



## Visión del país hacia mediados de la primera mitad del siglo XXI

Lic. Jorge Forteza

1/10

**Ing. Julio Ortiz:**

Ahora le toca el turno al Lic. Jorge Héctor Forteza. Es Presidente del Consejo Asesor de la Universidad de San Andrés. Es profesor de Competitividad de Empresas, Regiones y Países en el Master de Administración. Conferencista en la Universidad y en su Centro de Educación Empresaria. Es miembro del Consejo Asesor de la Fundación Exportar, una institución público-privada dedicada a promover la exportación. Y de CIPPEC, institución dedicada al diseño e implementación de políticas públicas.

Anteriormente se desempeñó durante 22 años en Booz Allen Hamilton, en donde lideró proyectos de consultoría estratégica para empresas multinacionales, grandes grupos locales y gobiernos en Europa, Estados Unidos y América Latina. Ha sido Profesor Titular de Estrategia de la Universidad Católica Argentina. Y Profesor Adjunto de la Cátedra de Sistemas Económicos Comparados en Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. El señor Forteza es Master of Science en Administración de la Sloan School of Management del MIT. Licenciado en Economía Política de la Universidad de Buenos Aires con Diploma de Honor y Graduate en la Norwegian Shipping Management Academy of Oslo. Es coautor del libro: Globalizar desde Latinoamérica - El Caso Arcor, y sus versiones en inglés y portugués, y de varios trabajos sobre Visión Competitiva en países como Argentina, Brasil, Chile, México y Uruguay.

**Lic. Jorge Forteza:**

Muchas gracias. Señores y señoras, buenos días. Quería comenzar agradeciendo especialmente al Centro Argentino de Ingenieros por habernos invitado hoy y –además desde el punto de vista institucional- por tomar esta iniciativa de contribuir al diálogo fundamental que nos debemos los argentinos en los próximos años, que es este tema de pensar el país. Después de 4 años de recuperación económica, la Argentina lleva 4 años, va a llevar un quinto año, creciendo al 8-9%, lo cual es extremadamente valioso pero, si miramos sobre el largo plazo, todos los indicadores, desde el producto bruto hasta el consumo de bienes, etc. están volviendo recién a los máximos históricos, y, además, estamos con una sociedad que quedó mucho más fragmentada y con una distribución del ingreso bastante peor que la que supimos tener en la Argentina. Así que



## Visión del país hacia mediados de la primera mitad del siglo XXI

Lic. Jorge Forteza

2/10

es fundamental hacer este tipo de trabajo ahora, cuando tenemos una situación económica de la economía internacional extremadamente favorable, y donde Argentina tiene la posibilidad todavía de seguir creciendo a tasas rápidas.

Cuando uno ve los ejemplos en el mundo de países que han cambiado notablemente su trayectoria de desempleo, sea porque partieron de una etapa de reconstrucción o de etapas fundacionales, como pueden ser Italia y Alemania en la posguerra, como puede ser España cuando recupera la democracia, o países que realmente venían con un desempeño mediocre y que deciden darse los cambios como para acelerarse y pasar a otro desempeño.

Muchos de los casos que ahora estudiamos como países exitosos, como Irlanda, Australia, Nueva Zelanda e incluso el Reino Unido, si volvemos 20-25 años atrás, eran países de desempeño absolutamente mediocre. En Irlanda también se decía “el último que se va, que apague la luz”. Nueva Zelanda tuvo una crisis de tercer mundo en el año '85 con default, con fuga de capitales. No recordemos lo que fue el invierno del '79 en Inglaterra, que dio origen a la aparición de Margaret Thatcher.

O sea, todas estas sociedades, en algún momento, han pasado por un proceso que nosotros tratamos de esquematizar en tres grandes movimientos de la sociedad, tres grandes momentos:

Primero las sociedades tienen que tomar conciencia de que quieren cambiar. Tiene que haber un nivel de insatisfacción con el desempeño actual o con la sociedad que tenemos actualmente. Segundo, se tiene que construir alguna forma de visión compartida, deseada, de qué se puede hacer con el país, y tiene que haber una coalición de liderazgos que la pueda llevar adelante. Y tercero, tiene que haber instituciones y procesos. Todos ustedes que vienen del mundo de la producción y del trabajo saben que es bueno e importante tener una estrategia, pero después el 90% del valor lo creamos o lo destruimos en la implementación, en el trabajo cotidiano. Y la experiencia internacional nos enseña además que hay que trabajar durante, como mínimo, 20 años como para lograr cambiar durablemente la trayectoria de un país.

