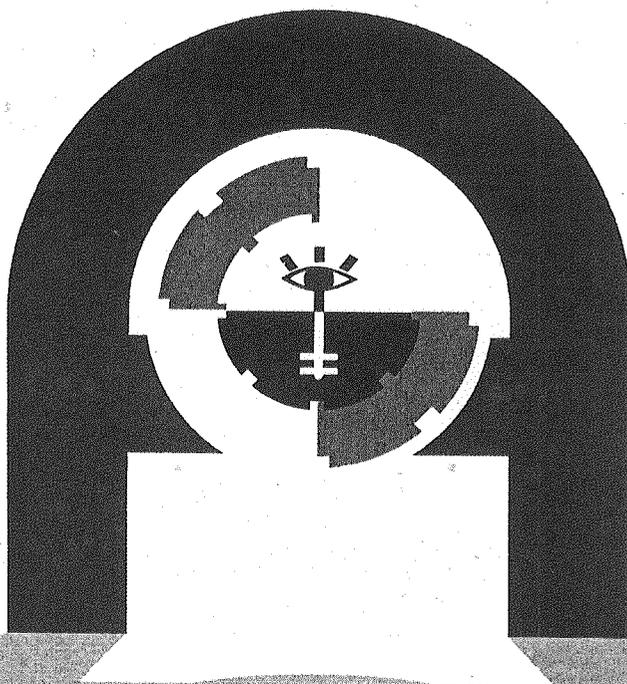


I ENCUENTRO NACIONAL DE UNIVERSITARIOS

EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

"ADMINISTRACIÓN: CRISIS Y DESARROLLO"

**EXPOSICIONES**



**ADMINISTRACIÓN:  
LLAVE PARA UN DESARROLLO  
SUSTENTABLE**



ORGANIZA: Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay



## COLEGIO DE CONTADORES, ECONOMISTAS Y ADMINISTRADORES DEL URUGUAY

### Consejo Directivo 2003-2005

Presidente	Cr. Julio C. Porteiro
Vicepresidente	Ec. Oscar Zwaig
Secretario	Cr. Pablo Cichevski
Prosecretario	Cra. Ma. Cristina García
Tesorero	Cr. Marcelo Mañas
Protesorero	Cr. Juan R. Gonella
Vocales	Cra. Graciela Ruggiero
	Cr. Jorge Echevarría
	Cr. Julián Alonso

### Autoridades del I Encuentro Nacional de Universitarios en Dirección y Administración

#### Comisión Organizadora

Presidente	Cr. Antonio Deus Guardia
Vicepresidente	Cra. Ma. Cristina García
Secretario	Cr. Boris Furman
Prosecretario	Cr. Gonzalo Mora
Tesorero	Cr. Máximo Perdomo
Protesorero	Cra. Claudia Revello
	Lic. Gabriel Andrade
	Cr. Bolívar Gutiérrez
	Cr. Ricardo Kaufmann
	Dr. Gastón Labadie
	Cra. Graciela Muniz
	Cr. José A. Pini
	Cr. Julio C. Porteiro
	Cr. Jorge Tiscornia
	Cr. Alvaro Vilaseca

#### Comité Académico

Coordinador Académico	Cr. José A. Pini
Por la Universidad Católica del Uruguay	Lic. Gabriel Andrade
Por la Universidad de la Empresa	Cr. Bolívar Gutiérrez
Por la Universidad de Montevideo	Cr. Alvaro Vilaseca
Por la Universidad ORT del Uruguay	Dr. Gastón Labadie
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (Universidad de la República)	Cr. Julio C. Porteiro
Por el Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay	Cr. Boris Furman
	Cr. Jorge Tiscornia

Los días 13 y 14 de agosto de 2003, en los Salones del Hotel Sheraton de Montevideo, se llevó a cabo con total éxito el I Encuentro Nacional de Universitarios en Dirección y Administración, bajo el lema "Administración, Crisis y Desarrollo".

Este evento fue organizado por el Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay, en forma conjunta con la Universidad Católica del Uruguay, la Universidad de la Empresa, la Universidad de Montevideo, la Universidad ORT del Uruguay y la Universidad de la República, a través de su Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

El acto de apertura estuvo a cargo del Señor Presidente del Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay, Cr. Antonio Deus Guardia y del Cr. Enrique Iglesias, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo.

