 2002 se corresponden con grandes crisis económicas inflacionarias o recesivas que coinciden casi exactamente con importantes cambios políticos.

Así, en el año 1945, en que se realiza la gran movilización popular del 17 de octubre con Juan Domingo Perón preso, se suceden 4 ministros de economía en la presidencia de facto del General Edelmiro Farrell con una importante aceleración inflacionaria del 0 al 20% y una clara desaceleración del crecimiento.

Durante la presidencia de facto-interina de José María Guido se suceden 6 ministros de economía con una inflación en ascenso del 30% anual y caída del PBI.

En los años 1975 y 1976 se suceden 4 ministros de economía cada uno, con una inflación anual del 183% y 444% respectivamente, en medio de la sucesión del "rodrigazo" hasta desembocar en el desgraciado golpe militar de 1976.

En la recuperada democracia post-1983, con los términos de intercambio más bajos de la historia argentina y con un banco central vacío de reservas heredado de la dictadura militar, el fracaso del Plan Austral y el Primavera desembocan en un proceso hiperinflacionario que hace pasar la inflación del 100% en el año 1986 a 3.080% anual en 1989 y a 2.314% ya en plena presidencia de Carlos Menem. En total 6 ministros en el año 1989, transición entre la presidencia de Raúl Alfonsín y Carlos Menem.

Más recientemente tuvimos la mayor crisis económica de la historia argentina en términos de caída del PBI y desempleo, mayor que la primera guerra mundial, la depresión del 30 o la década perdida de 1980. Fue la que generó 6 ministros de economía en el año 2001 y 3 recambios en el año 2002.

La presidencia de Néstor y Cristina Kirchner tuvo 8 recambios de ministros de economía: Roberto Lavagna, Felisa Miceli, Miguel Peirano, Martín Losteau, Carlos Fernández, Amado Boudou, Hernán Lorenzino y Axel Kicillof. Curiosamente, los 7 ministros posteriores a Lavagna se concentran desde el año 2006, luego del cual finalizan las tasas chinas de crecimiento, se acelera la inflación alcanzando los dos dígitos por primera vez y se interviene el INDEC.

El reciente cambio de ministro de economía de la actual gestión ratifica esta medición de la duración



promedio de la gestión de la cartera, como también su partición en varios ministerios que dificultan la coordinación de la política económica en una gestión que asume luego de un largo período de anormalidad administrativa y republicana.

Párrafo aparte, además de contabilizar los 12 ceros anulados en nuestra moneda como consecuencia de la inflación histórica desde comienzos del siglo XX a la actualidad, merece la cantidad y frecuencia de episodios de *defaults*, punciones de depósitos, corralitos y corridas bancarias que superan la decena en un siglo. Es decir una crisis estructural por década,

mientras que en países desarrollados la frecuencia no llega a 1 por siglo.

Capital Humano

Argentina es el único país en América Latina que tiene 5 ganadores del Premio Nobel, y sin embargo colectivamente presenta continuas dificultades para aprovechar la calidad de su capital humano y el espíritu emprendedor que sin duda presentan su juventud y su clase media.

5 PREMIOS NOBEL



- **CARLOS SAAVEDRA LAMAS (1937):** Paz (Guerra Bolivia - Paraguay, Pacto antibélico)
- **BERNARDO HOUSSAY (1947):** Fisiología y Medicina (las hormonas pituitarias en la regulación de la cantidad de azúcar en sangre)
- **LUIS F. LELOIR (1970):** Química (los nucleótidos de azúcar y el rol que cumplen en la fabricación de los hidratos de carbono)
- **ADOLFO PÉREZ ESQUIVEL (1980):** Paz (SERPAJ – defensa de los Derechos Humanos en Iberoamérica)
- **CÉSAR MILSTEIN (1990):** Medicina (anticuerpos y su rol para el tratamiento del cáncer y otras enfermedades)

Se ha señalado que uno de los rasgos que han caracterizado la inestabilidad de nuestro país durante el siglo XX han sido los golpes militares. Sin embargo, todos los premios Nobel han tenido problemas con los gobiernos de turno (civiles y militares).

- El partido conservador y Agustín P. Justo, del cual era su ministro de relaciones exteriores, boicotearon la carrera política de Saavedra Lamas, casi seguro candidato a presidente.
- Al regreso de recibir el premio Nobel en el año 1947, Bernardo Houssay, fundador del CONICET, no fue recibido por el gobierno, y finalmente se tuvo que ir de la Universidad para regresar posteriormente en el año 1955.

- Hacia 1943 Luis Federico Leloir tuvo que dejar el país, dado que Houssay, con quien trabajó en conjunto, fue expulsado de la Facultad de Medicina por firmar una carta pública en oposición al régimen nazi de Alemania y al apoyo del gobierno militar comandado por Pedro Pablo Ramírez, que también integró y apoyó Juan D. Perón.
- Adolfo Pérez Esquivel, premio Nobel de la paz en 1980, trabajó clandestinamente desde el principio del nefasto golpe militar de 1976 a favor de los derechos humanos de los detenidos-desaparecidos.
- Cesar Milstein, premio Nobel 1990, se exilió en Inglaterra presionado por la persecución del gobierno cívico militar de José M. Guido. Dicha política

de persecución, que tuvo su momento emblemático luego con la noche de los bastones largos durante la dictadura de Juan C. Onganía, se sostiene sin interrupción hasta 1983. Cabe destacar la política represiva en las universidades durante la gestión del peronismo durante 1973-1975, cuya continuidad y nivel de represión culmine llega luego con la dictadura militar.

Durante la administración Kirchner se fortalecieron algunos aspectos de la política educativa y científica, por ejemplo:

- Objetivo de mantener 6% PBI en Gasto Educativo
- Resurrección de la educación técnica y carreras ingenieriles
- Creación del Ministerio de Ciencia y Técnica
- Ampliación de la carrera de investigador del CONICET

Sin embargo, el capital humano a nivel del conjunto de la población se está perdiendo:

- Caída en la Calidad Educativa (PISA). Retiro de Argentina de las pruebas oficiales
- Continuos Problemas de Implementación de la Política Educativa

- Caída en los salarios reales de los docentes y continua conflictividad laboral

- Durante la gestión Kirchner: presión oficial para bajar artificialmente el índice de repitencia.

- Durante la gestión Kirchner: Destrucción del INDEC, con la fuga de cerebros de sus principales técnicos, quienes formaron capital humano en estadística y cuentas nacionales del PBI en Argentina y Latinoamérica.

Escenario Internacional

Sin embargo, debe tomarse en cuenta que el escenario que se avizora para la próxima década no es propicio. Al habitual *racconto* de la herencia recibida en términos de desequilibrio fiscal e inflación, se agrega el actual escenario internacional que, de sostenerse por varios años, pone bajo estrés la sostenibilidad de cualquier plan de desarrollo estratégico. La apreciación del dólar y la recomposición de las tasas de interés real de la Reserva Federal (FED) auguran que el actual escenario de estancamiento del precio de las *commodities* persistiría por el resto de la década.

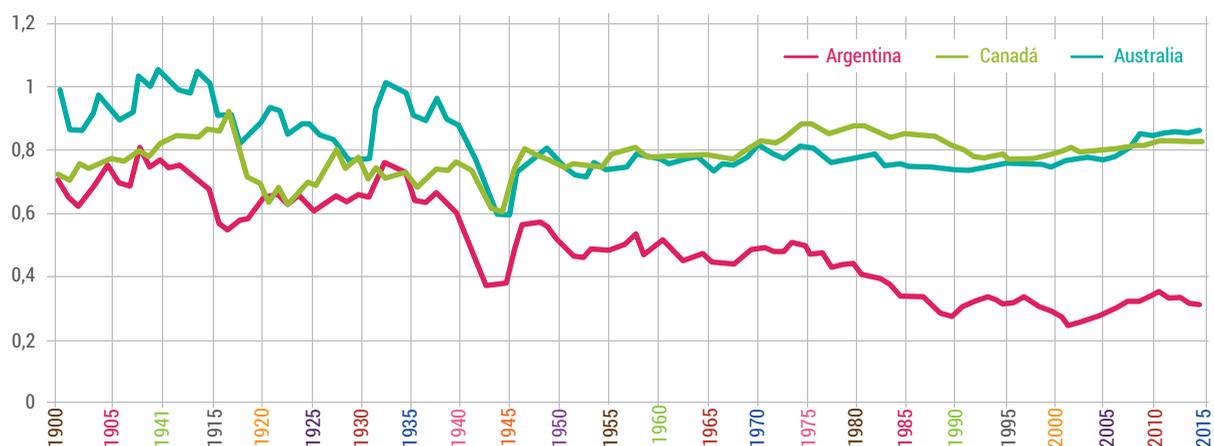


El desafío

La actual gestión ha tomado el ejemplo de Australia como país exitoso en el desarrollo productivo y sostenible basado en su potencial de recursos naturales, ventajas que debería presentar nuestro país. Experiencia exitosa que debería agregarse a las de Canadá y países escandinavos.

Si se observa el siguiente gráfico, efectivamente éramos como Australia y Canadá a comienzos del siglo pasado, con un ingreso per cápita cercano a los de Estados Unidos, pero hoy nuestro ingreso per cápita es solo el 25% del correspondiente al país del norte del continente mientras que los de Canadá y Australia son el 80%.

GRÁFICO 2. PBI PER CÁPITA (EEUU=1)



Fuente: Centro de Estudios de la Productividad, base ARKLEMS+LAND.

Tal como señalamos anteriormente, el PBI per cápita argentino creció a mitad del ritmo con que lo hizo el de Australia en los últimos cien años. En efecto, para que el crecimiento se sienta “en la calle” no solo a corto plazo sino también mejore el nivel de vida en la misma generación, la Argentina necesita duplicar el crecimiento de su PBI per cápita a largo plazo.

Para crecer como Australia durante décadas, la Argentina necesita aumentar la productividad, la tasa de inversión y el dinamismo de las exportaciones por encima de la media histórica y sostener ese nivel durante varias décadas.

De acuerdo con nuestros cálculos del Centro de Estudios de la Productividad (CEP), para que la Argentina crezca como Australia necesita invertir entre 24 y 25% del PBI durante varias décadas. Si tomamos en cuenta que actualmente la tasa de inversión es

aproximadamente 15% (3 puntos por encima del año 2002), la magnitud del esfuerzo de inversión es mayúsculo. No obstante, si la reactivación dura más de tres años es posible llegar a un 19-20%, simplemente por efecto acelerador, descontando el positivo efecto credibilidad que se genere postelecciones de octubre. La clave es generar 5% adicional al 20% de tasa de inversión, cifra cercana a la histórica.

Por lo tanto, para financiar la inversión necesaria para crecer, la Argentina enfrenta mayúsculos desafíos de aumentar en forma permanente su ahorro interno y una moneda que permita sostener la capacidad adquisitiva de esos ahorros, logrando por fin un mercado de capitales profundo y sostenible; objetivo hasta ahora incumplido.

Asimismo, el perfil exportador necesario implica un esfuerzo magno en términos de volúmenes físicos

◀ El dinamismo de la productividad solo tendrá efectos sobre la competitividad en la medida que la Argentina reduzca en forma permanente su tasa de inflación anual a un solo dígito. Para ello, la resolución permanente de los desequilibrios de las cuentas públicas es la variable fundamental que permitirá reducir apreciablemente la presión tributaria y los costos laborales que afectan la competitividad de la industria.

exportables, dado que el valor de las exportaciones ha caído en más del 40% desde el año 2011 y no se espera una mejora en el precio de nuestras exportaciones.

La diversificación de productos y destinos exportables puede ser insuficiente para cubrir las necesidades de divisas, por lo cual es insoslayable la generación de importantes ganancias de productividad del sector agropecuario que permitan atender el sector externo sin afectar los precios internos.

El esfuerzo exportador debe hacerse por lo tanto más en volúmenes, sin esperar que nos beneficien los precios, dado el contexto internacional. Ello significa, de acuerdo con nuestros cálculos del CEP, que la Argentina debe triplicar el crecimiento del volumen físico de las exportaciones. Desafío que parece mayúsculo si no baja la presión tributaria (vrg. gasto público social inflexible a la baja), con costos laborales en máximos históricos, y no se incrementa notablemente el tipo de cambio real.

Por lo tanto, la generación de productividad en todos los sectores de la economía resulta clave para ganar competitividad sin recurrir a devaluaciones. De acuerdo con las series ARKLEMS+LAND, la productividad de todos los factores productivos en Argentina se encuentra estancada en niveles similares a los de hace dos décadas (1998) e inclusive por debajo del año 1974, previo al “rodrigazo”. Este nulo desempeño histórico de la productividad argentina se explica en gran parte porque no logramos un crecimiento y competitividad persistentes y sostenidos más allá de las recuperaciones cíclicas.

Pero el dinamismo de la productividad solo tendrá efectos sobre la competitividad en la medida que la Argentina reduzca en forma permanente su tasa de inflación anual a un solo dígito. Para ello, la resolución permanente de los desequilibrios de las cuentas públicas es la variable fundamental que permita reducir apreciablemente la presión tributaria y los costos laborales que afectan la competitividad de la industria.

Políticas de Desarrollo Productivo

Diversas políticas de desarrollo productivo se han planteado para afrontar estos ambiciosos objetivos mediante el incentivo a sectores de servicios basados en conocimiento, la sustentabilidad energética, el mejoramiento de la infraestructura económica y social, la innovación tecnológica y la generación de empleo de calidad.

La industria de la construcción es un sector clave para lograr el desarrollo económico sostenible incluso mediante un aumento importante de la inversión. El dinamismo de la construcción tiene impacto sobre el desarrollo a través de las dimensiones económica y social. La mejora en cantidad y calidad de la infraestructura económica –rutas, logística, transporte, energía, etc.– es un factor primordial de la competitividad sistémica de todos los sectores productivos. Asimismo, es el componente principal de la inversión agregada y generador de empleo directo e indirecto, y por lo tanto sustenta el crecimiento económico. La reducción del déficit de viviendas y la accesibilidad a los servicios básicos a nivel país –pero también a

nivel regional— tales como agua potable, energía, saneamiento, implican la dimensión social del desarrollo.

Argentina presenta oportunidades de inversión en energías renovables, pero también en la explotación de recursos fósiles no convencionales como el *shale* gas. Sin embargo, de acuerdo a nuestros cálculos, si bien Vaca Muerta y las energías renovables son oportunidades de inversión rentables y necesarias para resolver posibles cuellos de botella futuros, no constituyen un reemplazo alternativo a la tradicional magnitud de exportación del complejo agroalimentario, necesarias para resolver la brecha externa. En otros términos, la riqueza debe generarse. Para ello, el sostenimiento de las condiciones e incentivos debe ser consistente para todos los sectores productivos, sin esperar que un recurso, sector o producto particular “nos salve macroeconómicamente”.

Así como Dani Rodrik afirma que no existen recetas únicas para lograr el desarrollo económico, tampoco existen sectores y productos “mágicos”, “únicos”, que nos salven del esfuerzo de ganar competitividad y de crear empleo e innovación tecnológica relevante a nivel macroeconómico.

El presente

Nuestra opinión es que la actual es una gestión de transición, de cambio de régimen macroeconómico; por lo tanto, deben ponderarse debidamente las magnitudes de la herencia recibida y realizarse una gestión integral y consistente de la política económica, con suma prudencia y sin crear falsas expectativas con respecto a los desafíos que tiene que asumir no ya solo el gobierno sino la sociedad argentina en su conjunto.

La negociación y gestión de los conflictos distributivos que implica esta transición es clave no solo en términos de reputación y credibilidad sino también de fortaleza política del gobierno para que la sociedad argentina esté dispuesta a afrontar esta tarea de largo plazo.

Por lo tanto, el desafío que tienen la actual gestión y la sociedad argentina es demostrar que nuestro país genera un crecimiento robusto y sostenible, y por lo tanto no va a tener otra crisis dentro de diez años que elimine de un plumazo los eventuales logros alcanzados.



El camino hacia una



Alberto J. Schuster *

** Director de la Unidad de Competitividad de ABECEB. Expresidente del CPCECABA.*



Argentina próspera ¹

El objetivo de transformarnos en un país con una mucha mayor competitividad que la actual es pensar en una Argentina en la que se respire felicidad, progreso, libertad. En la que podamos palpar las bondades de un alto ingreso per cápita, un bajo desempleo y una adecuada equidad. Suena atractivo, pero a la luz de nuestra realidad histórica y las restricciones que nos presenta el panorama actual, el esfuerzo parece, y es, titánico.

Asistimos desde hace décadas a niveles crecientes de pobreza e indigencia, inestabilidad macroeconómica, deterioro de la educación, carencia de representación política, baja inserción en el mundo, ausencia de políticas de Estado, falencias institucionales, falta de una concepción de nación integrada, jóvenes que no estudian ni trabajan, drogadicción, inseguridad, etc.

Hace demasiado tiempo ya que no logramos generar un proceso de crecimiento económico que pueda sostenerse en el tiempo, sin el cual no hay país que sea viable.

Esto no siempre fue así. Hubo un tiempo en que el país creció, se acercó a las potencias mundiales y parecía destinado a convertirse en una. La decadencia comenzó a partir de los '30. Se puede trazar una relación causa-efecto ante el anémico crecimiento y nuestra decreciente competitividad.

En los últimos cuarenta años crecimos a una tasa promedio del 0,6% en dólares constantes. En el mismo período, Latinoamérica duplicó esa cifra y el mundo la cuadruplicó. En los rankings de competitividad confeccionados por el *World Economic Forum*, el *IMD*² y *ABECEB*, Argentina se ubica de manera recurrente

en los tramos más bajos. En competitividad precio en manufacturas (otra medida de competitividad) nos ubicamos entre los países más caros del mundo como consecuencia, fundamentalmente, de nuestra baja productividad.

Cuando un país detenta un buen nivel de competitividad presenta altos ingresos per cápita y, en general, una adecuada equidad.

Nuestra falta de competitividad generó la mencionada carencia de crecimiento económico. No logramos manejar nuestra economía de manera adecuada: siempre fue dependiente del nivel de los términos del intercambio, generado por factores ajenos a nuestro control. Cuando nos favorecieron, la Argentina creció. Cuando la relación quedó en desventaja, el incremento se redujo o, directamente, se pasó a una etapa de decrecimiento.

Nuestra baja competitividad se origina en ineficiencias a lo largo de los diversos procesos productivos y se refleja en factores como la antigüedad en las maquinarias y equipos, en la tecnología que utilizamos, en la capacidad de la gente para el trabajo, en la infraestructura, en la disponibilidad de capital y su alto costo, en la estructura impositiva o en la baja calidad de los bienes públicos provistos por el Estado, por mencionar solo algunos factores.

Nuestro valor agregado industrial alcanza al 20% de lo que genera un país con una alta competitividad.