Algunos de nosotros diremos “20 años es mucho” o “20 años no es nada”, como diría el tango. Es poco en la historia de una nación, y creo que si lo tomamos desde el punto de vista positivo, es bastante poco en términos de tiempo y rinde bastante bien. O sea,



## Visión del país hacia mediados de la primera mitad del siglo XXI

Lic. Jorge Forteza

3/10

miremos la España de hace 25-30 años, miremos la Irlanda de hace 25-30 años. O sea que, si uno pone un esfuerzo de visión, de coalición, de trabajo conjunto, etc., en nada más que 20 años se logran resultados interesantes, y de eso estamos para hablar acá. Así que, como estamos en un ambiente ingenieril, yo les propongo un pequeño ejercicio –me traje acá la calculadora, para estar protegido-. Tomemos la Argentina de hoy. La Argentina de hoy tiene un ingreso per cápita de –si lo medimos al tipo de cambio, a 3- son 5.000 dólares. Si vemos a paridad de compra lo que dice el Banco Mundial, son 12.000 dólares per cápita.

Yo no estoy conforme con ninguna de las dos cifras. Nosotros calculamos que esto puede ser alrededor de 8.000 dólares per cápita. O sea, suponer que hoy estamos subvaluados en un 20-25% y en capacidad de compra estamos alrededor de 8.000 dólares. Para ver dónde estamos en el mundo, España hoy tiene 2.000. O sea, grosso modo, España tiene 3 veces nuestro ingreso per cápita. Si pensamos entonces en 20 años de trabajo, que generen entonces que la Argentina pueda crecer al 5% anual –ustedes dirán “5 no es nada”- venimos al 8, al 9, bueno, Argentina nunca creció a más del 4% anual por más de 4-5 años seguidos.

O sea, crecer 20 años al 5% que nos dé más o menos un 4% anual de crecimiento en ingreso per cápita, sería un primer logro importantísimo en la historia de la Argentina. Si hacemos eso durante 20 años, llegamos a un país que tiene 18.000 dólares per cápita. Como en medio España evidentemente no se quedó parada, sino que España tiene hoy una tasa de crecimiento, parece, sostenible del 2,5-3%, quiere decir que, bueno, por las diferenciales hay un poco de proceso de convergencia, y en 20 años –hoy tenemos un tercio del ingreso per cápita de España- en 20 años podríamos tener 50 a 60% del ingreso per cápita de la España de aquel momento. Quiere decir que Argentina en 20-25 años podría estar empezando a llegar al nivel de lo que es casi el primer nivel de un país desarrollado, donde está Portugal, donde está Grecia hoy, etc. Esto ya es un desafío importante.

Ahora, ¿qué es esta Argentina, entonces? Si hablamos un poquito de esta Argentina allá por el 2027-2030, de acá a 20 años, una Argentina de 18.000 dólares per cápita. ¿Qué tiene que tener esa Argentina? Y bueno, tiene que ser una Argentina que exporte más de 100.000 millones de dólares que hoy y que exporte una composición bastante diferente de la de hoy. Seguramente –vamos a hablar un poco después- mucho,



## Visión del país hacia mediados de la primera mitad del siglo XXI

Lic. Jorge Forteza

4/10

la mitad probablemente de agro, de insumos, de agronegocios, pero por lo menos 20.000 a 30.000 millones de dólares de diferentes formas de manufacturas, y unos 20.000 millones de dólares de servicios. Tiene que ser una Argentina que tenga 20 a 30 multinacionales que realmente estén compitiendo en el mercado mundial y que estén entre las top 5-top 10 en su segmento de actuación. Tiene que tener unas 5.000 PYMES exportadoras que exportan todos los años sistemáticamente.