Destacamos las excelentes exposiciones que fueron brindadas dentro del Panel de Empresarios, referidas a "Administración, Crisis y Desarrollo", a cargo de los Ctes. Carlos Lecueder y Ricardo Zerbino y del Ing. Rodolfo Oppenheimer.

Las exposiciones desarrolladas en el panel de Expertos Internacionales a cargo del Lic. en Adm. Jorge Etkin de la Universidad de Buenos Aires y del Dr. Carlos Sánchez de la Universidad de Navarra, España, mostraron enfoques modernos de la temática abordada por cada especialista.

El Panel de la "Enseñanza de la Administración a nivel superior en Uruguay", estuvo a cargo de los Decanos de las respectivas Universidades: Ec. Roberto Horta por la Universidad Católica, Lic. Manuel

Pérez Bravo por la Universidad de la Empresa, Ec. Luis Viana, por la Universidad de Montevideo y Cr. Julio César Porteiro por la Universidad de la República, quienes brindaron su experiencia en lo que respecta a la enseñanza de la Administración en cada una de las Facultades.

La visión política sobre "La competitividad país, la administración pública y la reforma del Estado", fue presentada por el Dr. Sergio Abreu (ex Ministro de Industria, Energía y Minería), Cr. Danilo Astori (Senador de la República) y Cr. Ariel Davierux (Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto).

En las sesiones técnicas, que constituyeron el núcleo central del Evento, los respectivos autores realizaron la presentación de 34 trabajos, que fueron aceptados previamente por el Comité Académico del Encuentro.

Por medio de la presente publicación, el Consejo Directivo del Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay, desea compartir con todos los asociados la brillante exposición de apertura, las magníficas ponencias de empresarios y políticos, así como la excelente relatoría final del Evento preparada por su Coordinador Académico, el Profesor José A. Pini.

Corresponde señalar que el éxito alcanzado en este Encuentro ha sentado bases firmes y brinda los antecedentes necesarios para abordar el II Encuentro, que se está gestando gracias a la incesante labor de los integrantes de la Comisión Organizadora y del Comité Académico designado a tales efectos.

*Consejo Directivo*  
Marzo 2004



# Conferencia inaugural a cargo del

*Cr. Enrique Iglesias\**

Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo

Quiero felicitar al Colegio por estas iniciativas, una más, de convocar a la profesión y a las personas vinculadas a los temas de administración, de economía y de contabilidad para debatir temas de carácter general que hacen un poco a las preocupaciones de nuestro país y en general de los países de todo el mundo.

En segundo lugar, felicitarlos porque hay que introducir el tema del desafío que los administradores encuentran hoy, tanto públicos como privados frente al problema del desarrollo y la crisis.

Hay distinguidos académicos, profesores y empresarios que saben de administración, yo no soy especialista en el tema y por tanto no esperen de mí que haga una contribución original sobre un tema que no es exactamente lo que me ocupa o me ha ocupado en la vida.

Preferirá en cambio ocuparme de lo que son los temas del Seminario, reorientando un poco el título de este Seminario, se va a discutir: Administración, Crisis y Desarrollo, la Administración como elemento de competitividad y yo diría: Desarrollo, Crisis, Competitividad y dentro de ese esquema que papel puede jugar la administración pública y la administración privada para hacer frente a estos temas.

Voy a hablar en función de experiencias personales, soy un practicante de la economía, he tenido mucho tránsito en la vida nacional y mucho tránsito en la vida internacional y quizás las presunciones sean más útiles para ustedes para dar un marco de referencia al Seminario que como digo exposiciones muy sólidas que ustedes van a recibir de personas que saben más que yo en este tema de administración.

## Desarrollo y Crisis

Para los que tenemos unas cuantas décadas en este mundo, creo que hemos tenido oportunidad de ver y vivir muchas experiencias, muchas ilusiones, muchas frustraciones y también algunos éxitos, porque la América Latina de hoy no es la América Latina de hace veinte años, ni de cincuenta años, a pesar de todas las crisis, creo que es importante reconocer lo que acabo de decir.