Es imperativo iniciar una senda de crecimiento sostenible en el tiempo. Es hora de romper nuestro paradigma de mediocridad, de producir un cambio en nuestras actitudes y valores, no pensando en el

¹ Este artículo está basado en el libro "Dueños del Éxito", A. J. Schuster y S. Berensztein, EDICON, 2017.

² International Institute for Management Development.

◀ Los países y las empresas, entre ellas las de nuestro país, que no se adapten a las exigencias de la competencia global, la tecnología y la innovación serán los perdedores del futuro. Sin una mayor inserción en las cadenas globales de valor no existe posibilidad de progreso. Esto requiere fuertes inversiones en la dotación de capital humano e infraestructura, apoyo al trabajo y un esfuerzo para lograr una mejora de la competitividad.

costo que el propio cambio genera en los niveles político y económico sino en el otro costo, muchísimo más alto y más riesgoso, consecuencia de sostener las cosas en su estado actual.

La competitividad debe ser vista como un bien público. Una causa nacional. Su histórica falta no puede asignarse a ningún gobierno en particular. El proceso de deterioro es tan largo que la responsabilidad corresponde a todos.

La necesaria transformación nos encuentra en el marco de un contexto global que condiciona. En algunos países desarrollados surgen reacciones contra las implicancias de la globalización, aunque una reversión significativa de ella y de los impactos de la tecnología y la innovación no parece una opción realista.

El ciclo, beneficioso para la región, que presenciamos en la última década se ha mitigado. En los próximos años no podemos esperar “viento de cola” del frente externo: más allá de las medidas a ser adoptadas en Estados Unidos y Gran Bretaña y a la “nueva normalidad” global, China ya no crecerá como en el pasado, los países centrales lo harán casi anémicamente y a Brasil le tomará un tiempo salir de sus problemas.

A pesar de ello, los países y las empresas, entre ellas las de nuestro país, que no se adapten a las exigencias de la competencia global, la tecnología y la innovación serán los perdedores del futuro. Sin una mayor inserción en las cadenas globales de valor no existe posibilidad de progreso. Esto requiere fuertes inversiones en la dotación de capital humano e infraestructura, apoyo al trabajo y un esfuerzo para lograr una mejora

de la competitividad. La combinación de globalización y avance tecnológico, por su parte, hace que sea necesario educar a los ciudadanos para trabajar en un mundo de ideas e innovación.

Para entender y poder sugerir cursos de acción, es necesario comparar primero. La prosperidad y la competitividad son variables relativas, esto es, cotejables con parámetros que se consideran superiores, deseables o ideales. Si queremos alcanzar determinados estándares, la comparación nos permitirá determinar qué cosas hacemos mejor y cuáles peor.

Existe una relación entre la virtuosidad en los factores de competitividad y ciertas resultantes económicas, de modo tal que los primeros son la causa y las segundas, el efecto. Así, podemos identificar ciertas variables que marcan la diferencia entre los países competitivos y el nuestro. El ingreso per cápita a nivel de PPP (menor en el nuestro que el de los países competitivos) se condice con el nivel de dichas variables: el nivel de apertura comercial del país, expresado mediante las variables de exportaciones de mercaderías sobre el producto bruto; exportaciones de servicios sobre el producto; importaciones de bienes y servicios sobre el producto; inversión extranjera directa sobre el producto; inversión doméstica sobre el producto; formación de capital fijo sobre el producto y tamaño del mercado de capitales sobre el producto.

Comparando entre la Argentina y un conjunto de los veinte países más competitivos de acuerdo con el ranking del *World Economic Forum*, Argentina se encuentra en el lugar 104 entre los 138 países considerados.

TANGO

software

Crecer es posible

www.tango.com.ar

SEGUINOS



Haciendo un ejercicio de comparación entre Argentina y un conjunto de veinte países más competitivos, a saber: Suiza, Singapur, Estados Unidos, Holanda, Alemania, Suecia, Gran Bretaña, Japón, Finlandia, Noruega, Dinamarca, Nueva Zelanda, Canadá, Bélgica, Austria, Irlanda, Israel, Malasia, Corea e Islandia, notaremos la diferencia entre las variables económicas de Argentina y el promedio de dichos países. Aclaremos que, en este conjunto, encontramos países con una gran cantidad de población y otros pequeños. Los hay de Europa, América del Norte, Asia y Oceanía. Lamentablemente, ninguno pertenece a América Latina. Veamos:

Ingreso per cápita a PPP

Países competitivos: 47.000 dólares

Argentina: 22.000 dólares

Exportaciones de mercaderías sobre el producto bruto

Países competitivos: 40%

Argentina: 11%

Exportaciones de servicios sobre el producto

Países competitivos: 16%

Argentina: 2%

Importaciones de bienes y servicios sobre el producto

Países competitivos: 53%

Argentina: 15%

Stock de inversión extranjera directa sobre el producto

Países competitivos: 62%

Argentina: 21%

Inversión doméstica sobre el producto

Países competitivos: 28%

Argentina: 21%

Formación de capital fijo sobre el producto

Países competitivos: 22%

Argentina: 17%

Tamaño del mercado de capitales sobre el producto

Países competitivos: 66%

Argentina: 10%

Nuestro país, con el objetivo de achicar la brecha de ingresos respecto de los más competitivos, deberá incrementar drásticamente su competitividad estructural (más adelante nos referiremos a la competitividad de costos). Eso se logra mejorando de forma significativa los factores de competitividad, lo que permitiría ampliar su comercio exterior per cápita, exportaciones e importaciones, captar inversiones extranjeras,

extender su nivel de ahorro interno y la formación de capital fijo y potenciar su pobre nivel en relación con el mercado de capitales.

¿Cómo lograrlo? Ese es el gran desafío.

Qué entendemos por competitividad

Un país es estructuralmente competitivo cuando obtiene frente a otros una ventaja comparativa que es el resultado de haber creado y mantenido un ecosistema competitivo que genera "activos competitivos" que permiten a sus empresas y emprendedores competir globalmente, generar utilidades, inversión, empleo e innovación en un marco de respeto a las normas de relacionamiento y de comercio internacional y con ello propender a la prosperidad del país.

Los activos competitivos lo constituyen el capital físico, el capital humano, el capital social y el capital innovativo.

Competitividad y capital humano

El capital humano de un país representa la combinación del nivel educativo con la destreza para el trabajo de su gente. Su mejora continua es el único camino hacia el crecimiento sostenible y la generación de oportunidades. Representa la única ventaja competitiva que en el largo plazo un país puede ostentar.

En términos económicos, es la capacidad que tiene la gente de un país de crear valor por unidad de producto por hora trabajada. Los países que logran mayor competitividad, productividad, desarrollo, crecimiento sostenible e innovación son las que detentan los mayores niveles de capital humano. Nuestro país integra un club de países poco competitivos en la relación del capital humano con ingreso per cápita, innovación, y valor agregado industrial.

La calidad de capital humano es cada vez más relevante, debido a que estamos entrando en una nueva etapa de la globalización marcada por el impacto futuro de la robótica, la inteligencia artificial, la ingeniería genética y la conectividad entre los objetos, entre otros avances tecnológicos. Reina la incertidumbre sobre el futuro del trabajo.

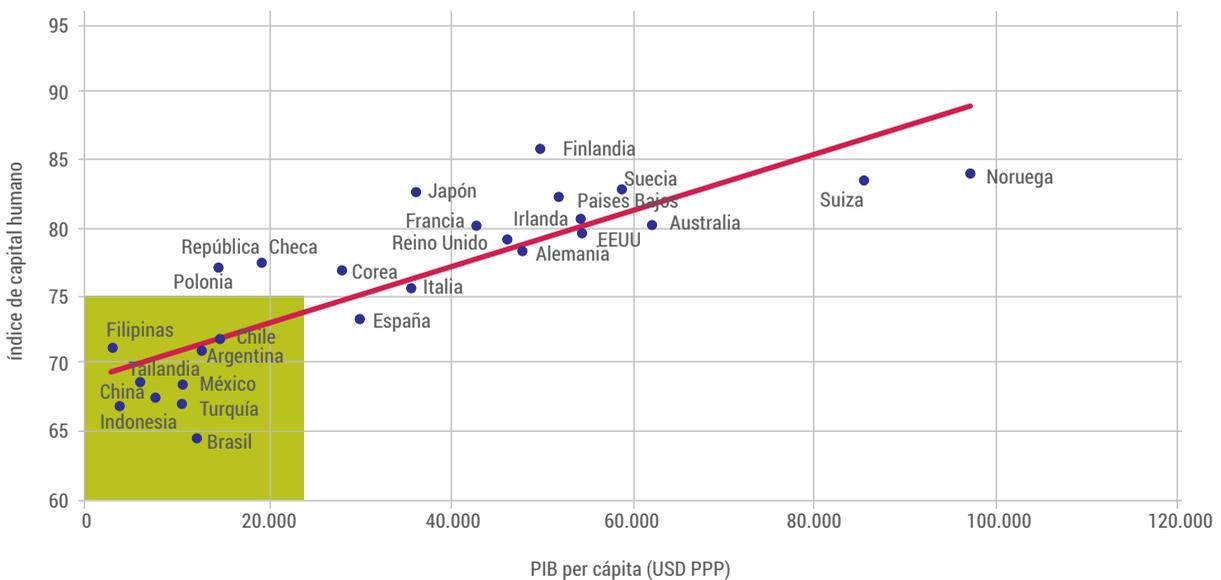
Hoy, la organización de la producción mundial se materializa mediante las “cadenas globales de valor”, cuya característica es la desintegración de los procesos en distintos países mediante la libre circulación de mercaderías, tecnologías de la información, servicios, capital, ideas y gente.

Los países desarrollados ingresaron en ellas, con su alto capital humano relativo y con actividades intensivas en conocimiento (concepción del producto, diseño y comercialización). La manufactura y los servicios rutinarios fueron relocalizados fundamentalmente en países asiáticos, con menores salarios y regulaciones laborales y medioambientales más laxas.

Los latinoamericanos, entre ellos Argentina, fueron grandes exportadores de bienes primarios, redujeron significativamente la pobreza y generaron nuevas clases medias. Como ya mencionamos, el viento de cola se está extinguiendo y, al mismo tiempo, siguen cargando con su baja inversión y productividad y un nivel relativo de su capital humano.

Los argentinos, de cara al futuro, más allá de seguir impulsando el desarrollo de nuestros sectores primarios (campo, energía y minería) deberemos apostar fuertemente al agregado de valor y a la fabricación de productos más sofisticados en los sectores más competitivos y con mayor potencialidad. Necesitamos invertir con más eficiencia en nuestro capital humano.

GRÁFICO 1. MÁS CAPITAL HUMANO ES MÁS INGRESO PER CÁPITA



Competitividad y empresas

Es usual preguntarse si son los países los que efectivamente compiten. En un mundo abierto los países compiten por atraer inversiones, empresas, financiamiento, emprendedores, generando acuerdos comerciales, etc. Los países prósperos conforman sus economías, valores colectivos, instituciones y marco legal y jurídico para favorecer la

competitividad de sus empresas. Para ello deben, a partir de la articulación de su sistema socio-político, crear las condiciones para mejorar el “ecosistema competitivo”.

A partir de esas condiciones son, en la práctica, las que compiten y el país es competitivo cuando sus empresas son exitosas. Su éxito, a su vez, determinará el de la economía en su conjunto.



¿Cuándo se considera que las empresas de un país son exitosas? Cuando mediante sus productos y servicios pueden expandirse internacionalmente y cuando se desarrollan en el ámbito local y compiten exitosamente, en un marco de respeto a las normas del comercio internacional, contra los productos y servicios que vienen del exterior.

Si el grado de éxito de las compañías nacionales en la arena internacional es alto se lograrán altos niveles de exportaciones y/o altos niveles de inversión en el exterior por parte de dichas empresas.

El “estado de la competitividad estructural” de un país se materializa en la generación y el mantenimiento del “ecosistema competitivo”, de acuerdo con la definición dada más arriba, pero se refiere a un país en su conjunto; esto significa que dentro de un mismo país pueden convivir sectores, industrias y empresas que sean más o menos competitivas cuando cada una de ellas se enfrenta con el test de la competencia internacional.

No existe un país en el cual todos sus sectores, industrias y empresas sean igualmente competitivos.

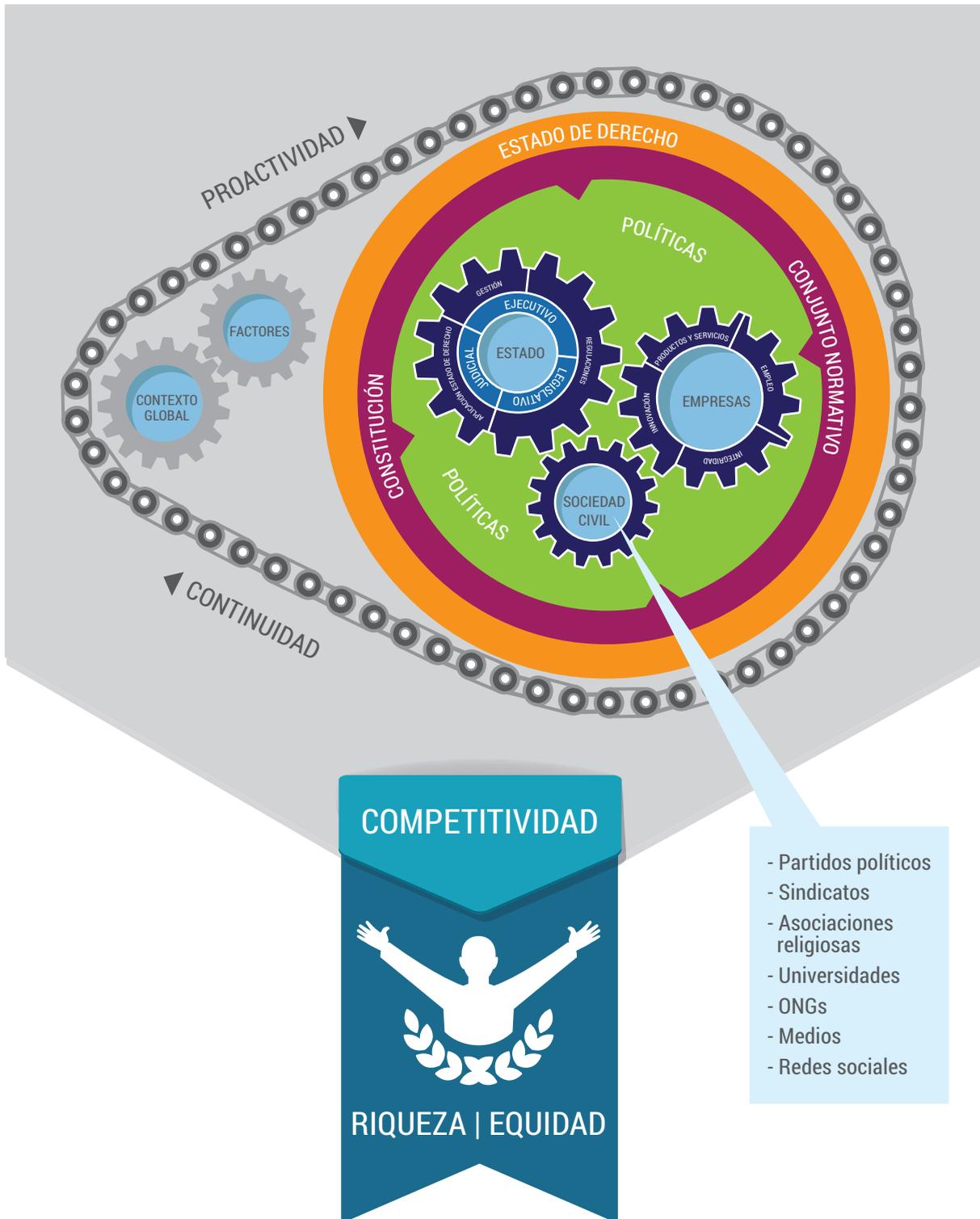
¿Significa esto que los sectores no competitivos de un país deban desaparecer? Sí, de acuerdo con una lógica “eficientista”. Sin embargo las razones de orden político y social hacen que prácticamente ningún país retenga a sus sectores más competitivos y desarte a los demás.

Roles de los actores de la competitividad

Existen tres actores clave a la hora de crear y mantener las condiciones para que el país sea competitivo: el Estado, las empresas y la sociedad civil en su conjunto, integrada por partidos políticos, sindicatos, asociaciones religiosas, universidades, ONG, medios de comunicación y redes sociales.

Cada una de las partes debe estar articulada con las otras, siempre amparada por las políticas, el marco normativo y el estado de derecho y con una retroalimentación continua con los factores y con el contexto global.

GRÁFICO 2. EL MECANISMO DE LA COMPETITIVIDAD



Capitalismo y competitividad

Los países que se distinguen por su competitividad funcionaron históricamente bajo una estructura de economía capitalista. El capitalismo es intrínseco a la competitividad, como lo es el concepto de libertad política y económica.

El capitalismo es un sistema cultural basado en prácticas económicas donde dominan las decisiones de inversiones individuales “a riesgo”, organizadas en forma de empresas, para la producción de bienes y servicios comerciables con el propósito de obtener una utilidad.

El deseo de obtención de utilidad hace que el sistema se active con la codicia y la toma de riesgos y se alimente con la originalidad, la productividad y, fundamentalmente, el deseo de innovación. Por todo esto su potencialidad para generar riqueza es única. También su propensión a la generación de crisis periódicas.

La forma y la dirección del capitalismo, que adquiere formas diversas y cambiantes, están determinadas por sus participantes y nunca por leyes inexorables, dado que son diseñadas por seres humanos y a través de distintas generaciones. Así han surgido lo que describiremos como “los sabores del capitalismo”.

Los “sabores” del capitalismo y sus características comunes

A lo largo de la historia moderna el sistema capitalista fue adoptando diversas formas en distintos países hasta llegar a nuestros días, cuando podemos distinguir tres “sabores”: el anglosajón (Estados Unidos, Gran Bretaña y Australia, entre otros), el continental europeo (Alemania, Holanda, Suecia, etc.) y el asiático (Japón, Corea, Singapur, Taiwán, Hong Kong, etc.). Aunque difieren en sus formas, respetan ciertos rasgos comunes.

En todas las “recetas” aplicadas por distintos países a lo largo del tiempo, el Estado desempeñó un rol significativo. Muchos éxitos y fracasos fueron resultado, entre otros factores, de la calidad de sus políticas.

Una economía que crece como resultado de instituciones favorables requiere un mundo de derechos de

◀ El concepto de competitividad descansa más en la igualdad de oportunidades que en el rol activo del Estado en “meter mano” en la distribución de la riqueza.

propiedad bien delineados y respetados, contratos ejecutables, ley y orden, un bajo nivel de oportunismo y búsqueda de rentas, un alto grado de inclusión en la toma de decisiones políticas y en los beneficios del crecimiento y una organización política en la que el poder y la riqueza son tan separados como sea humanamente posible.

