

■ En la turbulenta Era Trump, las empresas chilenas deben apostar por aumentar la eficiencia, reducir costos, desarrollar talento y aplicar tecnología, así como diversificar mercados, señala el socio de BCG.

POR VALERIA IBARRA

Un desbarajuste global en toda la cadena de suministro, con riesgo de un menor comercio global, disminución del crecimiento, presiones inflacionarias y manto de incertidumbre sobre los acuerdos comerciales, es lo que provocará la escalada proteccionista que tiene como protagonista al Presidente de Estados Unidos, Donald Trump, pero cuyos alcances son mundiales.

Así lo reseña el director general y socio de Boston Consulting Group (BCG), Carlos Paci, quien da la "receta" de qué deben hacer las empresas chilenas para navegar en estos tiempos turbulentos: "Mantener la eficiencia y la productividad va a ser central" y también, para las compañías exportadoras, "diversificar a otros mercados donde hay menos acciones proteccionistas", en concreto, lo que él denomina el "Nuevo Sur". Pero, advierte, hay una gran tarea del Gobierno, desde el desarrollo de talento a resolver la permisología y la crisis de seguridad. Si no, "la acumulación de estrés sobre nuestra función productiva en industrias que son clave para Chile va a terminar haciendo que éstas acaben por caer".

- ¿Qué industrias son las que pueden verse más impactadas por una guerra comercial?

- Las industrias que están expuestas al negocio de las exportaciones: las mineras, las forestales, las empresas agrícolas. En el caso de EEUU es muy importante también la exportación de salmón, todas industrias que para Chile son muy importantes y son de bienes más bien primarios, orientados a la exportación a estos mercados.

Incluso se van a ver afectadas empresas que no venden directamente a EEUU. Si China está exportando bienes electrónicos a EEUU y esas restricciones se imponen, va a haber menos consumo, por ejemplo, de cobre o de litio en China y, por lo tanto, menor posibilidad de que exportemos hacia ellos.

Hay una suerte de fragmentación de las cadenas de suministro, donde Chile es parte de esa cadena, en particular en la provisión de materias primas para los países que manufacturan y que van a poder llegar de forma menos beneficiada, con mayores restricciones a los mercados de consumo, en este caso



CARLOS PACI,  
SOCIO BOSTON CONSULTING GROUP:

“Chile no debería ser el eje de la disputa comercial entre China y Estados Unidos”

EEUU. Y también la importación en Chile se va a ver afectada.

- ¿Si suben los aranceles al cobre?

- Pega directo: accedes a ese mercado en forma menos competitiva. Si es que existiera un arancel a Chile llegaríamos en condiciones menos competitivas y tendríamos que asegurar la competitividad con diferentes fuentes de ingresos y estrategias de mitigación y control de costos para ser más eficientes.

En todo caso, Chile no debería ser el eje de la disputa comercial entre China y EEUU.

- ¿Qué deben hacer las firmas

chilenas frente al proteccionismo global?

- El foco fundamental para compañías es mantener la eficiencia y la productividad, porque si al final hay un elemento de tu perfil completo de costos con el cual llega a ese mercado que está aumentando, en este caso los aranceles, la pregunta que debes hacer es cómo podemos hacer para que los otros elementos de costos sean más bajos. ¿Cómo puedo ser más eficiente en la producción? ¿Cómo puedo ser más eficiente también con mis cadenas logísticas?

El otro elemento importante tam-

bién es poder diversificar. Es decir, a qué otros mercados donde estoy viendo menos acciones proteccionistas puedo llegar o a qué otros mercados puedo llegar con una mejor ventaja competitiva.

- ¿Qué nuevos mercados pueden abrirse para Chile?

- El llamado Nuevo Sur. Tiene que ver con la emergencia de economías que están más cerca al sur, notablemente en el Sudeste Asiático, India, pero también otros países en África y algunos en Latinoamérica que pueden empezar a actuar como polos de consumo. Hay que considerar que esto se está desarrollando y contar con alternativas y modelar escenarios, con inteligencia de producción y comercial, te va a permitir sobrevivir.

- En las últimas décadas aumentó la presencia China en A. Latina y en Chile. ¿Cómo cambiará ahora la relación de la región con EEUU?

- Sí, hay una presencia china importante, en particular en el acceso a algunos bienes estratégicos: agua, energía e incluso en minería.

Ese es un espacio que efectivamente Trump podría querer ocupar y que eventualmente podría generar algún tipo de incentivo (para que inviertan las empresas de EEUU en Chile). Pero va a depender de cómo Chile también se posiciona en sus relaciones bilaterales con EEUU y qué facilidades se generan para

**La crisis de seguridad y la permisología: “La acumulación de estrés sobre nuestra función productiva en industrias que son clave para Chile va a terminar haciendo que éstas acaben por caer”.**

esa inversión. Hay que proveer las condiciones para que Chile sea un país atractivo para que empresas produzcan.

- ¿Qué tareas tienen el Gobierno en el contexto de guerra comercial?

- La cooperación público-privada en estos temas es muy relevante. Hay elementos que son bien centrales. Por ejemplo, temas asociados al desarrollo de la inteligencia artificial, que sin duda es una tendencia muy potente que está transformando industrias completas y economías completas y a una velocidad muy acelerada. ¿Cómo existe una agenda de colaboración público-privada para que esto ocurra?

Otro tema: el talento. ¿Cómo desde las políticas de educación podemos aumentar la generación y el desarrollo de talento? ¿Cómo las compañías también toman parte en el desarrollo de ese talento?

Aquí Paci señala que es clave desarrollar talento digital, de *data analytics* y de la industria de la hospitalidad.

- ¿Qué pasa con nuestros “dolores”: la permisología y la crisis de seguridad?

- Eso es central y yo creo que a esta altura es parte de lo básico que tenemos que lograr como país para poder seguir en la senda de crecimiento. Los temas de seguridad, los temas de regulación clara, el (fin) de la permisología lo que hacen es proveer certidumbre: certidumbre de que no me van a entrar a robar, certidumbre de que voy a poder aprobar el proyecto si hago lo correcto, certidumbre de que las decisiones de inversión que hoy día se tomaron no van a ser modificadas en el futuro.

- ¿El contexto actual hace más urgente despejar esos temas?

- Sí. Porque, ¿qué es lo que pasa si no solucionamos estos problemas? Vamos a perder competitividad y es otro golpe más a los fundamentos: es el golpe de la pérdida de productividad, el golpe de la seguridad, el golpe de los aranceles. La acumulación de estrés sobre nuestra función productiva en las industrias que son clave para Chile va a terminar haciendo que éstas acaben por caer.