Conocí el primer gran período, que fue la década del 50, 60 y parte de los 70 que fue el período en que prácticamente se trataba de poner en marcha un primer gran modelo de América Latina, con un concepto central de desarrollo, que era el de reproducir a nivel de nuestros países las experiencias y los transitos que habían hecho en la búsqueda del desarrollo los países industrializados.

Fue el modelo zepalino muy controvertido pero que tuvo una vigencia muy importante en muchos de nuestros países y dio como consecuencia la posibilidad de

poner en marcha toda una mecánica vinculada, primero al concepto de sustitución de la importación, al concepto de voluntarismo estatal, todos creíamos en el Estado y seguimos creyendo, pero el voluntarismo era uno de los elementos dominantes en aquella estrategia.

Y América Latina realizó cambios importantes en relación a ese tema, en la década de (50 y 60) la región creció bien, creció entre un 5% y 6%. En ese momento, había en el fondo de aquella concepción, una gran desconfianza del mercado.

Todos tuvimos una gran desconfianza incluso del sector privado. Se pensaba que de alguna forma o no había sector privado o los intereses no coincidían exactamente con una visión racional de los problemas del desarrollo.

Esta fue la primer gran experiencia que dominó durante muchos años, casi dos décadas, la década del 60 fue una década muy importante, la década de las alianzas para el progreso, creación del BID, creación de la ALADI, creación del Grupo Andino, el mercado centroamericano, el grupo de los países del Caribe, la Alianza para el progreso, fueron períodos realmente optimistas.

Este modelo entra en crisis en la década del 70. Ahí está la relación crisis desarrollo, que colapsa un poco el modelo por tres grandes "I": inestabilidad, ineficiencia e inequidad.

Fracasó por la inestabilidad porque no tuvimos en cuenta las necesarias disciplinas fiscales y las ortodoxias monetarias y comenzamos a experimentar los primeros grandes problemas de tipo cambiario, de crisis inflacionaria que se fueron acentuando e hicieron en América Latina un punto de referencia de la gran región inflacionaria del mundo. INFLACION

Ineficiencia porque se nos fue la mano en la sustitución de importaciones, cerramos los mercados y vivimos de las rentas, entonces hubo un gran sector que subsidió básicamente a la industria que fue el sector agrícola, el sector primario y eso trajo como consecuencia que cada vez perdiéramos posiciones competitivas en el mundo.

América Latina era el 10% del comercio mundial, por los años 50 pasamos a ser poco más del 3%, nos fuimos quedando y eso fue otro de los grandes factores que llevo al colapso de aquel modelo.

La inequidad, porque predominó en aquel momento el concepto distributivista nominal de distribución del ingreso como una forma de llevar adelante el tema de justicia y la verdad que terminaron favoreciendo a capas medias y medias altas, en cambio se fue acentuando el problema de la pobreza, que hoy sigue siendo uno de los flagelos más indignantes que tenemos en América Latina.

*\*Versión desgrabada no corregida por el expositor*



Esta fue la primer gran experiencia, hubo una crisis vinculada a instituciones, aquí lo que fracasó fue fundamentalmente las instituciones públicas, sobretodo las monetarias y las instituciones vinculadas al manejo fiscal y fracasaron también las de sector privado, en el sentido que fue creándose en el sector privado, una gestión privada amparada fundamentalmente a los Decretos, a los tipos de cambios múltiples a todo este tipo de experiencia en donde prácticamente la eficiencia se encontraba en el procesamiento de decretos más que en el procesamiento de tecnificación y buenas gestiones.

Esta fue mi primer gran experiencia, esta experiencia fue de alguna manera postergada en su crisis en los años 70, porque vino la época del dinero dulce, cuando tuvimos los petrodólares y en eso los países del norte fueron tan culpables como nosotros porque la crisis revento en los años 80 pero fue postergada porque nos endeudamos.

En los años 80 vino la vuelta a la estabilidad a nivel mundial con los gobiernos Reagan y Thatcher y eso trajo como consecuencia grandes aumentos en las tasas de interés y tuvimos la famosa década pérdida de los años 80, donde ciertamente tuvimos crisis muy importantes en materia política, año 70, la época de los gobiernos autoritarios, tuvimos además problemas importantes a nivel institucional que destruyeron muchas de las cosas que se habían hecho y tuvimos grandes crisis inflacionarias y de balances de pago que llevaron a América Latina a ser la región de la deuda externa.