Asegurar el derecho de propiedad es central: solo aquellos que sepan que lo tienen garantizado estarán deseosos de invertir e incrementar la productividad. Debe existir como institución aceptada por la sociedad y ser asegurada por el Estado, institución con la capacidad coercitiva para imponer el orden, evitar el robo y el fraude y hacer respetar los contratos entre partes.

La estructura de los “sabores” del capitalismo se distingue por cuánto tienen de inclusivas las estructuras políticas y económicas de los países. Los grados de intensidad de la participación de cada una de ellas en la creación y en la distribución de la riqueza determina el modelo económico-social.

Así, la combinación entre competencia libre e intervención gubernamental limitada genera economías capitalistas que muestran diferentes facetas de acuerdo al rol efectivo y al nivel de participación de cada Estado. Sin embargo, todos los sistemas capitalistas comparten fe en el principio de que solo los mercados libres pueden generar prosperidad a largo plazo y que el gobierno nunca debe convertirse en el jugador dominante en una economía.

El concepto de competitividad descansa más en la igualdad de oportunidades que en el rol activo del Estado en “meter mano” en la distribución de la riqueza, por ejemplo mediante estructuras impositivas que terminan ahogando la creatividad y la inversión.

SI LA VAS A HACER, HACELA BIEN.



PRÉSTAMOS **PERSONALES UVA**



CUOTA INICIAL DESDE

\$1.910

CADA \$100.000



bancociudad.com.ar

 **Banco Ciudad**
Te quiere ver crecer

C.F.T. C/VA: 9,99%

TASA DE INTERÉS FIJA T.N.A. 7,90%; T.E.A. 8,19%; C.F.T. C/VA: 9,99% T.N.A.: TASA NOMINAL ANUAL T.E.A.: TASA EFECTIVA ANUAL C.F.T.: COSTO FINANCIERO TOTAL, EXPRESADO EN TASA EFECTIVA ANUAL. EJEMPLO DE CUOTA MENSUAL CORRESPONDE A LA LÍNEA PRÉSTAMOS CIUDAD VELOZ PLAN SUELDO UVA Y CIUDAD VELOZ JUBILADOS UVA PARA UN PLAZO DE 72 MESES. SUJETO A EVALUACIÓN CREDITICIA. VALOR DE UNIDAD DE VALOR ADQUISITIVO (UVA): \$ 19,55 - PUBLICADO POR B.C.R.A. AL 27/07/17. OFERTA PARA CARTERA DE CONSUMO. PRÉSTAMO DE CAPITAL VARIABLE QUE SE ACTUALIZA POR EL COEFICIENTE DE ESTABILIZACIÓN DE REFERENCIA ("CER"), DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN LA LEY N° 25.827, EL DECRETO DE NECESIDAD Y URGENCIA N° 146/2017 DEL PODER EJECUTIVO NACIONAL Y LA COMUNICACIÓN "A" 6080 Y MODIFICATORIAS DEL BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA.

Nuestra idiosincrasia y las concepciones actuales parecen indicar que nos sentimos más cómodos con el modelo de capitalismo europeo continental y, en consecuencia, le seguiremos otorgando al Estado el “permiso” para esa injerencia. Para que sea así, debe cumplir su mandato de manera efectiva y eficiente, una tarea que lleva mucho tiempo pendiente en la Argentina.

Competitividad estructural

Como hemos visto, nuestro país presenta desde hace muchos años falta de crecimiento económico, resultado de un recurrente déficit de competitividad estructural.

Para observar nuestra competitividad histórica podemos remitirnos a las estadísticas de productividad, a forma de sucedáneo de la competitividad.

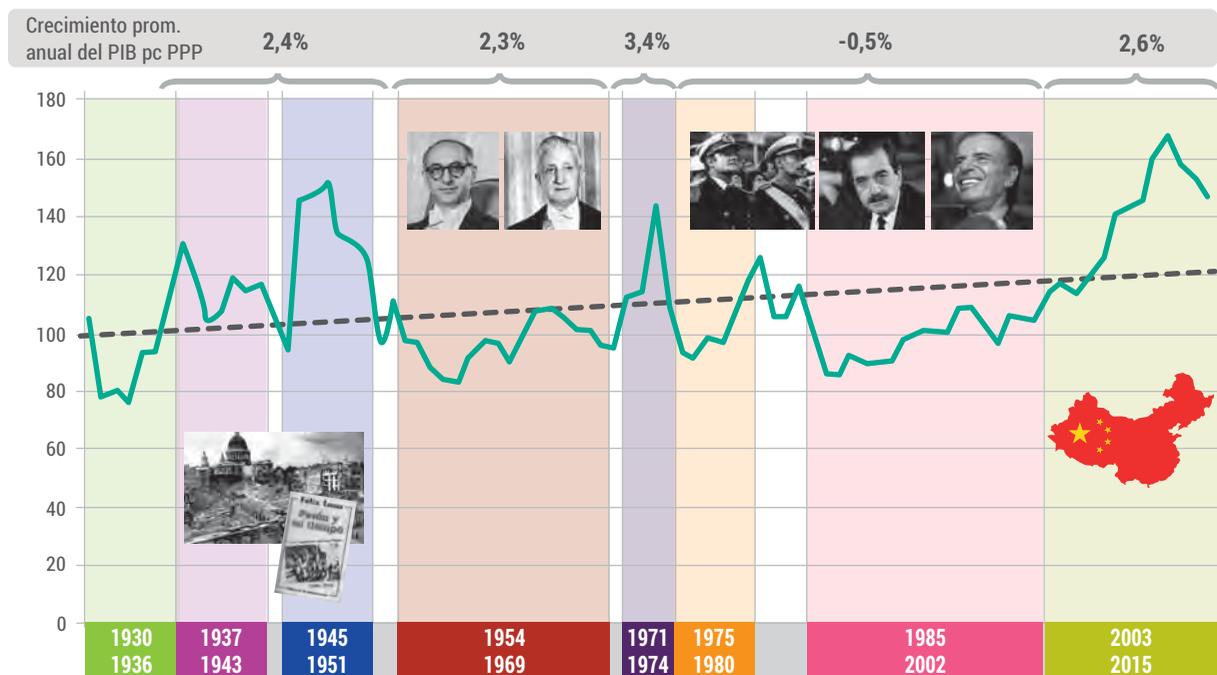
La productividad de nuestro país está en peor posición hoy que en los años '50: entonces, comparada con los Estados Unidos alcanzaba al 55%, mientras

que en la actualidad alcanza al 34%. Existe una correlación directa entre la productividad de un país y su ingreso por habitante. En ese sentido, también en comparación con los Estados Unidos, el ingreso por persona alcanzaba en 1950 al 52%. Hoy, al 30%. Perdimos 22 puntos en productividad y en ingreso per cápita.

Nuestro país no pudo crecer de forma sostenida durante períodos prolongados. En las etapas en que exhibió mejores niveles de prosperidad no fue gracias a la competitividad estructural sino a factores externos, como buenos términos del intercambio o la disponibilidad de financiación cuando el contexto internacional era signado por una abundante liquidez. Extinguidos estos factores, volvimos a atravesar crisis de balance de pagos y los ya conocidos ciclos de *stop & go*.

Como vemos en el gráfico adjunto, los períodos de crecimiento se corresponden con altos términos del intercambio producidos por los efectos de la segunda guerra mundial o por el resurgimiento de China.

GRÁFICO 3. ARGENTINA Y LOS TÉRMINOS DE INTERCAMBIO



Nota: Índice TOT con base 100=1993
Fuente: Elaboración propia en base a O. Ferreres e INDEC.

Pongamos la definición de competitividad mencionada anteriormente por la negativa y veremos que no hemos obtenido frente a muchos países una ventaja relativa que haya producido como resultado el haber creado un 'ecosistema competitivo' que haya generado los 'activos competitivos' que le permitiesen a nuestras empresas y emprendedores competir globalmente, generar utilidades, inversión, empleo e innovación, en un marco de respeto a las normas de relacionamiento y de comercio internacional y con ello propender a la prosperidad de nuestra gente.

Como resultado, en los últimos cuarenta años no hemos crecido o lo hemos hecho anémicamente, nuestros sectores productivos se han desnacionalizado y concentrado, no contamos con un número importante de empresas globales, nuestro ingreso per cápita a PPP nos muestra en un lugar alejado del ingreso de los países desarrollados y competitivos, la tasa de inflación actual –luego de haber sufrido históricamente dos hiperinflaciones– sigue siendo altísima en términos internacionales, tenemos niveles de pobreza e indigencia que no habíamos visto históricamente, nuestro capital humano se ha deteriorado.

Puede ser que, puntualmente, como consecuencia de una crisis económica y una consiguiente devaluación, hayamos pasado a ser competitivos a nivel de los costos laborales unitarios, a los cuales nos referiremos más adelante, pero esta "competitividad" es efímera: más tarde o más temprano, la reducción de los salarios y del gastos que se logra con una devaluación desaparece.

◀ En las etapas en que exhibimos mejores niveles de prosperidad no fue gracias a la competitividad estructural sino a factores externos, como buenos términos del intercambio o la disponibilidad de financiación en etapas de abundante liquidez internacional.



Observando los rankings, la Argentina se encuentra en una mala posición en su competitividad estructural. A nivel de los costos laborales unitarios de manufacturas, es uno de los países más caros del mundo.

Seguir siendo estructuralmente no competitivos nos llevará a reeditar los ciclos que ya hemos experimentado, con crisis recurrentes y el retorno de propuestas de carácter facilista y populista. Necesitamos imperiosamente mejorar nuestra competitividad.

Los rankings de competitividad y sus factores de competitividad

Los rankings permiten enfocar y planificar acciones orientadas a mejorar la competitividad. La correlación entre la posición de los países en los rankings y sus niveles de PBI per cápita nos permite afirmar que constituyen herramientas para determinar las condiciones en que se encuentra un país a la hora de generar prosperidad para su gente.

Son verdaderas hojas de ruta para encarar procesos de mejora a partir de la identificación de los denominados factores de competitividad, en los cuales un país se encuentra en peor posición comparativamente con el resto y del consecuente diseño de políticas que apunten a mejorar los puntos débiles.

Existen rankings internacionales como los del *World Economic Forum*, así como el del de *IMD*, que posicionan a nuestro país en los escalones más bajos de la competitividad internacional.

Localmente, la consultora económica *ABECEB* confecciona un ranking de competitividad global que compara 42 países mediante la cuantificación de noventa variables agrupadas en los siguientes factores:

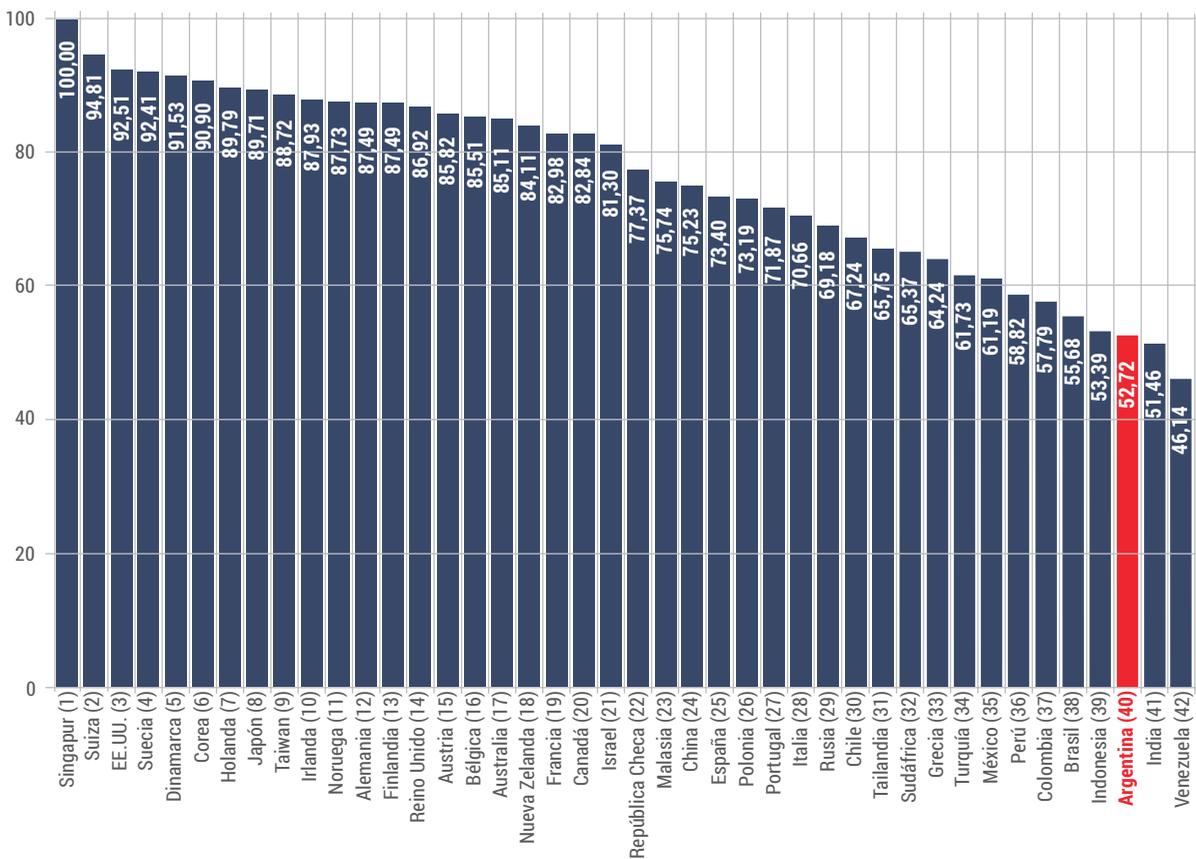
- Ambiente macroeconómico
- Marco regulatorio para los negocios
- Estructura de base
- Innovación
- Inserción internacional
- Marco institucional



Los rankings referidos evalúan para cada país los siguientes factores y subfactores:

DESEMPEÑO ECONÓMICO	EFICIENCIA DEL GOBIERNO	EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS Y EN LOS NEGOCIOS	INFRAESTRUCTURA
<ul style="list-style-type: none"> • Economía doméstica. • Comercio internacional. • Inversión internacional. • Empleo. • Precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas públicas. • Política fiscal. • Marco institucional. • Legislación para los negocios. • Marco social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y productividad. • Mercado de trabajo. • Finanzas de empresas. • Prácticas generales. • Valores y actitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura básica. • Tecnología. • Ciencia. • Ambiente y salud. • Educación.

GRÁFICO 4. RANKING ABECEB DE COMPETITIVIDAD GLOBAL (Ranking Global 2016. Score)



Una competitividad coyuntural: la competitividad de costos

El concepto de “competitividad de costos” o “competitividad de precio”, que se aplica prioritariamente a manufacturas y servicios, constituye una forma de establecer la competitividad coyuntural; se encuentra

aceptada internacionalmente, y es considerada como una buena medida de la competitividad global de un país.

Para medirla se utilizan los costos laborales unitarios (CLU), que son el cociente entre el costo salarial total y la productividad laboral; todo ello por hora trabajada.

GRÁFICO 5. EL COSTO LABORAL UNITARIO



Los países con un menor CLU son considerados coyunturalmente competitivos. La Argentina tiene uno de los mayores CLU en manufacturas del mundo.

En un ranking de 2015 producido por la consultora ABECEB, nuestro país ocupó el puesto 25 entre las 26 naciones evaluadas. De acuerdo con el mismo listado, China, Taiwán, Estados Unidos, Irlanda y Japón son lo más coyunturalmente competitivos, mientras que Francia, Italia, Australia, Argentina y Brasil son los menos competitivos. Dos naciones latinoamericanas lograron buenos desempeños: Chile, que quedó sexto, y México, que se ubicó en la octava posición.

◀ Observando los rankings, la Argentina se encuentra en una mala posición en su competitividad estructural. A nivel de los costos laborales unitarios de manufacturas, es uno de los países más caros del mundo.



TM-S1000 CAPTUREONE™

- Escaneo de alta velocidad, hasta 90 documentos por minuto
- Escaneo de ambas caras
- Sello incorporado para evitar que el cheque se vuelva a procesar



TM-S2000 CAPTUREONE™

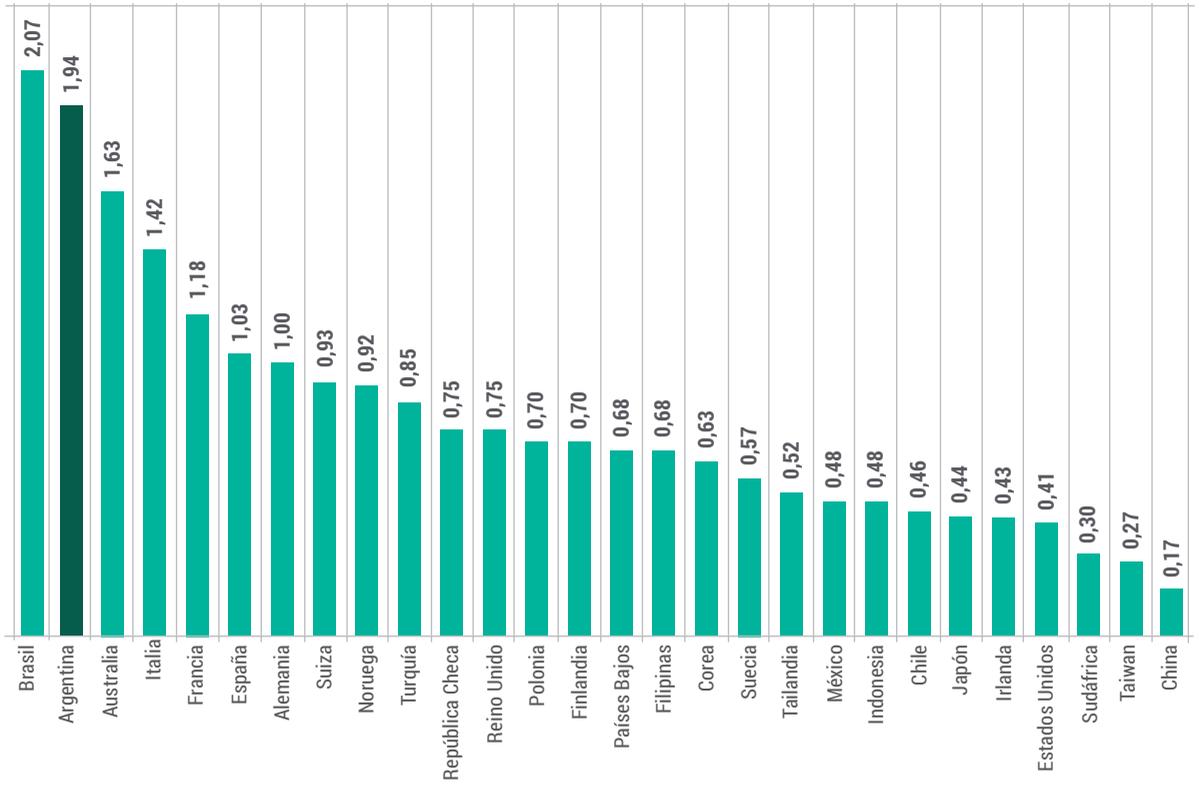
- Escaneo e impresión en un solo dispositivo
- Escaneo de alta velocidad hasta 200 ppm
- Imprime hasta 16 líneas de validación

www.epson.com.ar

 [epsonlatinoamerica](https://www.youtube.com/epsonlatinoamerica)  [@epsonlatin](https://twitter.com/epsonlatin)  [epsonlatinoamerica](https://www.facebook.com/epsonlatinoamerica)  [@epsonlatinoamerica](https://www.instagram.com/epsonlatinoamerica)