Pero además tiene que ser una sociedad, como decía Manuel Mora y Araujo, diferente. Hoy Argentina está alrededor de 40 en el mundo en el Índice de Desarrollo Humano, que no es sólo ingreso per cápita sino expectativa de vida al nacer, nivel de educación, etc. Esa Argentina del dos mil “veintialgo” tiene que haber universalizado la escuela media, que es un requisito básico para ser un país en desarrollo. La Argentina de hoy tiene una diferencia entre el 20% más rico y el 20% más pobre de 18 veces; o sea, el 20% más rico de la población tiene 18 veces el ingreso del 20% más pobre. Eso es un número inaceptable.

En los países en desarrollo que tienen la peor distribución de ingresos ese número es 8, más o menos. Entonces es una Argentina que tiene que bajar ese múltiplo, por lo menos, de 18 a 10 veces, como para empezar a hablar. Y es una Argentina además que tiene que reducir sus diferencias regionales. Hoy tomamos el ingreso per cápita de la parte más rica del país, la más productiva, la más integrada a la economía mundial, es por lo menos 10 veces más rica que la parte más pobre del país. Eso no puede funcionar así, esas disparidades tienen que reducirse por lo menos a la mitad. Que la parte más rica del país sea 5 veces más rica que la parte más pobre del país. Cuando uno ve ya lo que se logra en España, esos múltiplos son del doble, entre la parte más rica de España y la parte más pobre de España.

Quiere decir que acá no estamos hablando sólo de desarrollo productivo sino de desarrollo humano, y el tema es que esto no es incompatible, porque no hay país desarrollado en el mundo que no muestre una distribución del ingreso razonablemente aceptable. Nos puede gustar más la de Estados Unidos, más la de Finlandia, más la de Suecia o la de Francia, pero el tema es que claramente tenemos que crear una sociedad bastante más inclusiva para facilitar esta capacidad de crecimiento.

¿De qué viviría esta Argentina que le vende 100.000 millones de dólares al mundo?



## Visión del país hacia mediados de la primera mitad del siglo XXI

Lic. Jorge Forteza

5/10

Bueno -y para ir haciendo un poco el paso con el tipo de estructura productiva y de conocimiento que tendría que tener esa Argentina- por supuesto seguiría siendo un país líder en granos y en tecnología de producción alrededor de materias primas como lo somos hoy, y estaría inventando una segunda generación de la siembra directa, o la generación siguiente después de la siembra directa, así que esto no es sólo commodities, como a veces se los quiere disminuir, sino granos con altísimo valor agregado. Es un país que tendría que estar entre los top 5 del mundo en temas como carnes, vinos, frutas y especialidades agropecuarias... -ustedes dirán “bueno, carnes, hacemos hoy. Vinos, hacemos hoy.”

Bueno, nuestro desempeño en todos esos mercados es lamentable en cuanto a que países como Chile, Uruguay, Brasil, a todos les va mejor en eso que se supone que es el corazón competitivo de la Argentina. Y para exportar carnes de acá a 20 años tiene que ser un producto completamente diferente. Va a ser un producto que va a tener trazabilidad ecológica, que va a llegar cortado de determinado modo, va a tener una enorme cantidad de tecnología y de marketing adentro. Es un país que puede consolidar estas posiciones que está construyendo en biogenética, en farmacéutica, en cosmética, esto que estamos viendo en biosidus, que estamos viendo en las farmacéuticas, que están saliendo al mundo.

Todo este polo alrededor de ciencias de vida debería ser uno de los polos interesantes de la Argentina. Es un país que puede ser un país con presencia industrial. Ningún país discute si tiene que tener industria o no. La cuestión es qué posibilidades tenemos, en qué segmentos podemos competir, etc. Las presencias industriales de Argentina van a ser presencias de nichos, pero los nichos en el mundo de tamaño muy grande, si no preguntémosles a los italianos. Argentina puede seguir trabajando en todo lo que está ligado al tema de autopartes, en maquinarias agrícolas, en maquinarias complejas que tengan alta dosis justamente de ingeniería y en bienes de capital complejo. Si nos va bien hoy en ingeniería nuclear, nos puede ir mucho mejor, así que en bienes de capital también tenemos una posibilidad. Y es un país que tiene posibilidades de competir de modo interesante en varias áreas de servicios.