Aquí se produce una identificación de la crisis que explota y nos genera todo un período de grandes incertidumbres, Chile es el primer país que comienza a gestionar y a fines de los 80 se produce la reacción ortodoxa y viene un poco el segundo gran modelo, que es el modelo de los años 90. POR CRISIS

Este modelo parte un poco de un retorno de la ortodoxia, que significó un retorno al mercado, un retorno a la vigencia del sistema de precios como una forma de asignar recursos, el retorno además a la idea de que tendría que haber un sistema del sector privado vigoroso interno y externo y en cierta manera retorna la democracia que no es poca cosa, a fines de los 80.

Se pone en marcha un modelo que prevalece en todo el mundo en general, que es un poco la reivindicación del mercado como asignador de los recursos, coincidiendo con un período brillante de expansión de la economía mundial, hay que tener en cuenta cuando miramos la década del 90, es la década de las reformas, al mundo le iba muy bien, el crecimiento de los años 90 a los Estados Unidos ha sido excepcional, una de las décadas más brillantes en el crecimiento de la economía de ese país.

Entonces, desarrollarse en un mundo en donde las cosas van bien, es distinto hacerlo como ahora, en donde las cosas no van tan bien y eso fue un factor que lubrico un poco mi experiencia que en los primeros cinco años tuvo mucho éxito y que luego comenzó hacer agua y que ahora esta bajo cuestionamiento, qué paso en la década de los 90?

Esa experiencia que yo retomo de la ortodoxia, que se aleja del voluntarismo estatal, privilegia al mercado, privilegia los precios del sector privado. Se lograron

cosas y creo que es justo reconocerlas, se logro la estabilidad, después de tantas décadas de vivir y convivir con la inflación, volver a tener países con inflación de un dígito es un hecho notable para una región tradicionalmente inflacionista.

Tuvimos además crecimiento, crecimos el 1% en los años 80, pasamos a crecer un poco más del 3% en los años 90. Comenzamos abrir las economías, cosa importante, América Latina sigue siendo una economía cerrada, a excepción de Chile y México, las demás siguen siendo economías muy poco abiertas para lo que debieran ser economías para nuestro nivel de ingresos y comenzamos con un proceso de revisión del Estado y se hizo a partir de los problemas de las privatizaciones, se entendió que el problema de las privatizaciones era un instrumento por el cual el Estado podía ganar eficiencia, reservándose su función regulatoria y dejando que la gestión de la producción pasara directamente al sector privado.

Básicamente el modelo tomó como base, primero el retorno a la estabilidad, para eso hubo una gran ganancia en materia de disciplina fiscal y un buen manejo monetario y cambiario y esos son elementos que le dieron a estos países el retorno a la estabilidad. Hubo todo el problema en materia de apertura externa vinculada a los ejercicios de integración regional pero también a la apertura a los mercados mundiales de forma unilateral, América Latina baja de un 40% sus tarifas a poco más del 10% o 12% en el correr de 5 ó 6 años con una apertura espectacular, incluso en el sector financiero.

Tuvimos un proceso muy importante de crecimiento que creo estuvo presente y por supuesto que el instrumento de apertura del Estado fue un problema significativo.

Sin embargo, hay problemas que están en la base crítica, en primer lugar no crecimos demasiado, crecimos a más del 3% y en América Latina hay que crecer mucho más que eso.

Creo que acá hubo un problema donde estamos todavía con la interrogante ¿por qué no crecimos más de lo que deberíamos haber crecido? Las expectativas de crecimiento en el año 90 era superior y hubo crecimientos muy altos, recordarán las tasas de Argentina, de un 7%, eran tasas importantes. Sin embargo eso no se sostuvo en el tiempo, hubo primero crecimiento moderado y crecimiento volátil, subíamos, bajábamos y eso es un tema muy mal consejero de la inversión privada, un país que crece con estas fluctuaciones de crecimiento para arriba y para abajo no es buen ambiente para la inversión privada nacional ni extranjera.