GRÁFICO 6. COSTOS LABORALES UNITARIOS MANUFACTUREROS



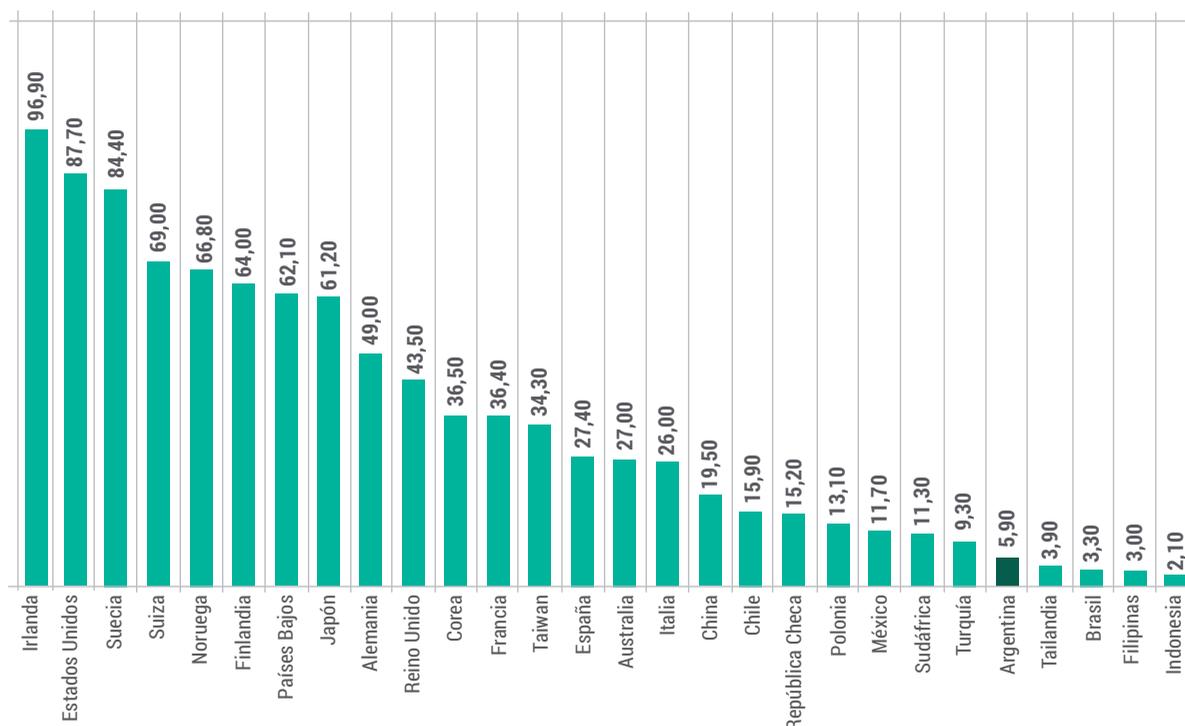
Fuente: ABCECB en base a US BLS, FMI, WB y Estadísticas Nacionales. Estimación para el año 2016.



La baja competitividad de costos de nuestro país se genera más por su baja productividad comparativa que por el nivel de los costos laborales totales nominales. Dicho de otra manera, para ser coyunturalmente

competitiva en sus manufacturas, Argentina no puede sostener sus costos laborales totales en dólares al nivel de productividad actual.

GRÁFICO 7. PRODUCTIVIDAD LABORAL MANUFACTURERA POR HORA (En dólares PPP)



A nivel de costos laborales totales en dólares, Argentina ocupa el puesto 12. Sin embargo, cuando vamos a la productividad, baja al lugar 22, siempre entre los 26 países evaluados. En la competencia internacional, esto significa que se trata de un país de ingresos medios que debe competir con empresas de países con costos laborales más bajos y productividad equivalente o más alta. Un mecanismo que amenaza fuertemente a los sectores textil, indumentaria, electrodomésticos, productos electrónicos, calzados, muebles y juguetes, entre otros.

Los costos laborales incluyen los salarios, los impuestos al trabajo, el costo de la cobertura por accidentes (ART), los costos de litigiosidad laboral y el costo del ausentismo, entre otros relacionados.

En términos de CLU, un país con competitividad muy baja, como Argentina, puede mejorar la competitividad coyuntural disminuyendo sus costos laborales nominales en dólares o incrementando su productividad.

Una merma de los CLU en dólares significa, a un tipo de cambio determinado, reducir nominalmente los salarios en pesos, cosa poco factible en sociedades con sindicatos fuertes, característica de la Argentina. Otra forma podría ser eliminar o reducir los impuestos al trabajo a las empresas o bajar los costos de las ART, litigiosidad y ausentismo.

Finalmente, para ganar competitividad coyuntural en términos reales queda el recurso de la devaluación. Nuestras experiencias anteriores indican que, salvo



una hecatombe económica como la que experimentamos en 2001, es bastante difícil de lograr, ya que la devaluación se traslada rápidamente a los precios.

Cuando surge la necesidad de una devaluación es porque no se han creado las condiciones para alcanzar altos niveles de productividad. El cambiario es un aspecto complementario, nunca el principal. Ni la mano de obra barata ni los tipos de cambio subvaluados son determinantes de la competitividad de un país.

La solución pasa por hacer un poco de todo en forma sostenida: reducir los costos laborales que no sean los salarios, mantener un tipo de cambio de equilibrio y, por sobre todo, incrementar la productividad. Esto último es similar a aumentar la “competitividad estructural”. En otras palabras, toma una buena cantidad de años poder llevarlo a cabo.

El ecosistema de la competitividad

Hemos enumerado los factores de competitividad que, de acuerdo con los rankings, es prioritario mejorar cuando el objetivo es obtener una mejora en la competitividad estructural.

Por otra parte, observamos que los países con un mayor grado de competitividad son los que adoptan, con sus características particulares (lo que podemos llamar su “ecosistema”), un sistema económico capitalista.

Se mostró, además, cómo los países que se caracterizan por liderar en su competitividad muestran mayores ingresos per cápita y más equidad, es decir, mayor

prosperidad, y sobresalen en cuanto al volumen de comercio, inversiones y mercado de capitales.

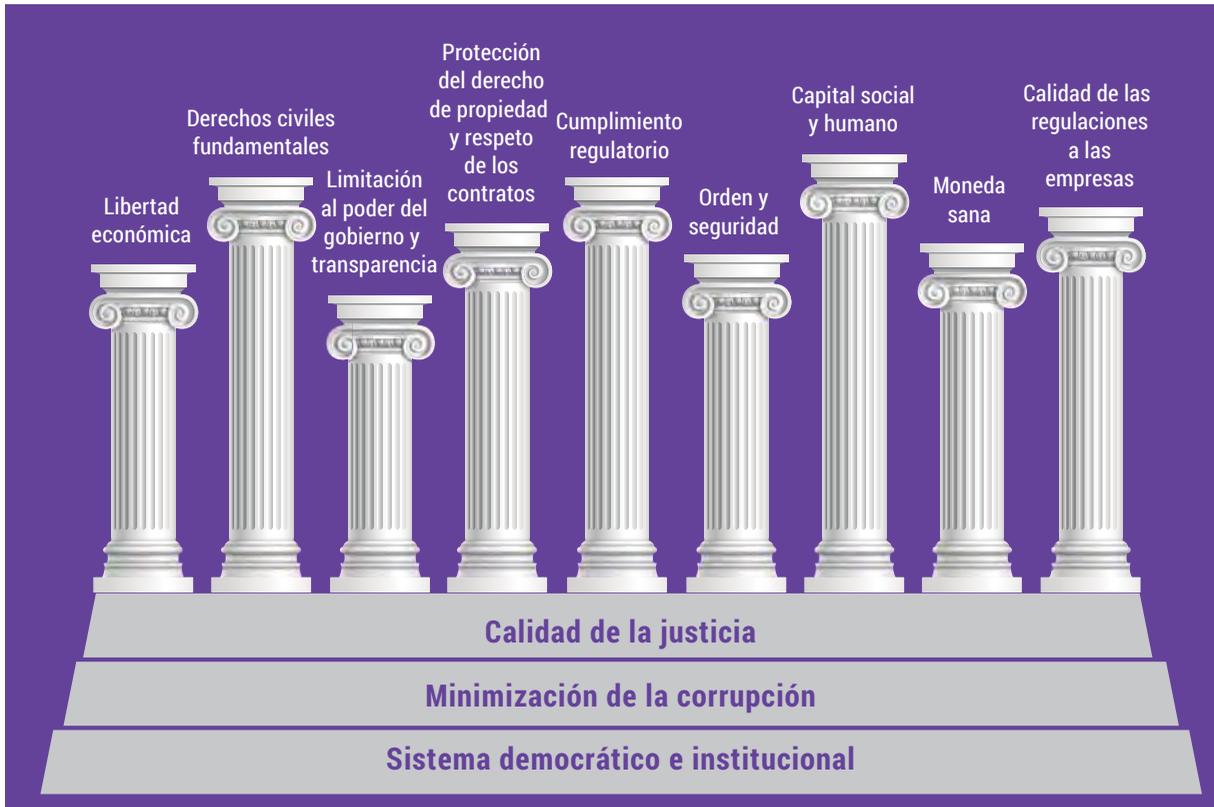
Para que sea posible construir el ecosistema que permita crear y mantener las condiciones indicadas, esas sociedades deben respetar ciertas componentes de ese ecosistema. Se agrupan en dos categorías: por un lado, las bases y pilares de la competitividad; por el otro, el conjunto de valores y comportamientos que sustentan y dan “el tono” a la búsqueda competitiva. Unos se retroalimentan con los otros, aunque los analizaremos de forma separada.

Las bases y los pilares de la competitividad

Adquieren carácter de bases porque su existencia es el andamiaje básico que permite el desarrollo de todo el edificio posterior. Los países competitivos respetan y fomentan un sistema democrático e institucional, ostentan una razonable calidad de la justicia y minimizan la corrupción. Estos tres atributos son las bases que sostienen a los pilares que, por su parte, son:

- la libertad económica,
- el respeto de los derechos civiles fundamentales,
- la limitación del poder del gobierno y la transparencia,
- la protección del derecho de propiedad y cumplimiento de los contratos,
- el cumplimiento regulatorio,
- el orden y la seguridad,
- el capital social y humano,
- la moneda sana,
- la calidad de la regulación a las empresas.

GRÁFICO 8. LAS BASES Y LOS PILARES DE LA COMPETITIVIDAD



Valores y comportamientos

Para que un país sea competitivo de manera sostenible, sus líderes y su gente deben estar socialmente convencidos de sostener los pilares y valorizar y practicar ciertas premisas que hacen a que el país, pese a los altos y bajos y los avatares que son inherentes al sistema capitalista, siga maniéndose competitivo.

Son esos valores: vocación por competir, valorización positiva del exitoso; valorización positiva del empresario y del emprendedor; apreciación por la modernidad; vocación por el aprendizaje y la mejora continua; valorización de la responsabilidad individual; conceptualización del valor del trabajo; conceptualización del impuesto como una contraprestación; conceptualización del poder “para servir” y no “para servirse”; rechazo social de la corrupción, de la corruptela y del amiguismo; demanda por la eficiencia del Estado; creatividad e

innovación; igualdad y equidad como aspiración; criticidad de la educación; apreciación del mérito; sindicalismo como un instrumento de progreso y desprecio por ciertos disvalores como patronazgo y clientelismo, corporativismo, ausentismo y capitalismo de amigos.

Aplicando una visión intuitiva al funcionamiento de las bases y los pilares y valores y comportamientos que componen el ecosistema: ¿podemos sostener, con honestidad intelectual, que funciona adecuadamente? Seguramente, la respuesta será un “no”.

El capital social

El concepto de “capital social” se refiere a todas las situaciones en que la gente coopera para lograr objetivos comunes, sobre la base de un conjunto de normas y valores compartidos.

La existencia de un alto capital social en un país es un valor fundamental, tanto para el desarrollo económico como para la estabilidad de la democracia.

Es la variable que fomenta la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano y el uso individual de las oportunidades surgidas como consecuencia de ello, a partir de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. Permite establecer, por lo tanto, una sociabilidad entendida como la capacidad para realizar trabajo conjunto, colaborar y llevar a cabo acciones colectivas.

La eficiencia del Estado y la competitividad

Los Estados-nación modernos desarrollaron una serie de mecanismos institucionales con el objetivo de regular la vida política, económica y social, a partir de la definición de un conjunto de derechos y deberes para promover la convivencia pacífica y la interacción cooperativa entre los distintos componentes de la comunidad.

Se trata de las reglas que determinan la distribución de recursos políticos, económicos y simbólicos dentro de una sociedad. El Estado-nación debe refrendar y materializar el control de un territorio determinado para cumplir con su función inalienable y fundamental: garantizar la seguridad de todos sus ciudadanos, tanto en términos de amenazas externas como del mantenimiento de la paz interior. Cuando el Estado se ausenta o fracasa en el ejercicio de su autoridad soberana, ese espacio es ocupado por redes informales que disputan en la práctica su legitimidad, ya sean mafias, guerrillas u otros grupos violentos o las organizaciones criminales dedicadas a la producción y distribución de narcóticos. El Estado se hace presente en la vida cotidiana de una sociedad de diversas formas: un edificio escolar, una repartición pública (como el correo o la agencia de seguridad social), las fuerzas de seguridad o un hospital público.

Otra característica de un Estado moderno es el desarrollo de una burocracia profesional capaz de administrar la cosa pública.

Uno de los desafíos más complejos para todas las sociedades modernas consiste en construir aparatos

administrativo-burocráticos que en efecto hagan lo que se supone que tienen que hacer. Es decir, que sean conformados y manejados con criterios de eficiencia. Esto parece sencillo, pero resulta sumamente complejo: entre la teoría y la práctica puede existir una brecha por la cual el propio aparato del Estado genera los principales problemas de la ciudadanía, en lugar de resolverlos. Lo mismo ocurre con actores que surgen, residen y resisten dentro de agencias, despachos u oscuros pliegues de la burocracia pública.

A lo largo de gran parte de nuestra historia, el Estado, a través de la propia administración pública, organismos descentralizados, empresas, asociaciones civiles financiadas con dinero público, entre otras formas, tuvo una presencia desmedida en la economía. Así fue conformando una sociedad "estadocéntrica", como definió Marcelo Cavarozzi, para la cual el ser parte del Estado, negociar con él o recibir subvenciones o subsidios adquiere una relevancia vital.

En una economía en la que el crecimiento es magro desde hace muchos años, esta dependencia de los ciudadanos y empresas de un Estado grande e ineficiente conspira contra la posibilidad de realizar reformas para propender a la competitividad del país.

Los problemas del hiper-Estado

Ninguna sociedad moderna puede vivir sin Estado, pero muchas veces éste se convierte en uno de sus principales problemas, en especial cuando crece de forma caótica, excesiva y sin una planificación adecuada y profesional, cosa que sucede, en general, por motivos políticos. Esto produce fuertes desequilibrios en toda la sociedad: aparatos estatales gigantes cuestan muchísimo dinero, desplazan energía y recursos hacia actividades de bajísima productividad y, en casos extremos, pueden poner en riesgo las libertades fundamentales. Resulta esencial mantener un equilibrio entre Estado y sociedad, con límites para evitar excesos, y asegurando los umbrales de eficiencia necesarios para que el primero sea capaz de brindar los bienes públicos esenciales.

El problema del financiamiento del Estado es particularmente complejo, pues hay un juego de suma cero entre los recursos que se aplican al gasto público (dinero de los contribuyentes, es decir, de los ciudadanos) y los que quedan disponibles para el ahorro, la



**GESTION
COMERCIAL**

**COPIADOS CONTABLES
LIBROS COMERCIALES
RÚBRICAS CAP. Y PROVINCIA
ENCUADERNACIONES
RÚBRICA DE SUELDOS**

 Viamonte 1517 - C.A.B.A  (011) 5258 0952/3

 info@gestioncomercialweb.com  www.gestioncomercialweb.com



inversión y el consumo privados (tanto de las familias como de las empresas).

Un nivel de gasto público razonable es positivo para la sociedad, porque un Estado efectivo y eficiente tiene la capacidad de resolver problemas de manera rápida y equitativa: ninguna otra opción existente, de iniciativas privadas o de organismos no gubernamentales, puede sustituir a un Estado que funciona bien.

A pesar de que se elaboren justificaciones persuasivas respecto del papel del Estado en proteger, subsidiar o sostener determinados sectores o grupos, con argumentos que refieren a cuestiones de derechos, necesidades e injusticias, el costo y las consecuencias de satisfacer esos reclamos (lo que representa un déficit fiscal que debe ser financiado mediante altos impuestos o endeudamiento, elevados costos en las cadenas de valor de producción o servicios por falta de bienes públicos) conspira contra la competitividad del país.

Venimos de décadas de mecanismos políticos y económicos insustentables, inequitativos y perversos: gasto público excesivo financiado con emisión monetaria o endeudamiento, intervencionismo extremo e hiperconcentración de poder en manos del presidente. Excesos que constituyen una estrategia errónea para fomentar el desarrollo y la competitividad y al mismo tiempo, ponen en riesgo los fundamentos mismos de una sociedad libre.

El país probó a lo largo de su historia todo tipo de recetas, desde las más aperturistas hasta las más estatistas, desde las liberales hasta las conservadoras, y fracasó con todas ellas. Es que para que la Argentina emprenda una senda de crecimiento sustentable es imprescindible un equilibrio y una regulación apropiada; ni un Estado ausente ni un intervencionismo extremo, depredador e irracional. Pero, al mismo tiempo, es necesario desterrar las históricas barreras culturales, económicas y políticas que nos encadenan desde hace décadas.

El proceso de cambio

Construir una Argentina exitosa, en la que todos los ciudadanos sean protagonistas de una gesta colectiva orientada a poner al país finalmente en la senda del desarrollo equitativo y sustentable, requiere de un involucramiento tanto en el plano individual como en el colectivo.

Todos podemos ser protagonistas del cambio, convertirnos en actores proactivos y cooperar, tanto desde nuestro lugar como individuos como también en el plano colectivo, coordinando esfuerzos en ámbitos del mercado, la sociedad civil y, naturalmente, en la esfera pública.

