

“Hay un déficit de empresas de capital nacional”

Marcelo Paladino, decano del IAE Business School, dice que esa burguesía es la que genera crecimiento sustentable en los países

Por Emiliano Galli

De la Redacción de LA NACION

La nuestra es una realidad compleja pero inteligible. La grandeza de las naciones, y su crecimiento sustentable, es el resultado de empresas de capitales nacionales, que son las únicas capaces de producir un balance de poderes en la sociedad. Algo que no logran excelentes profesionales y técnicos que sólo son managers de multinacionales.

En esa burguesía —en el estricto sentido de la palabra—, a la que “le duele el estómago, la que sufre porque le quiere dejar algo a sus nietos”, reside el embrión de la Nación grande, según Marcelo Paladino, ingeniero mecánico y decano de una de las escuelas de negocios y formación de ejecutivos de empresas de mayor prestigio de América latina, el IAE Business School, que además está entre las 25 más importantes del mundo.

“Hay un déficit de empresas de capital nacional. No conozco ningún país que se haya hecho grande sin una burguesía local”, sostiene Paladino, y agrega que ésta es la preocupación que mueve todas las acciones, análisis y debates que se gestan en el campus de Pilar.

—¿Cuál es su impresión de este presente económico global?

—Que no se puede ir contra las leyes de la naturaleza. El sistema financiero intentó violar cuestiones básicas, desde la forma de manejar un crédito hasta problemas rayanos en la moral, donde los negocios se hacen con clientes que saben poco y reguladores que saben menos. Creo que para la Argentina es muy bueno que haya aparecido una crisis...

—¿Por qué?

—Porque, si no, nos estaríamos engañando, pensando que estamos haciendo las cosas bien. Las crisis siempre son dolorosas, pero ésta dará la oportunidad de descubrir qué va a hacer la Argentina. Si será más eficiente con el agro, si aumentará la cooperación público-privada, si verá cuáles son los sectores no competitivos apenas sopla la primera brisa en contra. Esta crisis demostrará que el futuro depende de la capacidad de generar consensos.

—O sea, la crisis es un “baño de realidad” para el país.

—Sin duda.

—¿Cómo se genera esa capacidad de generar consensos? ¿Lo vio en el pasado reciente en la Argentina?

—Poco... Se ve más en los gobiernos subnacionales. Esa capacidad requiere un conjunto de dirigentes en los ámbitos empresario, intelectual, político y económico, que se



Paladino: “En algún momento va a aparecer algún liderazgo”

den cuenta de que hay que acordar sobre cuestiones básicas. Y realmente se ve muy poco esto (ver “Debate y actores...”).

Cada año, un promedio de 6000 hombres de empresa se forman en el IAE, entre presidentes de pymes y gerentes de grandes corporaciones. Ese contacto con quienes tejen la producción nacional es una fuente de diagnóstico privilegiada.

—¿Cuál fue el pulso de los ejecutivos de empresas grandes y de pymes en 2008?

—La preocupación surgió con la volatilidad del contexto. La mayor parte de las empresas estaban asesoradas, pero siempre algo falla. Todos los sistemas de gestión están armados para condiciones estables, con un bajo grado de incertidumbre. Cuando ésta crece, los supuestos no sirven tanto y hay que trabajar con escenarios. Situaciones como éstas humanizan, porque hay que hablar

mucho con el equipo, estarle encima, y más que pedir un marco de funcionamiento hay que pedirle flexibilidad. El no saber cuánto dura esta crisis es lo que más afecta a los empresarios.

—¿Adaptaron en el IAE los contenidos a la volatilidad propia de nuestro país?

—Evidentemente tenemos contenidos de esos. Al tener una metodología participativa, estudiar un caso es una excusa para llegar a la realidad que viven todos los días los empresarios.

—¿Cómo ve la matriz productiva argentina vinculada a la exportación?

—(Pensativo) Es una pregunta compleja. Hay sectores vinculados a la agroindustria que tienen una competitividad nata. Hay otros como los autopartistas y algunas ramas textiles con buena gestión, ordenados y con visión de largo plazo.

Pymes, olfato y supervivencia

“Cuando se viene una crisis, la pyme es la primera en detectarla. Ve datos del contexto y se pone nerviosa antes que las empresas grandes. Es notable, por eso sobreviven. Tienen una capacidad de adaptación y de anticipación muy importante porque no tienen las espaldas de las grandes”, señaló Paladino.