En educación, creo que somos varios acá que estamos tratando de llevar adelante universidades que tengan calidad mundial, y que puedan ser competitivas también para atraer estudiantes extranjeros. Australia exporta 10.000 millones de dólares al año de



## Visión del país hacia mediados de la primera mitad del siglo XXI

Lic. Jorge Forteza

6/10

servicios de educación. Quiere decir, estudiantes que vienen a estudiar a su país. Es un país que puede ofrecer servicios de salud, que puede ofrecer centrales de servicios para las multinacionales y es un país –como vieron cómo nos fue en los últimos Clio de Publicidad- es un país con un nivel de creatividad en sus industrias culturales, que también pueden transformarse en un polo de exportación importante.

Ahora, fíjense, si hablamos de ese país, este es un país que entonces tiene que poder sostener niveles de salarios promedios a dólares de hoy de 1.000-1.500 dólares para arriba. Salario promedio en España hoy es de 2.500 dólares. Entonces, no es un país que puede competir por mano de obra barata. Un país de 1.000 dólares per cápita, quiere decir que hay por lo menos 3.000 millones de personas atrás nuestro que están dispuestos a trabajar por menos que esos salarios, así que Argentina tiene que competir como mínimo en un segmento de salarios medios. Para eso, ¿de qué país estamos hablando? Tiene que ser un país que tenga imagen y credibilidad en el mundo. Para vender vinos, para vender autopartes, para vender servicios, etc., no tenemos que tener que explicar qué es Argentina y por qué puede ser un proveedor confiable, etc. El tema de la marca-país, de la imagen-país ya tiene que ser dado.

Todos estos productos que estamos viendo, de lo que dijimos en la carne, con la trazabilidad ecológica, con la logística, con el marketing, lo que necesitamos hacer si queremos vender diseño, lo que necesitamos hacer si queremos vender servicios, requieren algunos temas en común. Requieren un país con capacidad tecnológica propia. “Con capacidad tecnológica propia” quiere decir otra vez pensándolo estratégicamente. En el sentido de ver algunos segmentos donde Argentina tiene una chance y si invierte bien en investigación y desarrollo, estar entre los primeros 5-10 del mundo. Pero requiere también ser un país que aprende rápido.

Ningún país del mundo hoy –si uno habla con los finlandeses, los finlandeses dicen “bueno, nosotros hemos puesto apuestas tecnológicas en 4-5 segmentos donde sabemos que tenemos una chance razonable. Y el resto copiamos y absorbemos rápido”. Ahora, copiar y absorber rápido es también una capacidad importante de la sociedad. Y es un país que necesita además capital social –después vamos a volver al tema este-

Pero hablemos un poco, que estamos acá justamente, acerca de tecnología, ingenie-



## **Visión del país hacia mediados de la primera mitad del siglo XXI**

**Lic. Jorge Forteza**

7/10

ría, ciencias. Éste es un país que, para llegar ahí, no invierte 0,5% del PBI en investigación y desarrollo como el actual. Tampoco estoy diciendo que invirtamos 4, como invierte Finlandia, pero por lo menos tiene que ser un país que invierta 2% del PBI o un poquito más en ciencia y técnica, en investigación y desarrollo. Y que tiene que hacerlo de un modo muy diferente a como lo hace hoy. Hoy tenemos un país donde el 80% de esa inversión se da en el sector público, el sector privado argentino invierte poco en investigación y desarrollo, salvo estos casos extremadamente honorables que conocemos de gente que está peleando a nivel mundial.

Así que requiere que el sector privado invierta más en investigación y desarrollo y que lo que haga el sector público tenga alguna contribución, alguna relevancia, alguna fit con esta visión de país. Es un país que tiene que estar entre los primeros 30 en capacidad de innovación. Hoy en todos los rankings mundiales estamos de 60-70 para abajo. Es un país que tiene que estar entre los primeros 30 en equipamiento y utilización de tecnologías de información, que, digamos de paso, es el nivel donde está Chile hoy. Chile, en todos estos rankings de dotación de tecnologías de información y de uso de tecnologías de información ya está entre los 30 mejores del mundo.