¿Cómo subirse al tren, entonces? Por un lado, a través de la formación, del enriquecimiento intelectual, de la avidez por entender qué es lo que está ocurriendo, cómo puede afectar a lo que uno hace y de qué manera eso puede ayudarnos a mejorar. Por el otro, rompiendo barreras internas: tratar de comprender qué prejuicios predominan y cuáles son los mecanismos para superarlos, incluso desecharlos.

Una vez rotas estas barreras se llega al punto clave: aquel en el que cada uno tiene la predisposición de ser parte de la transformación. Los cambios dejan de ser una amenaza y se convierten en una oportunidad, un desafío, una aventura permanente. Los costos existen, por supuesto. Los riesgos, también. Pero los beneficios son enormes.

Lograr un país competitivo es un enorme juego en el que todos ganamos. Si una empresa es más eficiente, es más rentable, invierte más y genera más empleo. Si mejoramos el funcionamiento de un organismo público o si avanzamos en la calidad educativa medida por los estándares internacionales en la materia, ganamos todos.

Argentina tiene una oportunidad fabulosa de pensarse a sí misma con objetivos ambiciosos de transformación: convertirse en una sociedad abierta, dinámica, competitiva y exitosa. Si otra vez optamos por cerrarnos, aislarnos del mundo, ignorar las tendencias que inexorablemente dominarán el desarrollo de las próximas décadas, pagaremos un precio demasiado caro: no vamos a solucionar los problemas acumulados y crearemos muchísimos otros nuevos.

Las presiones políticas de la coyuntura llevan a menudo a que los gobiernos se obsesionen por cuestiones de corto plazo, por los conflictos del momento, a lo sumo por la dinámica electoral. Esto hace que posterguen definiciones estratégicas que orienten el conjunto de la política pública, le den sentido al debate público y orienten las decisiones de corto plazo, la táctica del día a día. Eso ocurre, en particular, con la cuestión de la competitividad.

◀ Sólo la confianza nacional e internacional nos permitirá tener una base para alcanzar la virtuosidad. La confianza es uno de los activos más valiosos que tiene un país: para su gente y para los potenciales inversores.

Por ello, creemos indispensable conformar un **Consejo Nacional de la Competitividad**, un órgano autárquico que funcione como espacio de elaboración, evaluación y debate de políticas e ideas orientadas a mejorar la competitividad en la Argentina. Integrado por profesionales con distintas formaciones y conducido por un directorio compuesto por representantes de los principales partidos políticos y líderes de la sociedad civil, deberá velar por mantener un alto nivel de discusión basado en criterios técnicos y en función de un plan estratégico elaborado específicamente.

La gran pregunta final es: ¿Podremos salir adelante?

La respuesta es afirmativa. No se trata de pedir un deseo al genio de la lámpara y que ocurra: será un trabajo que demandará años. El proceso de deterioro ha sido tan prolongado que debemos asumir que la responsabilidad, en mayor o en menor medida, nos corresponde a todos.

Es imprescindible contar con liderazgos positivos, capaces de generar consensos que se transformen en políticas sustentables más allá del partido político que tenga la responsabilidad de gobierno. Liderazgos que no descansen exclusivamente en un líder, sino que sean asumidos por políticos, empresarios, intelectuales, dirigentes sindicales y sociales.

La gente deberá estar convencida de que tenemos una nueva oportunidad y el mundo necesitará apreciar que realmente se ha producido un cambio en la Argentina: no por parte del gobierno de turno, sino en un plano estructural, en los liderazgos que conforman nuestra sociedad y en nuestro comportamiento

institucional. Sólo la confianza nacional e internacional nos permitirá tener una base para alcanzar la virtuosidad. La confianza es uno de los activos más valiosos que tiene un país: para su gente y para los potenciales inversores.

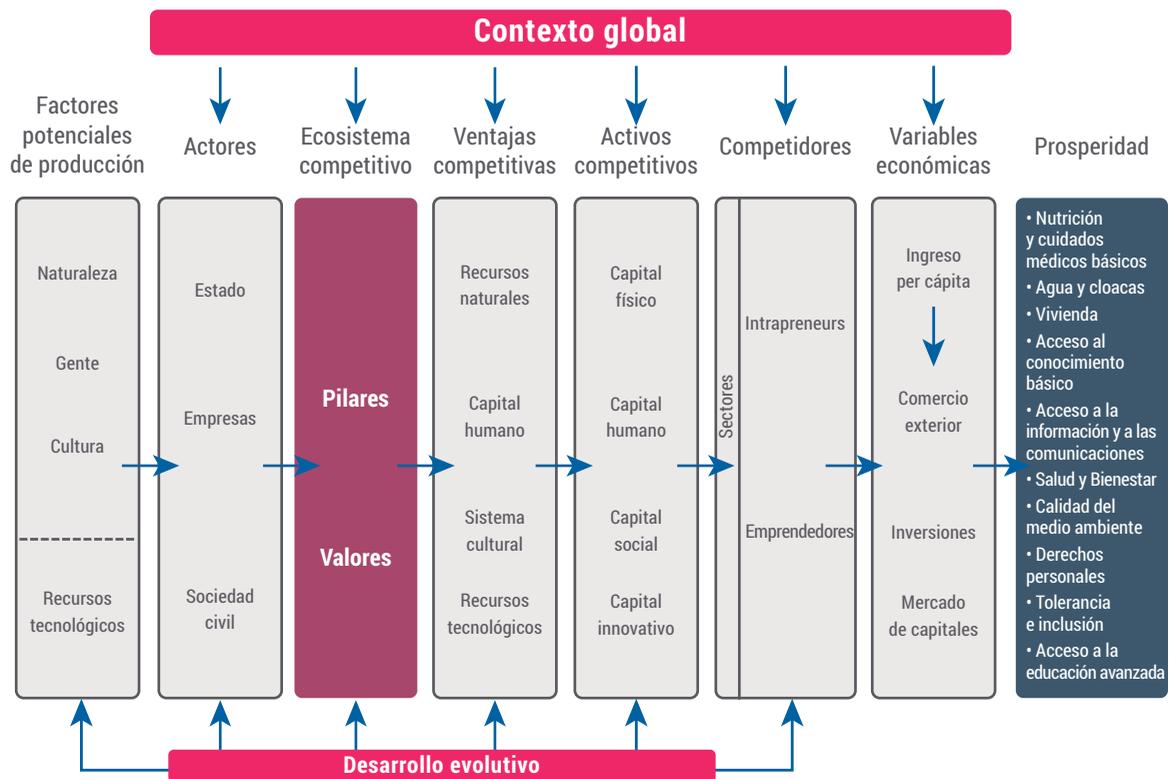
¿Podremos hacerlo? Sí, en la medida que nos comprometamos e involucremos. Se trata de hacer funcionar de la manera más virtuosa posible a lo que se muestra como “la dinámica del bienestar a través de la competitividad”.

Nada se logrará de la noche a la mañana. Es necesario instalar procesos de mejora que lleven a una

transformación progresiva de la cultura, los valores, las leyes, las regulaciones y las conductas de los actores sociales y el trabajo dentro de las empresas hacia una mayor capacidad competitiva. Parecería que el derrotero de muchos años de esperar que el Estado todo lo solucione se ha agotado.

¿Es posible para la Argentina, con sus políticos, su sistema institucional y judicial, sus empresarios y sindicalistas, su sociedad civil y su vocación y capacidad asociativa? El esfuerzo es grande, es cierto, pero la recompensa es mayor: una Argentina diferente, próspera, en la que se respire libertad, progreso y felicidad.

GRÁFICO 9. LA DINÁMICA DEL BIENESTAR A TRAVÉS DE LA COMPETITIVIDAD





- **CARRERAS - 3 años**
DISEÑO GRÁFICO
ARTES VISUALES
FOTOGRAFÍA
DISEÑO DE MODAS
DISEÑO DE INTERIORES
ANIMACIÓN 2D Y 3D
- **TRAYECTOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL - 1 año**
DISEÑO EDITORIAL
DISEÑO WEB
DISEÑO DE VIDRIERAS
- **CURSOS PRESENCIALES Y A DISTANCIA**
FOTOGRAFÍA
DECORACIÓN
EDICIÓN DE VIDEO
MOLDERÍA CORTE Y CONFECCIÓN
ASESORAMIENTO DE IMAGEN
COMMUNITY MANAGER
GRÁFICA DIGITAL
DISEÑO WEB
CURADURÍA

BENEFICIOS ESPECIALES PARA LA COMUNIDAD DEL **consejo**



Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires

pensá **DISEÑO**, sentí **ARTE**

Consultas por Whatsapp al  11-4147-1139
Av. Callao 67, CABA · info@nuevaescuela.net · 4371-4540

Especialización productiva

Bernardo Kosacoff *



* Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas - UBA y de la Universidad Torcuato DiTella.

y desarrollo económico

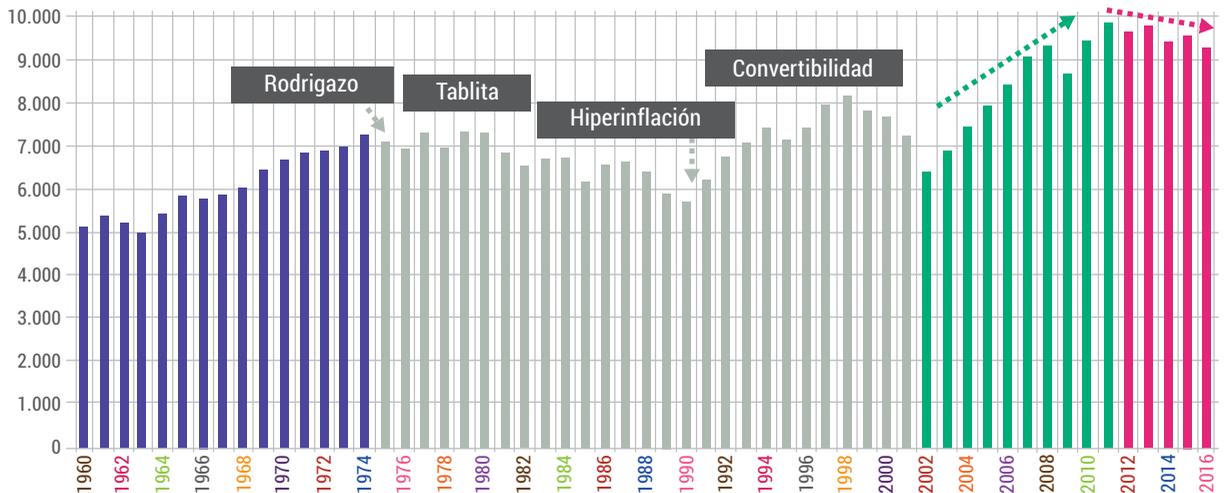


La economía argentina se enfrenta a nuevos dilemas en el manejo de la política económica que le permita sostener el sendero de desarrollo sustentable y generar un dinámico proceso de cambio estructural que fortalezca una nueva especialización productiva del país. Las condiciones de la economía argentina plantean desafíos muy distintos a los existentes a la salida de la Convertibilidad. La consistencia entre el crecimiento de la oferta y la demanda agregada y el mantenimiento de los excedentes externos y

fiscales son uno de los desafíos centrales para el diseño de la política económica. Este objetivo involucra el afianzamiento de los flujos de ahorro, inversión y de exportaciones y el establecimiento de patrones distributivos socialmente aceptados. Asimismo, debería estar asociada a una dinámica de cambio estructural, que en esencia genere más y mejor riqueza, con una pauta distributiva progresiva, en un contexto de creciente cohesión social.

El PBI per cápita en Argentina no crece desde 2011. Este año experimenta un leve crecimiento.

GRÁFICO 1. PBI PER CÁPITA - ARGENTINA (Precios constantes de 1993)

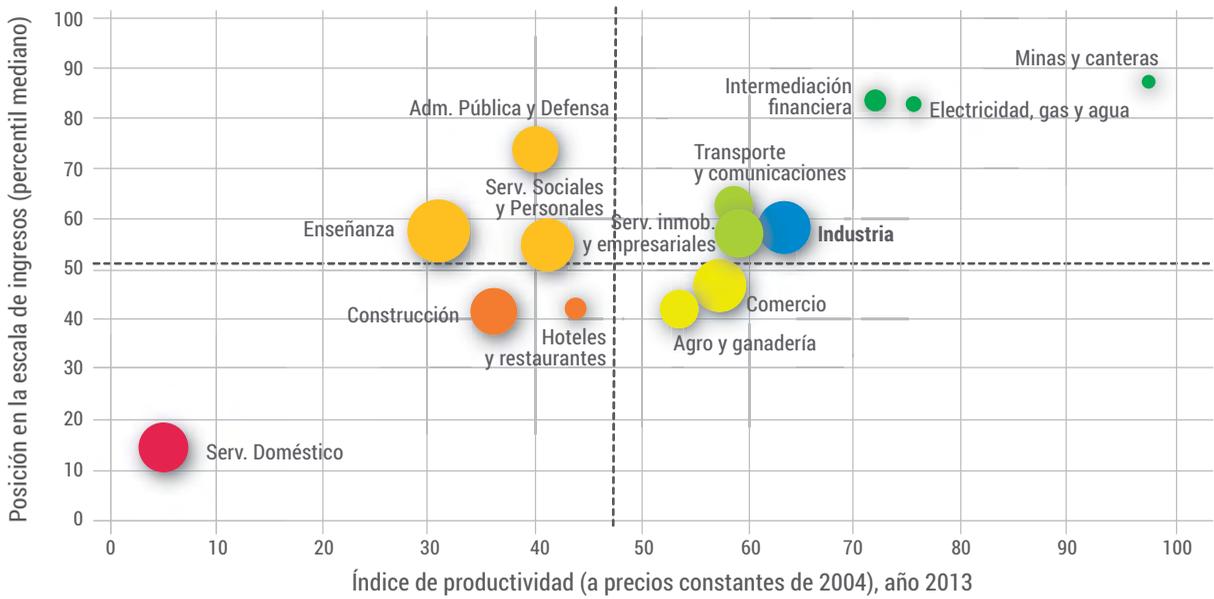


Fuente: CEU-UIA en base a Fundación Norte-Sur, Arklems, INDEC y estimaciones propias.

El crecimiento de largo plazo se explica en gran medida por la capacidad que tienen las economías para generar e incorporar conocimientos y tecnologías. En este sentido, resultan elementos clave la educación y el entrenamiento de la mano de obra, los cambios en la organización de la producción y la calidad institucional. Se trata, en suma, de desarrollar capacidades locales para cerrar las brechas de productividad que nos separa de las naciones avanzadas. La competitividad depende de manera significativa de la articulación de las diversas etapas de producción y comercialización:

desde el insumo básico hasta el consumidor final. Para ello, es preciso generar y fortalecer las redes productivas. Y eso se logra estableciendo eslabones entre proveedores y cadenas de comercialización, coordinando inversiones y promoviendo mejoras de calidad a través de la interacción entre firmas y la identificación en forma conjunta de adelantos productivos. La conformación de estas redes productivas tiende a romper con los falsos dilemas de la empresa grande versus la PYME y del sector agropecuario versus la industria o los servicios.

GRÁFICO 2. ASOCIACIÓN ENTRE EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y EL NIVEL DE INGRESOS

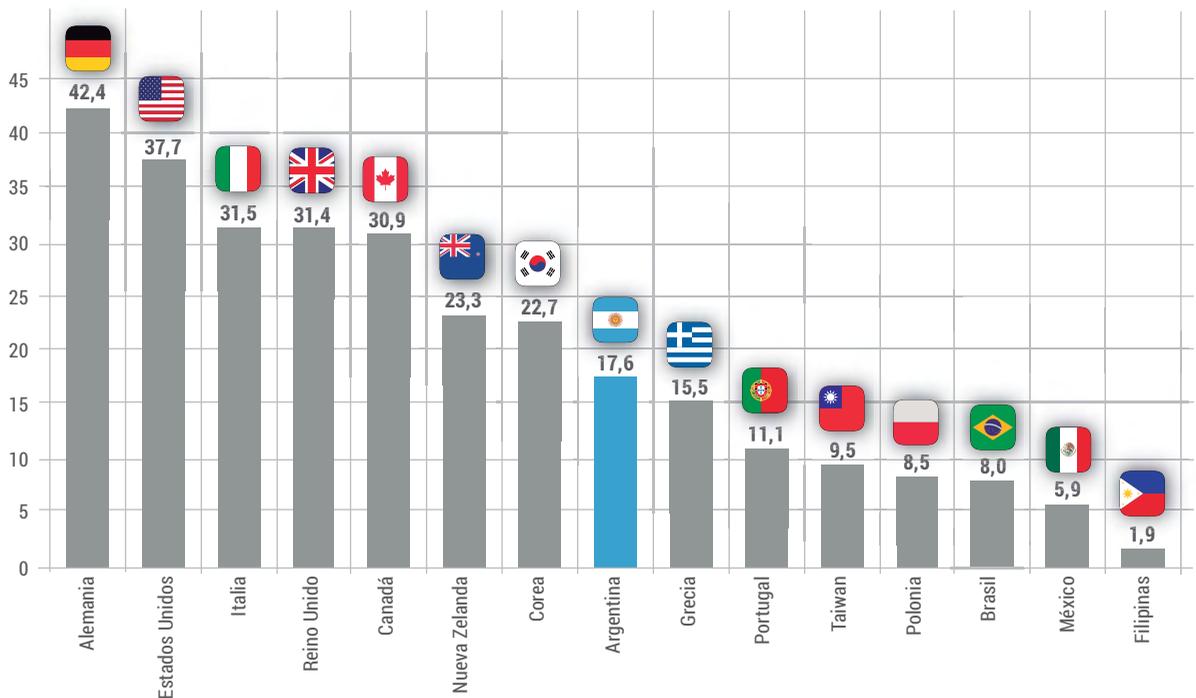


Fuente: Coatz y Scheingart (2016).



Uno de los principales desafíos para generar más y mejor empleo es superar la trampa de ingresos medios: el costo laboral es mayor al de los países de la región.

GRÁFICO 3. COSTO LABORAL MANUFACTURERO POR HORA (U\$S, año 2015)



Fuente: CEU-UIA en base a datos de *The Conference Board*. Nota: Argentina estimado a 2016.

En general, las acciones emprendidas hasta ahora por los distintos países para aumentar la competitividad de sus economías procuran atacar de modo directo los denominados “factores precio” (costo del capital, laboral, impositivo, tipo de cambio).

Sin embargo, no consideran aquellos elementos que la hacen sustentable en el mediano y largo plazo y que resultan ser clave para el crecimiento sostenido, como las políticas que favorecen la innovación tecnológica, la coordinación de inversiones, la especialización productiva y comercial, la mejora en la diferenciación y calidad de la producción de bienes y servicios, la infraestructura institucional. Es decir, las variables que se conocen como “no precio” de la

competitividad. En este marco hay que inscribir las políticas productivas de un país de desarrollo intermedio como la Argentina, que debe superar a la vez restricciones económicas y sociales.