“Lamentablemente—continuó— es muy difícil lograr empresas sustentables sin un mercado de capitales y de financiamiento que tenga en cuenta qué significa una pyme. Y es muy difícil concebir pymes competitivas fuera de cadenas de valor competitivas: la mayor parte de las pymes metalmeccánicas asociadas con Tenaris

o Ternium son competitivas porque esas dos empresas lo son. Alinean toda la cadena.”

—¿Qué tan extendido está este modelo de cadena de valor entre pymes y empresas grandes?

—No todo lo difundido que debería. Es responsabilidad de quien es cabeza de la cadena. Puede ser todo lo competitivo que quiera, pero necesita que también lo sean sus 800 proveedores. No se puede ser hipercompetitivo sólo en un tercio, y echarle la culpa al resto de la cadena. El que es cabeza de la cadena tiene que derramar el conocimiento. Esa es la lógica. La política tiene que ser la misma para todos los estamentos.

En lo industrial no tenemos ciclos lo suficientemente largos para ver dónde están los problemas. Faltan series largas para estudiar qué fue lo que pasó.

—¿Y qué opina de la inserción internacional que tiene la Argentina?

—La veo mal. Y no me voy a meter en temas de política. Cuando uno habla, viniendo de la Argentina, uno tiene un handicap de credibilidad. Mucho no te creen. Pero creo que tampoco saben qué significa la Argentina para los argentinos. Se preguntan si queremos a nuestro país o no, o cómo puede ser que con tantos recursos no generemos riqueza. Ven que tenemos grandes individualidades, y las compran, se las llevan. Y lo que es peor, los argentinos que emigraron son los que peor hablan de la Argentina. No sé en qué momento perdimos el concepto de Nación, el sentido de pertenencia, de participación. En la Argentina hay un enorme problema de exclusión social y da la sensación de que a la sociedad no le importa, y son millones los que no tienen futuro. Se perdió el sentido de Nación y no sé cómo se recupera... Tal vez con mucho ejemplo.

—¿Cree que las soluciones parten de una fuerte decisión que genera sus efectos, o es una cuestión de tiempo y libre fluir de las cosas?

—En algún momento va a aparecer algún liderazgo, porque las naciones no se terminan calcinando y destruyendo a sí mismas. Se acomodan. Si mirás la historia de los padres fundadores de los países, todos fueron liderazgos fuertes—que no significa que sean tiranos— porque es difícil movilizar millones de voluntades. Eso va a pasar.

—¿Y cómo se reconocen esos líderes?

—(Sonriente) Se reconocen.

Debates y actores responsables de generar consenso

Ser timonel en el mundo académico brinda mucha clarividencia sobre la necesidad de debates, consensos, roles y responsabilidades. “Hacer política implica combinar muchos intereses. Con el conflicto del campo, por ejemplo, se retiró el diálogo público-privado. Se definieron políticas en soledad, sin consensuar, lo que equivale a una imposición de poder”, reflexionó Paladino.

No obstante, prefirió la introspección en su análisis, y criticó duramente la incapacidad empresarial para promover el consenso. “Hay mucha fragmentación. Las empresas no le dan mucha importancia a lo que significan las unidades de criterio”, sostuvo.

—¿A qué se debe esta diversidad de criterios?

—Mi sensación es que todavía hay bastante desconocimiento sobre los roles públicos de los distintos agentes de la sociedad. Los responsables de las universidades tienen el rol de promover debates, y lo mismo los empresarios, pero estas cuestiones de responsabilidad ciudadana y política se debaten poco.

—¿Cuáles son los grandes ausentes en ese debate?

—Hay muy pocos intelectuales opinando, y siempre son los mismos. Y la voz de las ideas es clave. A su vez, la política sigue concentrada en grandes partidos y en Buenos Aires. Y entre los empresarios, sólo se plantean discusiones cuando hay problemas, ¿Qué discusiones se plantean, cuando no hay problemas, para anticiparse a ellos? Faltan ámbitos de diálogo, donde se hable desapasionadamente de lo común y se genere una base de conocimiento para la toma de decisiones, y sobran los ámbitos de negociación y confrontación. Mucho de lo que pasó en 2008 fueron decisiones tomadas con muy mala información, o con información y enorme ignorancia.

—Con este gobierno da la sensación de que si a uno no le gusta el estado de las cosas debe esperar 3 años para la próxima elección presidencial. ¿No debería haber un mayor protagonismo del Congreso?

—Creo que hay un cambio respecto de las instituciones. No da lo mismo conocer que no conocer a los legisladores. A más conciencia se tome, se elegirá mejor al Congreso, se lo controlará y se lo penalizará si está muy asociado, sin raciocinio, al proyecto de gobierno.

CADENA DE VALOR

DIALOGO