Es un país que requiere mano de obra capacitada –vamos a volver a esto- y mucha infraestructura. Pero es un país, además, que requiere pasar a un nivel cualitativamente diferente de su capacidad institucional. Empecemos desde abajo. Un país que tiene que proliferar estos racimos productivos que vemos justamente en la pampa gringa y de los cuales probablemente Rafaela quizás sea el caso más completo, ¿donde uno ve qué? Donde uno ve ese mundo desarrollado que vemos en Canadá, que vemos en Italia, donde ve empresarios que están compitiendo a nivel mundial, empresarios que participan de la vida social, muy buenos gobernantes locales, muy buenos procesos de inversión en la infraestructura social, etc. Necesitamos 20 ó 30 Rafaelas.

Es un país que necesita tener universidades de clase mundial. Nosotros siempre hablamos un poco de la aspiración de llegar a tener por lo menos 5 universidades argentinas que estén en las 200 mejores del mundo, de acuerdo a una clasificación que hoy ya la hacen los chinos, justamente. Argentina no tiene ninguna hoy, y de hecho América Latina casi no tiene ninguna en las top 200. Necesitamos por lo menos 4 ó 5 públicas, privadas, que sean realmente consideradas como centros de conocimiento.



## Visión del país hacia mediados de la primera mitad del siglo XXI

Lic. Jorge Forteza

8/10

Es un país que necesitaría alguna forma de agencia de ciencia y técnica como las que vemos en Finlandia, como las que vemos en Irlanda, donde se trabaja en desarrollo de ciencia y técnica sobre la base de una visión de país y del tipo de estructura social que estamos buscando, y es un país que probablemente necesitaría alguna forma de consejo de competitividad a nivel nacional, como puede ser el caso de Irlanda, o como lo hace de otro modo completamente diferente Chile, donde se está trabajando permanentemente estos temas de la competitividad del país, del tipo de sociedad que estamos tratando de construir para ir haciendo gerenciamiento estratégico de este tema.

Para comentar qué rol para la tecnología y para la ingeniería. Fíjense que estuvimos hablando de granos, carnes, de vinos, de diseño, de manufacturas, de servicios, todos esos posicionamientos para poder soportar salarios de 1.000 a 1.500 dólares tienen que tener mucha ciencia y técnica adentro. Y esto me recuerda una anécdota en los '90, en pleno boom de Internet, se los acusaba a los australianos porque era un país en decadencia porque eran un país low tech, porque exportaban granos, minerales, carnes, todas cosas extremadamente aburridas, y el Primer Ministro de Australia dijo "sí, nosotros la verdad que no pretendemos salir a competir hoy en computadoras con Estados Unidos o en aeroespaciales con Europa. Nosotros le queremos poner high tech al low tech. O sea, incluir tecnología en lo que sabemos hacer, fundamentalmente. Y así es como Australia tiene el desempeño que tiene.

Así que el tema acá me parece que es cómo una sociedad empieza a evolucionar en sus valores, como decía Manuel, y a mí me parece que hay unos temas ligados a los valores de la ciencia y de las humanidades juntas sobre los cuales Argentina tiene que volver a invertir. Me parece que estamos probablemente sobreinvertidos en capacidades en ciencias sociales en la Argentina y estamos completamente subinvertidos en capacidades de ciencia y técnica, y en capacidades de humanidades, porque creo que las dos van juntas para el tipo de profesionales que nos hacen falta. Necesitamos, por supuesto, muchos más profesionales en ciencias y en ingenierías. Eso requiere hacer un cambio cultural, porque, en general, nuestra sociedad y la visión de la ética y del trabajo hoy hacen que a los chicos no les guste estudiar ciencias y no les guste estudiar ingenierías.

Ustedes van a profundizar en este tema en un panel después, así que no quiero avanzar mucho, pero creo que esta noción de los Ingenieros renacentistas, que tienen un



## Visión del país hacia mediados de la primera mitad del siglo XXI

Lic. Jorge Forteza

9/10

sólido bagaje técnico, que tienen capacidad de aprender, de trabajar de forma interdisciplinaria, que tienen capacidad de liderazgo de gente y de procesos, y capacidad, sobre todo, de trabajar con otras disciplinas es una necesidad que tenemos que reinvertir y reconstruir en la Argentina.