Por las características y la trayectoria de la economía argentina, las ventajas a explotar estarán asociadas, en mayor proporción, a la disponibilidad de recursos naturales y a la calificación de recursos humanos, factores que aún la distinguen del resto de los países de la región. En el caso de las actividades industriales, la estrategia a seguir podría sintetizarse en dos conceptos: especialización y diferenciación. En cuanto a los servicios, parece deseable y factible estimular el desarrollo de

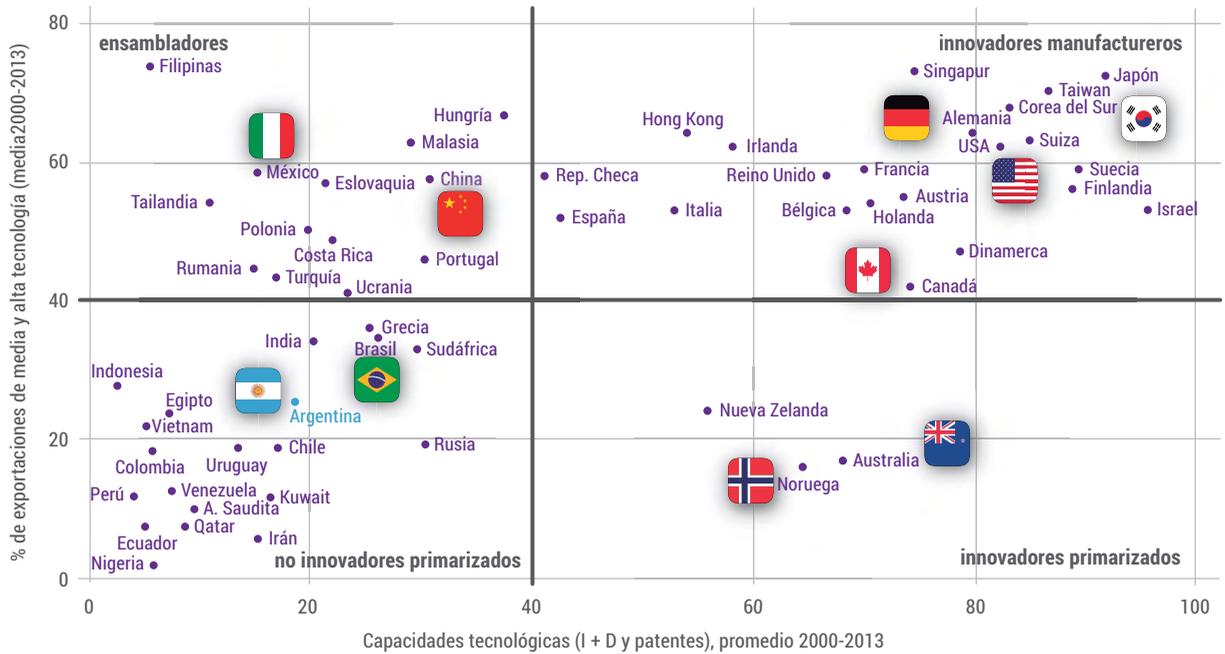
productos de alto valor agregado, relacionados con el conocimiento. Así, será conveniente priorizar aquellas medidas que contribuyan a reconstruir el entramado productivo, a mejorar la “calidad” de la inserción externa, a explotar las oportunidades y la complementariedad que ofrece el MERCOSUR, a consolidar el marco institucional de las políticas públicas y a fortalecer la capacidad de evaluarlas. Si se aprovechan las ventajas actuales y se estimulan las potenciales, se podrá contar con la masa crítica adecuada para comenzar a transitar el sendero de desarrollo planteado.

La Argentina es un país que posee abundantes recursos naturales, no sólo en el sector agropecuario, sino también en el energético, forestal, minero y pesquero. Este tipo de recursos aumenta la riqueza de un país y favorece las capacidades potenciales de progreso económico, pero no garantiza el crecimiento sostenido. El actual patrón exportador argentino refleja el grado de competencia que se alcanzó en las producciones basadas en esos recursos y en la fabricación de insumos básicos. No obstante, también nos ilustra sobre el potencial aún no desarrollado: la posibilidad de utilizar estos recursos naturales y los insumos básicos en cadenas productivas con mayor valor agregado, transitando al mundo de los bienes diferenciados. Este avance sólo se puede generar mediante una fuerte articulación entre la base primaria y los servicios técnicos de apoyo a la producción, comercialización, distribución, logística, transporte e industria. Para desarrollar nuevas ventajas competitivas, la Argentina debe asumir una estrategia clara al respecto. El país tiene un enorme potencial en áreas tan diversas como biotecnología, *software*, química fina, instrumental científico, telemedicina, producción de bienes culturales, publicidad, turismo receptivo, entre otras. Sin desconocer el impacto positivo que la salida de la convertibilidad tuvo sobre la competitividad-precio, un crecimiento importante de las exportaciones no basadas en ventajas naturales depende, fundamentalmente, de la concurrencia de atributos que maduran en un plazo más largo. Por otra parte, el avance sostenido de un proceso de sustitución de importaciones requiere de oferta disponible y, especialmente, de una capacidad tecnológica generalizada y una trama productiva sólida.



Para resolver la falta de empleo de calidad hay que dimensionar en dónde está parada la economía argentina y cuál es el papel de la producción en el siglo XXI.

GRÁFICO 4



Fuente: Schteingart, 2014.

Asimismo, se observa la creciente relevancia asignada a las redes de conocimiento en el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas. A la vez que se consolidó un nuevo paradigma intensivo en información y conocimiento, avanzó la discusión sobre la competitividad de los agentes que actúan de manera interrelacionada, por oposición a la de quienes lo hacen en forma individual. En ese sentido, se verifica la complejidad que supone el desarrollo de estas redes, en parte debido al carácter cada vez menos público del conocimiento y del proceso de aprendizaje que llevan a cabo los agentes. Las nuevas redes se caracterizan por una importante circulación de información y saberes específicos, no sólo entre quienes las integran sino, fundamentalmente, con firmas e instituciones que no pertenecen a ellas. La pronunciada distancia en relación con las comunidades que lideran el cambio técnico y tienen ventajas competitivas dinámicas en el plano internacional constituye una grave restricción

para diversificar el patrón de especialización y para generar un sendero de crecimiento sustentable que tienda a disminuir las heterogeneidades y los niveles de inequidad que hoy prevalecen. Desde ya, el debilitamiento o la ruptura de las cadenas productivas limita el desarrollo de procesos de aprendizaje, la demanda de recursos humanos calificados y la efectividad de la política tecnológica. En nuestro país la asimetría entre la dinámica de las firmas de distinto tamaño y el creciente abastecimiento de partes, materias primas y subensambles importados por las firmas de mayor tamaño han restringido las cadenas productivas y el desarrollo del proceso de aprendizaje en red. Esto afectó, especialmente, a las empresas de menor tamaño y a las firmas grandes que no integran redes internacionales. En este marco de conexiones "débiles", no resulta sorprendente que las redes intensivas en conocimiento tengan un espacio reducido en la estructura productiva.

CONTADOR PÚBLICO EN PALERMO

Acompañamos a los estudiantes en su formación para comprender, analizar y experimentar el mundo de los negocios desde una perspectiva integral, con un gran respaldo técnico en temas contables, impositivos y de auditoría. Generamos entornos educativos dinámicos e innovadores, vinculándolos con el mercado y su realidad actual de manera constante, brindándoles la flexibilidad necesaria para transitar con éxito su momento personal y profesional. Top 20 en América Latina (y Top 10 entre las privadas) según QS World University Rankings 2016/2017.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

- Profesores formados, con experiencia en el mundo profesional y cercanos al estudiante.
- Metodologías de estudio actualizadas, orientadas a la práctica.
- Sólida inserción laboral de alumnos y egresados a través del Departamento de Desarrollo Profesional.
- Participación en Olimpiadas Contables del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA.
- Práctica con sistemas contables en la nube.
- Posibilidad de cursar materias a distancia en forma virtual.
- Centro de Investigación Contable y de Responsabilidad Social Empresaria.
- Revista Contador UP.
- Centro para el Desarrollo Emprendedor y Exportador.
- Casos de Harvard y simulaciones de negocios.
- Convenios con Harvard, U. of London, NYU.

PROFESORES

- Ambrosio, Matías.**
Gerente de Auditoría. PwC Argentina.
- Bek, Diego.**
Director Financiero (LATAM). IMS Internet Media Services.
- Boruchowicz, Pablo.**
Socio de Auditoría. PwC Argentina. Encargado del área de PyMEs (LATAM).
- Bruschi, Norberto.**
Presidente (LATAM) de IAPA International. Socio de Bértora & Asociados.
- D'Alessandro, Pablo.**
Socio de Auditoría. BDO.
- García, Juan Carlos.**
Socio de Taxland.
- Kamegawa, Federico.**
Secretario Académico Administrativo. Jefe de Presupuesto y Planeamiento. UP.
- Lavignolle, Juan Manuel.**
Director Gral. Administrativo. Coordinador de la Carrera de Contador Público. UP.
- Le Pera, Matías.**
Director de Auditoría. Lisicki, Litvin & Asoc.
- Mahlknecht, Esteban.**
Gerente Regional de Impuestos. Ericsson.
- Paredes Bluma, Rodrigo.**
Socio McEwan, Roberts, Dominguez, Carassai.
- Purciariello, Osvaldo.**
Especialista del Depto. Legal, Técnico e Impositivo. Arizmendi.
- Saravia, Guillermo.**
Gerente Administrativo. Droguería Monroe.
- Seltzer, Juan Carlos.**
Presidente de la Comisión de Educación del GPCECABA. Director Área Educación CECyT.
- Silber, David.**
Ex Perito Contador, Corte Suprema de la Nación.
- Terminiello, Marcelo.**
Gerente de Administración. C.A. River Plate.
- Veiga, José Antonio.**
Socio. Análisis, Centro de Estudios en Economía Empresarial.

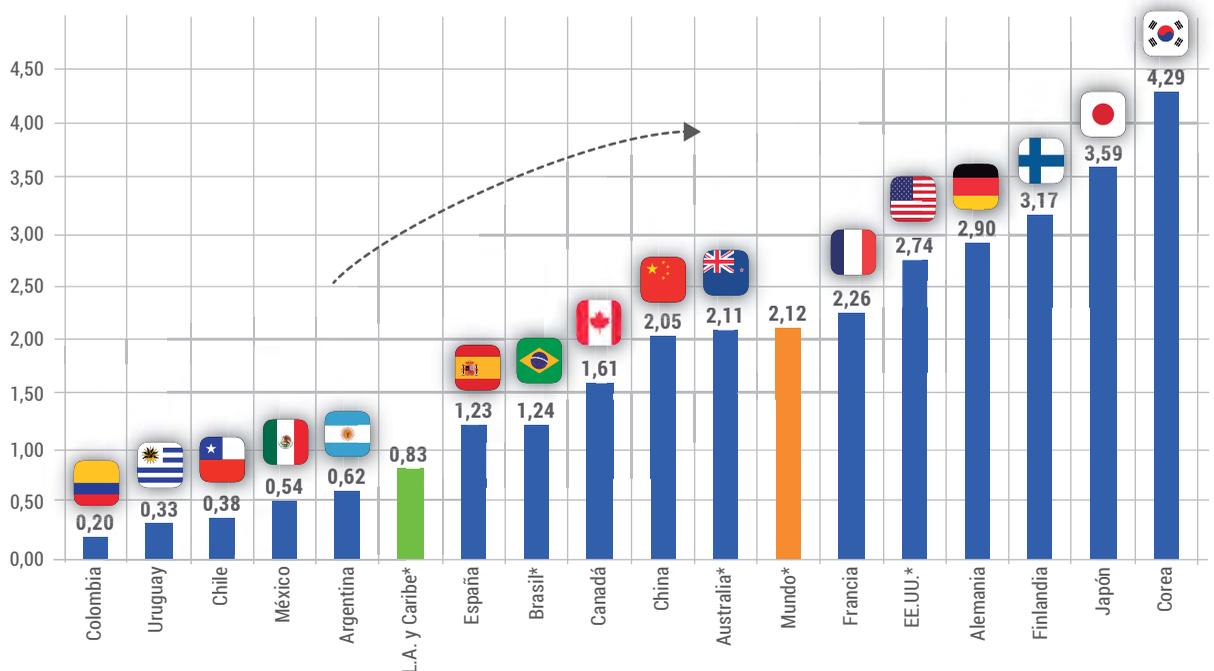
También, nos tiene que llamar la atención que los agentes productivos en la Argentina han cambiado. Las empresas transnacionales han incrementado su presencia, en un notable proceso de adquisiciones –donde se vendieron en las dos últimas décadas alrededor de 800 posiciones de mercado de empresas nacionales–. El capital extranjero no es bueno ni malo en sí mismo, sino que va a depender de qué es lo que va a hacer en términos del desarrollo económico. Las reglas de juego que se pusieron generaron eficiencia en núcleos muy reducidos. Estuvieron más orientadas a atender un mercado doméstico, no a través de la generación de valor agregado o de innovaciones tecnológicas, sino fundamentalmente a través de procesos de ensamblados o de simple importación de productos. El camino es mejorar la “calidad” de la participación del capital extranjero con el desarrollo

◀ El capital extranjero no es bueno ni malo en sí mismo, sino que va a depender de qué es lo que va a hacer en términos del desarrollo económico.

de productos globales y fortalecer la base empresarial de grandes empresas nacionales y PYMES, que potencien las economías de escala y especialización para recuperar los espacios territoriales y fortalecer las tramas productivas. El desarrollo de nuevas empresas es un elemento esencial para recrear el aparato productivo.

El camino para superar la trampa de ingresos medios es fomentar las inversiones en I+D en el mundo del 4.0. En Argentina el 0,6% del PBI se destina a I+D.

GRÁFICO 5. GASTO DE I+D EN RELACIÓN AL PBI (Año 2014)



Fuente: CEU-UIA en base a OCDE, Banco Mundial y RICYT.

* El dato corresponde al año 2013, último dato disponible.

LA INVERSIÓN EN I + D ES BAJA A NIVEL PAÍS

En el largo plazo es fundamental alcanzar niveles más elevados

5**FINANCIAMIENTO****Productividad e innovación**

Considerando el promedio, la Argetina muestra un Gasto en I + D inferior al de los países desarrollados e incluso de América Latina. Por ello es clave pensar en:

- Programas de cooperación tecnológica con PYMIs para el desarrollo de productos y el mejoramiento de procesos.

- Programas públicos de capacitación tecnológica.

- Apoyo técnico y financiero para la certificación de procesos y productos y el patentamiento.

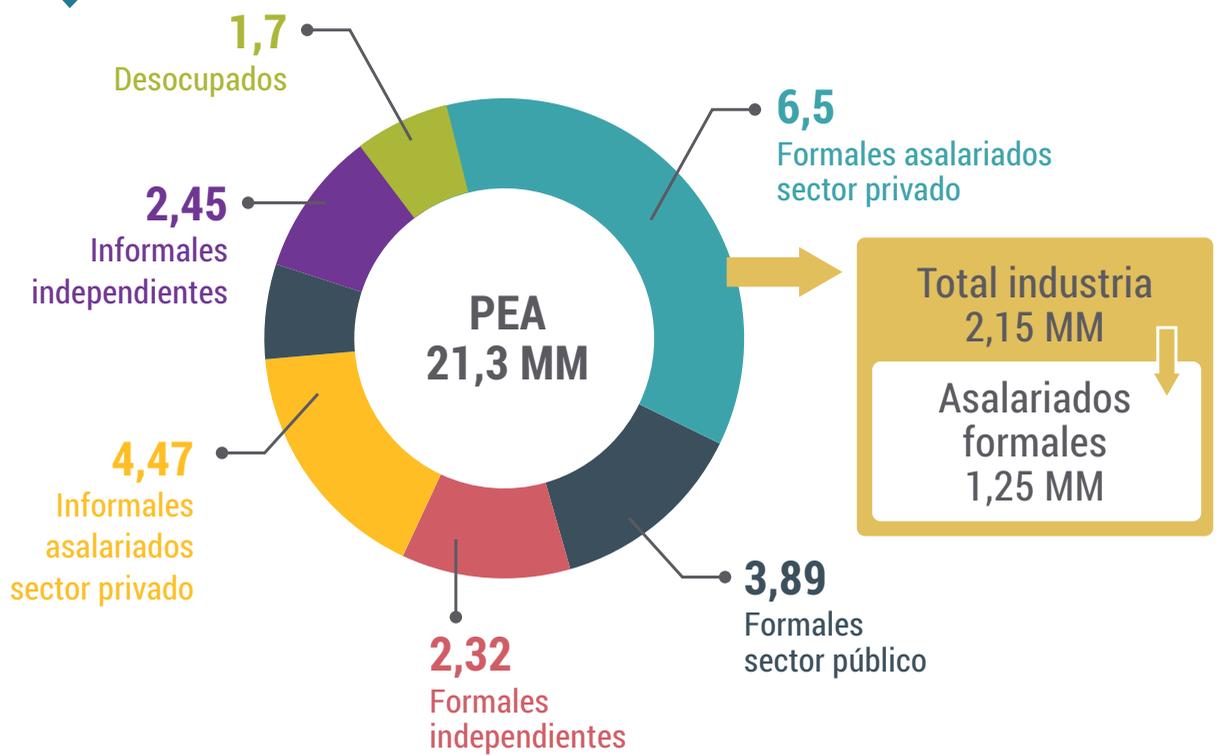
Las evidencias cuantitativas de los últimos años refuerzan la necesidad de enfrentar los temas especialización productiva y competitividad. A nivel microeconómico se verifica una tendencia creciente de la actualización de los costos, entre ellos los logísticos, impositivos y salariales, que implicaron márgenes de rentabilidad que fueron disminuyendo a través del tiempo. La persistencia de una elevada

tasa inflacionaria, con precios relativos desalineados, la disminución de las exportaciones con mayor valor agregado y de las economías regionales, la disminución de la tasa de crecimiento a valores promedio anuales en torno al 2%, la no creación de empleo en el sector privado, son algunas de las evidencias que requieren de medidas para fortalecer las fuentes de crecimiento de la economía.



Las PyME son claves para resolver el tema del empleo, que actualmente muestra un mercado laboral fragmentado.

GRÁFICO 6. ESTRUCTURA DEL EMPLEO EN LA ARGENTINA (Millones de personas)



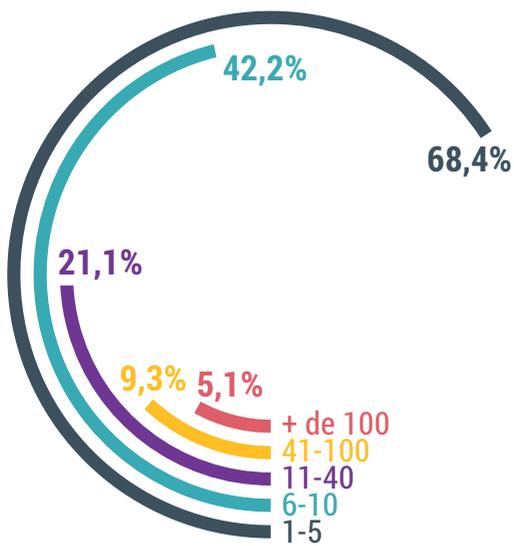
Fuente: CEU en base a Dirección de Cuentas Nacionales y EAHU-INDEC (2015).



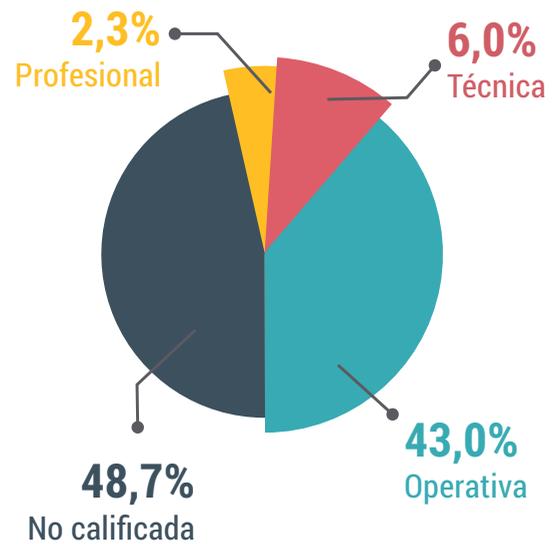
El empleo no registrado es superior en pequeños establecimientos y afecta principalmente a trabajadores en puestos de baja calificación.

GRÁFICO 7. EMPLEO NO REGISTRADO

TASA DE ENR POR TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTO



COMPOSICIÓN DEL ENR POR CALIFICACIÓN DE LA TAREA



Fuente: Elaboración propia en base a EPH-INDEC.

Fuente: Elaboración propia en base a EPH-INDEC.

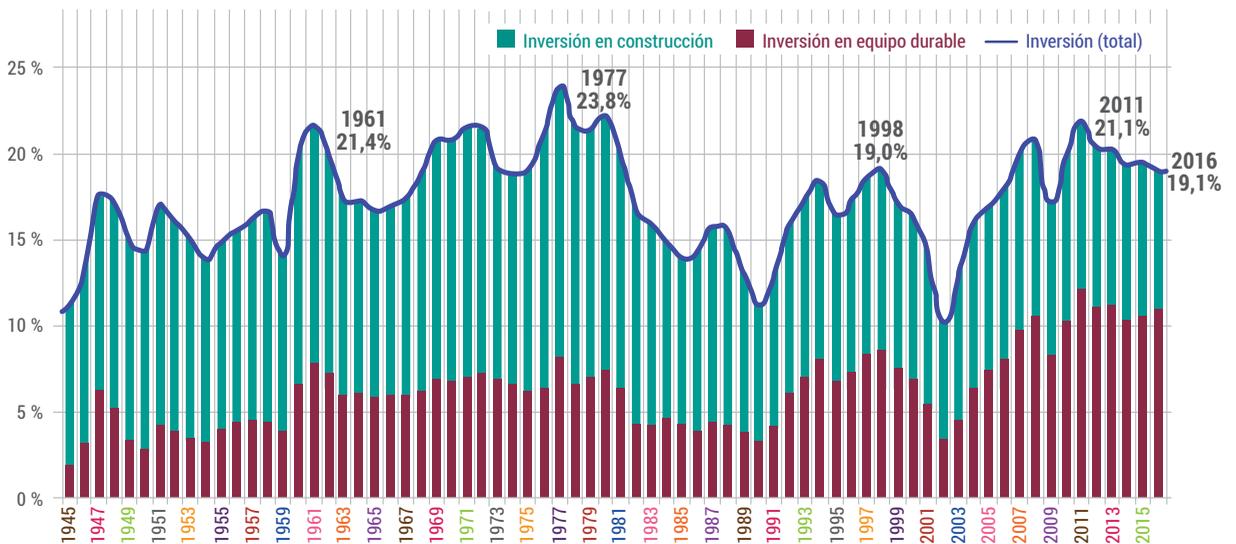


La prolongación de la fase de rápidos crecimientos fue dirigiendo la atención hacia la consistencia entre la evolución del gasto y de la capacidad de oferta. La respuesta empresarial a una demanda sostenida, con plena utilización de la capacidad instalada, puede estar asociada a ajustar más por precios que por cantidades, y a su vez por abastecerse vía importaciones más que por inversiones. Poner todos los incentivos y disminuir las incertidumbres para fortalecer el proceso de inversiones es uno de los pilares de un desarrollo sustentable. Invertir significa tomar una decisión en el presente que compromete el futuro. Significa un hecho trascendental en la estrategia empresarial en el cual se adquieren máquinas y equipos específicos que no tienen otra posibilidad de uso por décadas; que requieren simultáneamente el reclutamiento y calificación de los recursos humanos; desarrollar

capacidades tecnológicas; insertarse en los mercados internacionales; crear y fortalecer firmas proveedoras; disponer de energía; entre otros factores, lo que requiere a su vez de disponer de un mercado de capitales que le brinde el financiamiento a largo plazo. Asimismo, las firmas evalúan en la toma de la decisión de inversión el flujo de ingresos futuros en las próximas décadas a valores presentes, para lo cual deben tener la información sobre la evolución en términos reales del tipo de cambio, los salarios, la tasa de interés, etc. En cambio, la decisión de importar es mucho menos incierta. Los agentes económicos han desarrollado un profundo proceso de aprendizaje en las últimas tres décadas de la mejor manera de importar, el ciclo se cierra en pocos meses, el capital propio es suficiente, no deben reclutar mano de obra ni asociarse con proveedores ni demandar más energía.

Para potenciar la producción, es necesario que la inversión vuelva a retomar la senda de crecimiento.

GRÁFICO 8. INVERSIÓN EN ARGENTINA COMO % DEL PBI (1945-2016)



Fuente: Schteingart en base a Ferreres e INDEC (serie revisada base 2004) Expresada en precios constantes.

Invertir significa difundir externalidades positivas a través de la generación de riqueza, empleo y capacidades empresariales en la producción de bienes y servicios. Generar las condiciones sistémicas para la inversión está asociado a tener bien alineados los precios macroeconómicos, disminuir los costos de transacción, profundizar y desarrollar los instrumentos de financiamiento a largo plazo y mejorar el modelo de la organización industrial. En este último aspecto, es necesario transitar una dinámica de cambio estructural aún ausente, en la cual se desarrollen proveedores especializados, se fortalezca la infraestructura –en particular la energía y el transporte–, se califiquen permanentemente los recursos humanos, se fortalezcan los desarrollos tecnológicos, entre otros factores. Las experiencias exitosas muestran que la articulación de los esfuerzos privados y los instrumentos de política pública juegan un papel central para generar las condiciones de inversión.

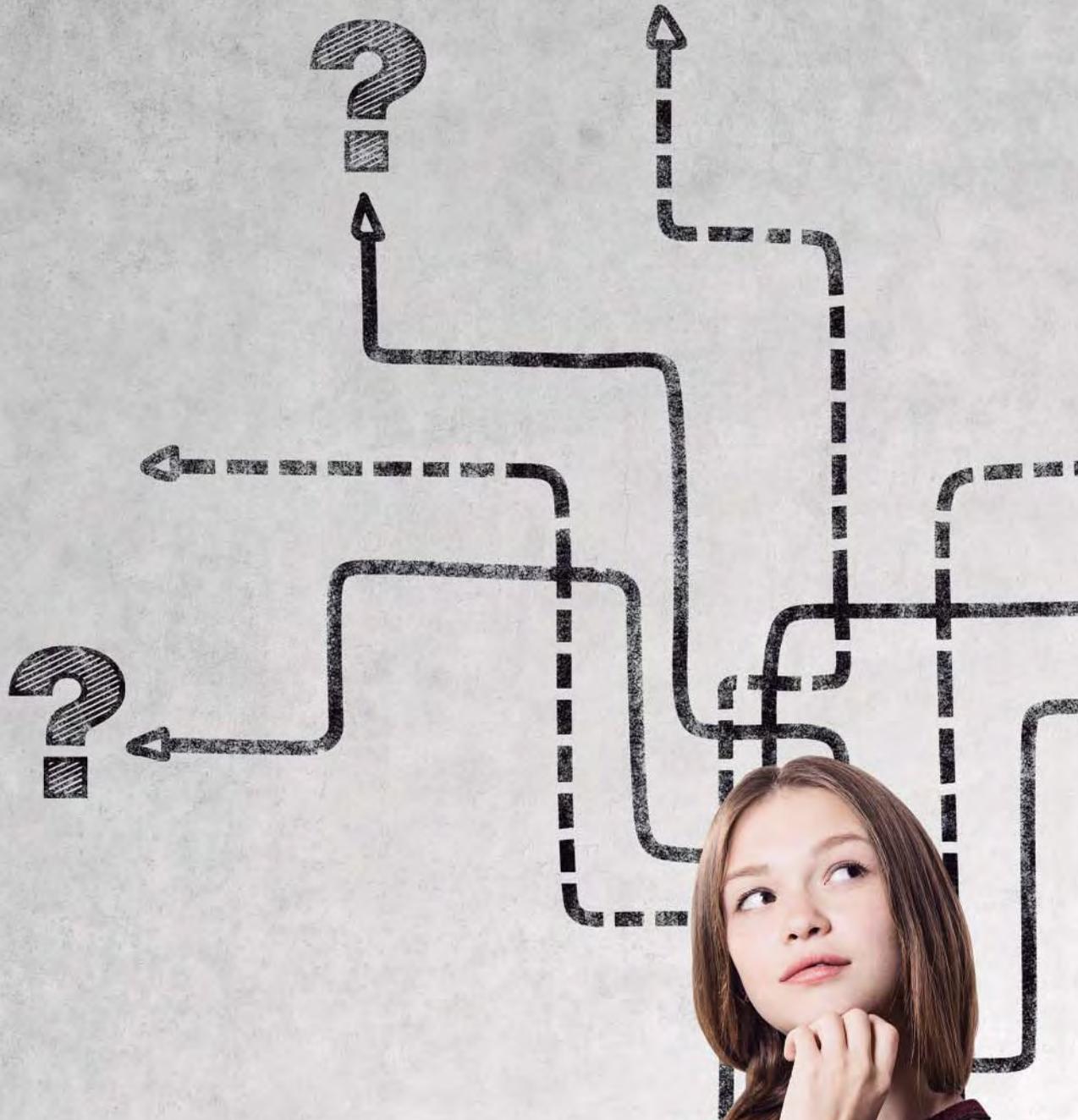
El desafío es cómo se administra un nuevo sendero de crecimiento, en la cual el sostenimiento de la demanda ocupa el lugar central, mientras que los procesos de inversión están en una situación de espera a ver la evolución del desempeño de la economía. Para ello es necesario un ejercicio colectivo. Se trata de no repetir nuestro pasado volátil. Y de aprovechar las capacidades de la Argentina. También, de evitar la destrucción de riqueza, de activos tecnológicos y de empleos calificados. El punto central es impedir que aumente la pobreza. Evitar la crisis, cuando hay margen técnico para lograr soluciones consistentes, es esencial para no caer nuevamente en procesos de fuerte destrucción de capital social y efectos distributivos regresivos. Pero la agenda a tratar es un desafío colectivo de gran magnitud. La tendencia hacia un país con mayor equidad social requiere de un fortalecimiento de las capacidades empresariales, para que conduzcan un proceso de cambio estructural hacia un patrón de especialización basado en la producción de bienes y servicios con una mayor intensidad tecnológica, de la calificación de los recursos humanos y de una pauta distributiva crecientemente progresiva.

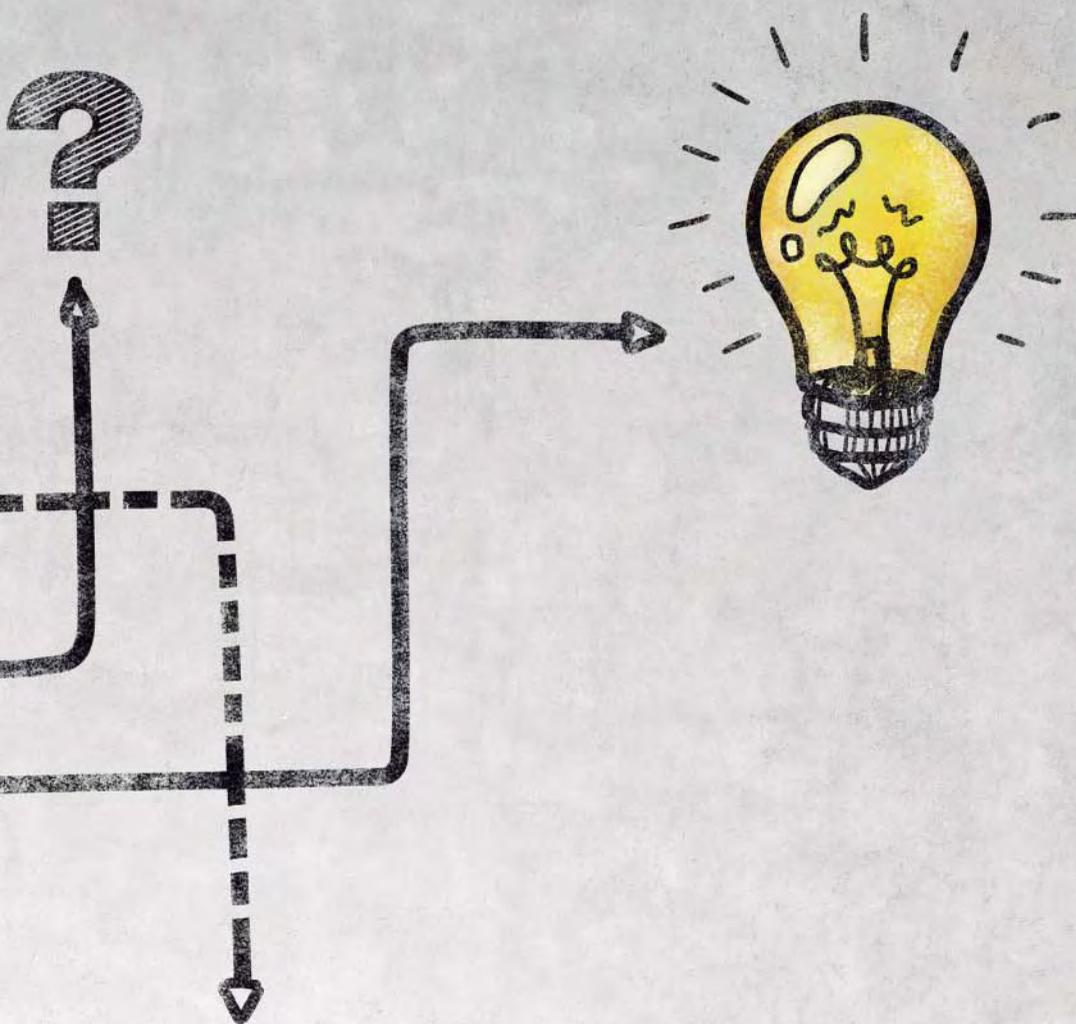
En un mundo crecientemente incierto, se plantea el desafío de construir una visión compartida público-privada sobre el desarrollo posible y deseable a nivel nacional. Ello involucra, al menos, considerar los siguientes aspectos:

1. La volatilidad y los ciclos económicos tienen efectos negativos muy profundos en los planos macroeconómicos, empresariales y sociales. La dificultad de identificar la tendencia de los ingresos en el largo plazo perturba las decisiones de consumo e inversión. La implementación de políticas anticíclicas es un componente central de los marcos macroeconómicos, para sostener los equilibrios externos, fiscales y de financiamiento –que son la condición necesaria para el desarrollo–. Pero a su vez, deben incentivar las decisiones de inversión en el largo plazo, el desarrollo de las ventajas competitivas dinámicas y permitir una mayor cohesión social a través de la igualdad de capacidades y oportunidades, en el marco de una sólida construcción institucional.

2. El patrón de especialización es determinante de la sustentabilidad. El crecimiento de las exportaciones es una excelente noticia para superar las restricciones externas. Pero sólo tendrán las externalidades positivas para sostener el desarrollo en la medida que se basen en la generación de más riqueza y de mejor calidad. La revalorización de las materias primas y el capital productivo previamente construido deben ser la base para avanzar hacia los bienes diferenciados más intensivos en la incorporación de procesos de innovación. Esto involucra la generación de las capacidades tecnológicas domésticas, la calificación permanente de los recursos humanos y el fortalecimiento empresarial, en un ejercicio colectivo de conformación de redes de conocimiento y capacidades de producción.

3. La distribución del ingreso y la provisión de bienes públicos que garanticen la igualdad de oportunidades y el desarrollo de las capacidades impactan en la sostenibilidad del desarrollo. La educación y la innovación son ejes centrales de una estrategia de desarrollo. Avanzar en procesos de dinámica de cambio estructural, con una pauta distributiva progresiva, es el camino para revertir la pobreza y la exclusión. El fortalecimiento de las políticas públicas, con transparencia y evaluación social, son un componente imprescindible para el logro de la equidad, el fortalecimiento empresarial y la creación de mercados competitivos. Todas las acciones públicas y las estrategias de negocio privadas deben ser evaluadas para aportar positivamente a una mayor cohesión social, plena vigencia de los derechos y cuidado del medio ambiente.





Innovar en tiempos de crisis

Hernán Kigel *

** Master en Economía Aplicada por la Universidad Torcuato Di Tella.*

¿Alguna vez se han preguntado por qué, en momentos favorables, los cambios nos cuestan más o cuál es la razón por la cual evitamos tomar riesgos cuando estamos más tranquilos? Tenemos la suerte de que muchos científicos sí lo hicieron y han descubierto que nuestro comportamiento social es gobernado por el principio organizacional de nuestro cerebro, el mismo sistema que utilizamos para satisfacer las necesidades primarias que nos aseguran la supervivencia y que consiste en minimizar los riesgos y buscar el placer. Esto implica que nuestra evolución ha configurado nuestra manera de pensar: ¿para qué cambiar si así estoy bien?

Dado que nuestro cerebro nos acompaña a cada segundo de nuestras vidas, el principio organizacional que controla nuestro comportamiento social también ejerce control sobre el modo como actuamos y decidimos en el ámbito laboral. Esto nos permite entender la razón por la que, cuando nos sentimos seguros y cómodos con el estado de las organizaciones que dirigimos, la mayor parte de nuestra energía se canaliza a mantener la evolución del negocio y, a lo sumo, a generar pequeñas mejoras marginales que nos den la tranquilidad de mantener la situación favorable actual a lo largo del tiempo. En otras palabras, durante el bienestar económico de una organización, la innovación substancial o disruptiva es comprendida por nuestros cerebros como un riesgo adicional que no tiene demasiado sentido tomar.