Así que, para ir redondeando, yo diría, se puede imaginar, a través de un proceso de 20 años de crecimiento sostenido al 5% anual un país que en 20 años esté a las puertas del desarrollo. No un país potencia mundial, no un país de los más ricos del mundo, pero un país que claramente haya mejorado notablemente con respecto a hoy, y sobre todo que haya mejorado en cuanto a esas variables sociales que dijimos. Porque si la Argentina no recupera parte de su capacidad de inclusión y no mejora sus cifras actuales de distribución del ingreso entre grupos y entre regiones, no vamos a poder llegar ahí.

Este sería entonces un país de salarios medios de 1.000 a 1.500 dólares per cápita, que quiere decir que tenemos que especializarnos en actividades que combinen las ventajas naturales que tenemos con mucho marketing, mucha diferenciación, mucha creación de imagen y mucha tecnología puesta adentro. Este es entonces un país que tiene fuertes necesidades de tecnología y de ingeniería, y que necesita justamente entonces profesionales que primero sean buenas personas y ciudadanos, ¿no? Porque las mayores falencias de la Argentina creo que hoy están en los comportamientos éticos, en los comportamientos de ciudadanía, más que en las especialidades técnicas, que además tenemos que recuperarlas.

Y para comentar, me parece excelente el esquema que usa Manuel de estos tercios de la población dados por su capacidad de producción y su capacidad de competir versus sus aspiraciones.

Ahora, para ponerlo en perspectiva, este es un problema que enfrentan todos los países del mundo. Y los que hayan seguido la reciente campaña política en Francia, la discusión fue exactamente igual. En Francia no son un tercio, un tercio, un tercio, pero se puede decir, probablemente que los números darían que 40% de la población francesa es competitiva a nivel mundial, que hay otro 30% que tiene este problema justamente, que tiene aspiraciones de país rico, pero que ya no es competitiva a nivel mundial. Pero en Francia también hay 15% por lo menos de la población hoy que se puede decir



## **Visión del país hacia mediados de la primera mitad del siglo XXI**

**Lic. Jorge Forteza**

10/10

que está con problemas de marginalidad muy fuertes. Y toda la discusión electoral y toda la presentación de proyectos se dio entre la gente que tenía confianza en que un país con la dotación de recursos y la estructura social de Francia puede salir adelante, vía un programa muy ambicioso de acción vs. los que decían “no, protejámonos de la globalización, defendamos el sistema, pongamos muros alrededor, que así nos vamos a salvar”.

Así que, creo que puede ser interesante ver que estas discusiones se dan en Chile, se dan en Brasil, se dan en México, se están dando en España ahora –porque hay que ver cómo sigue la próxima etapa de competitividad de España- así que hay varios países que están enfrentando la misma oportunidad que nosotros –hay por lo menos 20 países en el mundo que están entre los 6.000 y los 10.000 dólares per cápita y que tienen posibilidad de llegar a ser países desarrollados en los próximos 20 años- en general, cuando uno mira qué están haciendo esos países a nivel institucional, están trabajando bastante más que nosotros en estos temas. Y estamos hablando de países como Malasia, como Chile, como la República Checa, como Estonia, como Eslovenia, como algunos de los nuevos países asiáticos.

Entonces sí Argentina tiene una oportunidad única, pero es urgente que nos pongamos a trabajar sobre este tema. 20 años de trabajo rinden, pueden cambiar notablemente la trayectoria de desempeño de la Argentina, y me parece que ustedes como profesionales de la Ingeniería y, diría, en forma más amplia, como Ingenieros renacentistas y como profesionales de la ciencia y la técnica tienen un rol fundamental acá, así que espero que el Centro Argentino de Ingenieros pase a ser uno de estos lugares donde se sigue trabajando permanentemente en pensar la Argentina y en promover políticas, instituciones que nos ayuden a llegar ahí. Así que felicitaciones por el esfuerzo y muchísimas gracias por la atención.