Por el contrario, en circunstancias de crisis económica, el estado de nuestras organizaciones es percibido como un riesgo para nuestra estabilidad y, por tanto, nos coloca en un estado de alerta. En estos casos nuestro principio organizacional del cerebro nos dice que debemos minimizar los riesgos y es por ello que, en general, lo primero que se hace en estos casos es generar un ajuste, lo que implica tomar una cierta cantidad de medidas para recortar gastos y, de esa forma, frenar la caída. Desde ya, el ajuste no es una medida que promueva la innovación, sino que, por el contrario, nos conduce a un estado de situación mejor que el de la crisis, pero peor del que nos encontrábamos en épocas de bonanza. ¿Podemos entonces concluir que las crisis frenan la innovación? La historia nos demuestra que, en una primera instancia, sí lo hace. Sin embargo, una vez alcanzado el nuevo equilibrio (con el ajuste realizado) nuestro cerebro nos induce a querer recuperar el estado de placer que teníamos anteriormente y es a partir de ese momento

que la crisis se transforma en una excelente plataforma para la innovación substancial o disruptiva. Por lo tanto, es correcto afirmar que la crisis es la responsable de que los líderes de las organizaciones vuelvan a analizar los supuestos y los pilares del negocio dañados por el contexto, en búsqueda de nuevas respuestas u oportunidades.

Ahora bien, aunque los períodos de crisis pueden fomentar la toma de riesgos necesaria para innovar, la realidad es que en el mejor de los casos estas innovaciones serán como deliciosas gotas de agua en el desierto. En otras palabras, los estados de caos pueden permitir el surgimiento de innovaciones que nos regresen al estado de bienestar pre-crisis o quizás a un estado mejor, pero por lo general no generan un cambio real en la cultura de la organización. Esto significa que una vez alcanzado el nuevo equilibrio, implementada ya la innovación, nuestro cerebro vuelve a considerar la innovación como aquel riesgo innecesario de tomar. Por lo tanto, **no es de esperar que las crisis conduzcan a la organización a adoptar una cultura innovadora sustentable en el tiempo.**

Igualmente podemos tener una mirada más optimista y ver en la crisis la oportunidad para dar el primer paso hacia una **innovación sustentable** que pueda establecerse y madurar durante los tiempos de estabilidad y crecimiento. Para lograrla, es necesario **entender la innovación como un proceso** y dejar de observarla como una herramienta que nos permitirá realizar acciones heroicas para rescatar el barco en medio de la tormenta.

A continuación, listaremos una serie de elementos y acciones que son indispensables si se desea incluir la innovación como un pilar esencial en el desarrollo de una organización.

◀ Una vez alcanzado el nuevo equilibrio, implementada ya la innovación, nuestro cerebro vuelve a considerar la innovación como aquel riesgo innecesario de tomar.

◀ Los estados de caos pueden permitir el surgimiento de innovaciones que nos regresen al estado de bienestar pre-crisis o quizás a un estado mejor, pero por lo general no generan un cambio real en la cultura de la organización.

Visión

El *top management* debe orientarse hacia la inclusión de la innovación como valor organizacional. La determinación de los líderes en este aspecto constituye un factor clave.

Proceso

Se requiere incluir la innovación como un proceso más dentro de la organización.

Métricas

Es indispensable determinar métricas para evaluar el desempeño del proceso y no poner el foco solo en los resultados que se obtienen. Esto se debe a que, al comienzo, es esperable que los resultados estén por debajo de lo esperado, pero que con el paso del tiempo y el ajuste del proceso los resultados crezcan a un ritmo exponencial.

Equipos

Las empresas más innovadoras del mundo establecen procesos de innovación apalancados por equipos compuestos de una forma particular: colaboradores de distintas jerarquías, áreas, edades, géneros, experiencia y formación académica. Dichos procesos no pueden funcionar sin equipos que gocen de una gran sinergia y dinamismo.

Portafolio de proyectos

Como vimos, no es posible adoptar una cultura innovadora si solo la utilizamos en épocas de crisis como soluciones salvadoras aisladas de la operatoria diaria. Es por ello que es necesario contar con un

portafolio de proyectos de innovación que se dividan por su impacto estimado y la viabilidad (riesgo) de ejecución. Un portafolio balanceado cuenta con una gran cantidad de iniciativas de bajo impacto y riesgo y con algunas pocas iniciativas de alto impacto y alto riesgo. Desde ya, en caso de tener un proyecto de alto impacto y bajo riesgo debe ser tratado con prioridad por toda la organización.

Tolerancia al fracaso

Innovar implica fracasar. Si no se fracasa, probablemente no estemos realmente innovando, sino que quizás estemos haciendo algo “apenas” diferente. Tener sistematizado un proceso de innovación que, además, ayude a identificar los errores para aprender continuamente de ellos es hoy un factor clave para el desarrollo de las organizaciones.

Una vez alcanzado un estado de equilibrio post-crisis, nuestro cerebro va a estar más predispuesto a tomar riesgos para recuperar el placer perdido. Por ese motivo, ese es el momento apropiado para ir en búsqueda de innovaciones disruptivas que no sólo nos permitan reinventar nuestro negocio sino también actúen como la piedra fundacional de un plan a largo plazo que tenga como fin la adopción de la innovación como un valor indispensable para la organización y las personas que la componen.

Ahora bien, para poder alcanzar procesos de innovación sustentables es necesario que el líder de la organización promueva el desarrollo de la habilidad cognitiva más importante del siglo XXI, la creatividad, dentro de sus equipos de trabajo. Durante la última década, estudios científicos han demostrado que **la creatividad no es un talento, sino que es una habilidad que puede ser adquirida, ejercitada y desarrollada.**

Un estudio difundido por *creatingmind.com* afirma que a la edad de 5 años todos nosotros utilizamos

◀ Cuestionarse continuamente nos da la posibilidad de romper con límites o supuestos que tomamos como dados y que jamás desafiamos, logrando así salir de nuestros pensamientos tradicionales. Una buena pregunta nos lleva a aprender y descubrir nuevos caminos.

Ejercicio:

Establecé objetivos de corto plazo y cuando los alcances no dejes de premiarte. No debe ser un premio importante, pero sí algo que te genere placer. Es importante para tu confianza que vayas tomando nota de tus logros y seas consciente de los mismos.

3 • Aceptando y aprendiendo

Muchas personas que desean ser creativos e innovadores pasan demasiado tiempo luchando contra la realidad que los rodea. Esto genera un enorme desgaste de energía y tiempo que nos vuelve menos productivos y tiende a distraernos de nuestro desafío original. Por ese motivo es indispensable que aceptes la realidad que te rodea y, en especial, la realidad del tema sobre el cual deseás crear e innovar. Siempre vas a encontrar limitaciones, todos las tenemos, lo importante es que las conozcas, las aceptes y te desafíes a crear dentro del espacio y las posibilidades que tengas. Todo cambio o movimiento, por más mínimo que sea, puede generar un impacto enorme.

Ejercicio:

Analizó el contexto que te rodea e identifica las limitaciones que hay. Una vez hecho esto, transformá cada limitación o problema en una oportunidad; esto te permitirá encararlo desde un lugar constructivo, un espacio de oportunidades.

Ejemplo:

Limitación: No tengo suficiente tiempo para entrenar mi creatividad.

Oportunidad: ¿Cómo puedo aprovechar los viajes a la oficina para entrenar mi creatividad?

4 • El cuestionador nato

Preguntarse una y otra vez es una práctica que te permite llegar al corazón de la creatividad. Una buena pregunta desafía tu forma de pensar y te permite definir y redefinir un desafío o problema. Cuestionarse continuamente nos da la posibilidad de romper con límites o supuestos que tomamos como dados y que jamás desafiamos, logrando así salir de nuestros pensamientos tradicionales. Una buena pregunta nos lleva a aprender y descubrir nuevos caminos. En otras palabras, una pregunta adecuada es el inicio y la clave para encontrar una gran respuesta.

Ejercicio:

Escribí tu desafío de forma clara y concisa. Luego tomate 15 minutos para listar al menos 50 preguntas sobre el desafío. No pienses sus respuestas, concéntrate en preguntar diversos aspectos del problema en cuestión. Una vez finalizado date un recreo de unas horas, es importante que dejes que las mismas se incuben en tu cerebro. Cuando vuelvas a la lista de preguntas distinguí aquellas más intrigantes y entonces sí intentá responderlas. Debés tener en cuenta que cada pregunta puede generar varias respuestas.

5 • La creatividad a través de la lupa

Tener un alto nivel de concentración y consciencia de lo que sucede en el mundo es fundamental para luego poder imaginar cómo podría ser diferente. Es necesario que actúes como antropólogo, es decir, que salgas a interactuar con las personas y las veas en acción. No te quedes con las teorías o las creencias que tengas; por más convencido que estés no dejes de ir al mundo para comprobarlo. En cada movimiento y cada decisión de una persona hay información valiosa que puede darte la llave para encontrar la respuesta a tu desafío.

Ejercicios:

1. *Observá a tu cliente: durante 2 semanas observalo durante 15 o 30 minutos diarios. Es importante que sea gente real en situaciones reales. Mientras lo hagas preguntate: ¿Qué te sorprende de su comportamiento? ¿Qué hace diferente a lo que te esperabas?*

2. *Observá organizaciones: visitá empresas que realicen cosas que admires o que creas interesantes. Cuando lo realices tené en mente las siguientes preguntas: ¿Por qué hacen lo que hacen? ¿Puedo transferir algo de lo que aprendí a mi desafío? ¿Qué puedo hacer distinto?*

3. *Observá intensamente algo que te guste mucho. Prestá atención a cada detalle y tomá nota de todas las observaciones que hagas. Hacé principal hincapié en descubrir qué es eso que te atrapa y también, si es que ocurre, qué es lo que te inspira y por qué lo hace.*

6 • Lazos de confianza

La traducción literal al castellano de esta palabra que viene de la lengua inglesa (*networking*) es "creación o establecimiento de una red de contactos". Ahora bien, al querer desarrollar (e incluso explorar) nuestra creatividad, cabe preguntarse con qué tipo de personas nos convendría armarla. Grandes creativos de la historia buscaron inspiración y nuevas ideas en gente muy diferente a ellos, que tuvieran conocimientos y perspectivas que les pudieran aportar un valor diferencial a sus propios trabajos. Tal es el caso de Steve Jobs, quien conoció a dos personajes del mundo de gráficos de computadoras, **Ed Catmull** y **Alvy Ray**, a quienes les compró la empresa Industrial Light & Magic, a la que luego rebautizó nada más ni nada menos que como Pixar.

Ejercicios:

1. *Cuando tengas una nueva idea, listá 10 personas a las que vos les pedirías consejos. Elegí al menos 5 que sean muy diferentes a vos (que hayan estudiado algo opuesto a vos, que trabajen de algo muy distinto, que tengan otro tipo de composición familiar, que disfruten de vacaciones diferentes a las que te gustan a vos, etc.)*

2. *Reunite con gente en tu trabajo que te ayude a abordar una problemática desde otras perspectivas y construí relaciones con esas personas en el largo plazo. ¡El día de mañana vos podrás ayudarlos a ellos!*

7 • Tu silloncito...¡Out!

De mantenerte en tu sillón de siempre, con los mismos desafíos de hace años (con algún porcentaje extra de inflación), mirando los mismos muebles y viendo a la misma gente caminar por tus alrededores, es difícil que puedas crear cosas nuevas. Desarrollar tu potencial creativo requiere que, en mayor o menor medida, cambies. Entre otras cosas, debés alterar algunos hábitos, poner mayor atención e intención en determinados aspectos de tu vida laboral y personal, y la lista sigue. Salir de tu zona de confort es crucial para que "te des cuenta" que podés crear a partir de nuevas experiencias, vivencias, intercambios con personas, etc.

Ejercicios:

1. *Elegí alguna actividad no perjudicial para tu salud que puedas realizar (bien o mal) pero con la que no te sientas del todo cómodo/a. Puede ser algo bien simple como hacer Sudoku, leer el diario a la mañana, cocinar, escuchar a tu suegra/madre/abuela, etc. Probá intensificar esa tarea durante una semana y proponete sacar al menos 1 cosa positiva cada vez y anotala en un papel. Al final de la semana, fijate todo lo que aprendiste con una actividad que te cuesta.*

2. *En tu trabajo, elegí una actividad que no te guste hacer. Intensificala durante una semana y proponete sacar al menos 1 cosa positiva cada vez y anotala en un papel. Al final de la semana, fijate todo lo que aprendiste con una actividad que no te gusta realizar.*

8 • Probando, probando

Los científicos que hacen trabajos de laboratorio pasan sus días tratando de validar estadísticamente hipótesis que se plantean. A menudo fallan, pero insisten contra viento y marea. Los creativos, por su parte, hacen algo similar pero con sus propias vidas: testean hipótesis que forman del mundo explorándolo intelectual y físicamente. Visitan nuevos lugares, prueban cosas nuevas, buscan información nueva, y aprenden a aprender cosas nuevas.

Aunque no seamos del todo conscientes, al probar nuevas cosas creamos, valga la redundancia, nuevas redes neuronales en nuestro cerebro que nos permiten, llegado el momento, tener fuentes de inspiración y experiencia para crear cosas distintas.

Ejercicio:

Realizó una hipótesis acerca de tu futuro laboral y testeala con alguna actividad.

Ejemplo:

Hipótesis: En 2 meses voy a poder mantener mejor mi foco atencional durante más tiempo sin sufrir interrupciones.

Testeo: Arranco clases de Mindfulness para lograr incrementar mi nivel de concentración.

9• Asociando osos de peluche con nadadores olímpicos

¿Cómo podrías incrementar las ventas de tu organización a partir de la palabra “durazno”?

Parece una pregunta demasiado alocada como para ser respondida por un ser coherente, pero lo cierto es que la creatividad no necesita de la coherencia sino que, por el contrario, busca que podamos asociar conceptos bien diferentes para crear uno nuevo a partir de esa mezcla. A esa virtud de poder combinar dos elementos para crear uno nuevo se la denomina *Conceptual Blending*.

Ejercicio:

Definí un desafío bien conciso y concreto sobre el cual querés generar ideas nuevas. Luego abrí un libro cualquiera en una página al azar. Con tu dedo índice marcá una palabra aleatoria. Utilízala como estímulo para crear dos ideas que te ayuden a resolver ese desafío.

Ejemplo:

Desafío: Incrementar las ventas de bebidas cola en los mayores de 50 años.

Palabra al azar: Perro.

Ideas: Incorporarle una correa “estirable” a las tapitas de las botellas de más de 1,5 litro para que las personas mayores puedan levantarlas con más facilidad

Botellas coleccionables con éxitos de los 50's/60's tipo Lassie, Bonanza, etc.

10 • Saber quién soy y qué quiero

Si uno no sabe dónde va... Todos sabemos cómo termina el dicho y lo cierto es que, si no sabemos hacia adónde vamos ni qué queremos, entonces no estamos listos para desarrollar nuestra creatividad. El primer paso crucial es QUERER hacerlo. Sentir la necesidad o el deseo de desarrollar nuestra creatividad con un fin último, que puede ser tanto personal como laboral.

Lo importante es tenerlo en claro y TOMAR LA DECISIÓN de hacerlo sabiendo por qué queremos hacerlo. Simon Sinek, en una de las charlas más vistas de TED.com, nos revela su teoría del “Círculo de oro”, según la cual los grandes líderes (ya sean individuos u organizaciones) comienzan con “**Por qué**” hago esto para luego pasar al “**Cómo**” y al “**Qué**” hago. Comenzar preguntándose porqué hacemos esto, o dejamos de hacer aquello, nos permite tomar verdadera dimensión del propósito que tienen nuestras acciones por el cual nos levantamos cada mañana.

Ejercicio:

Buscá en Ted.com el video de Simon Sinek “Cómo los grandes líderes inspiran la acción”. Luego, preguntate por qué trabajás de lo que trabajás. No vale responder “para ganar dinero”, ya que eso es siempre un resultado. El objetivo de la pregunta es descubrir cuál es el verdadero propósito que te lleva a levantarte cada mañana para trabajar.

El entrenamiento sistemático de alguno de estos 10 puntos pueden permitirte entrenar tu habilidad creativa y la de tus equipos. Los resultados no los notarás solo en mejores y más ideas sino que también repercutirá en las decisiones diarias que tomamos. Te encontrarás analizando más oportunidades, detectando nuevos puntos de mejora e incursionando en temáticas que nunca antes te hubieras imaginado.

El aumento en la velocidad del flujo de la información nos ha conducido a un contexto VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) con momentos de “crisis” cada vez más frecuentes y veloces. En este contexto, la innovación se vuelve un requerimiento fundamental de cualquier organización que quiera ser competitiva en el tiempo.



SOS
CONTADOR
PLATAFORMA EXPERTA

SOS CONTADOR MATRICULADO
ASESORAS CON RESPONSABILIDAD Y COMPETENCIA

SOSCONTADOR.COM.AR
DESARROLLAMOS EL SISTEMA A TU MEDIDA

TABLERO DE COMANDO | PROYECCIÓN DE GANANCIAS | IVA F2002
CONVENIO MULTILATERAL | CITI COMPRAS Y VENTAS

SOSCONTADOR.COM.AR

SISTEMA DE GESTIÓN IMPOSITIVO CONTABLE
POR CONTADORES, PARA CONTADORES

SOSCONTADOR
ADHIERE A:



Para grandes riesgos una gran compañía



LÍNEAS
COMERCIALES

En Meridional acompañamos y protegemos emprendimientos de cualquier escala con coberturas especiales para propiedad, responsabilidad civil, transporte y seguros de líneas financieras. Con respaldo internacional y el aval de una trayectoria de casi 70 años en Argentina.

Consultá a tu productor de seguros o entrá
en meridionalseguros.com.ar

 **Meridional**
SEGUROS



R E Í R

**en cada
latido**



Existen prestaciones obligatorias de cobertura médico asistencial, infórmese de los términos y alcances del Programa Médico Obligatorio en la siguiente dirección de Internet: www.buenosaires.gov.ar. La Superintendencia de Servicios de Salud tiene habilitado un servicio telefónico gratuito para recibir desde cualquier punto del país consultas, reclamos o denuncias sobre irregularidades de la operatoria de trasposos. El mismo se encuentra habilitado de lunes a viernes, de 10 a 17 hs., llamando al 0-800-222 SALUD (72583) - www.sssalud.gov.ar - R.N.O.S. 4-0080-0. R.N.E.M.P. (Prov.) 1408. "La imagen de la figura humana ha sido retocada y/o modificada digitalmente".