En segundo lugar tuvimos problemas con el relacionamiento internacional, a partir de las dificultades que se generaron en América Latina particularmente por la dependencia de los flujos de capital importados y eso tuvo como consecuencia grandes alteraciones, que trajeron como consecuencia grandes crisis.

Tuvimos también un tema de vulnerabilidad social, es decir nosotros vimos una bajada crítica de la pobreza, del 48% bajamos al 43%, lo cual no es una cifra demasiado excitante, cuando miramos un poco el promedio de América Latina, seguimos siendo una de las regiones con mayores índices de pobreza y con mayo-

↑  
inflación  
A

↓ POCO  
POBREZA



res índices de desigualdad que no bajo nada, de alguna manera estos son los aspectos negativos.

De alguna forma, todo esto genero problemas que se fueron acentuando en el último quinquenio, en los últimos 5 años, América Latina tuvo un crecimiento mediocre, negativo, el índice de ingresos del año 2003 es inferior al que teníamos en 1997.

### ¿Por qué se producen estas crisis?

En este período podemos identificar varios elementos, pero básicamente primero se produjo un crecimiento económico con muy bajo nivel de ahorro interno y muy bajo nivel de exportaciones relativas, con la única excepción de Chile y México y eso generó una extraordinaria dependencia del ahorro externo, la región volvió a convertirse en adicta, dependiente de los flujos financieros de corto plazo.

La inversión extranjera volvió a crecer y se mantuvo relativamente estable, bajo un poco en los últimos años pero hubo una apuesta importante en las inversiones españolas, en las inversiones europeas, americanas y dio lugar a que las inversiones extranjeras privadas se mantuvieran a niveles interesantes.

En cambio, la inversión en capitales y flujo de capitales de corto plazo fue altamente volátil y eso nos sometió a las grandes fluctuaciones, a las grandes movilizaciones de expectativas, que dieron lugar a que se produjera en América Latina, lo que en el Banco Interamericano de Desarrollo se conoce como el frenaso, que fueron tremendamente perturbadores y fueron unidos a un problema, que es el problema del contagio, la globalización financiera abrió las puertas a un nuevo fenómeno, lo que pasa en México afecto a la Argentina en el 95 y lo que pasó en el extremo oriente afectó a los países del mundo entero, incluyendo los nuestros, la crisis asiática y luego viene la crisis rusa y después la crisis de Brasil y empezamos a descubrir que los flujos financieros no solamente eran sensibles a expectativas internas sino que exportamos expectativas externas y en el acontecer internacional comenzó a generar un fenómeno nuevo que no conocíamos, economías altamente dependientes de esas corrientes financieras que sustituían el necesario esfuerzo interno, de ahorro interno, generaron un nuevo problema y en realidad debo decir que no estamos preparados para eso.

En los años 90 las previsiones eran de que el flujo financiero iba a continuar y que íbamos a vivir dentro de esas grandes burbujas financieras y que eso iba a continuar en el tiempo, lamentablemente eso no fue así y la experiencia demostró que estamos en presencia de una gran vulnerabilidad y que esa vulnerabilidad esta dada fundamentalmente porque el ahorro y la exportación siguen siendo dos talones de Aquiles de las economías de América Latina y eso quedo reflejado en una de las grandes causas de porque la crisis de los últimos años y porque el frenaso de la economía que ha tenido en su conjunto.

El primer gran tema estuvo dado por ese lado.

El otro elemento de la crisis fue la disciplina fiscal, a pesar de que la región hizo grandes esfuerzos en materia fiscal y fueron importantes, no fueron suficientes para hacer frente a los impactos como escudos protectores.

El manejo fiscal que fue fuerte, debo decir que los que hemos vivido tantos años en América Latina, si algo hemos ganado en los últimos años es el respeto que los gobiernos han ido tomando por el balance fiscal.

A mí me llama la atención que gobiernos que llegan al poder con gran crítica a los problemas y modelos de desarrollo vigentes, cuando llega el momento son gobiernos altamente disciplinados en materia fiscal, Brasil es un caso típico, el otro caso típico es Ecuador.

El tema de la disciplina fiscal, estoy pensando en Argentina fue un factor determinante, todas aquellas fluctuaciones externas deberían haber generado en otros países una inmensa disciplina fiscal mucho mayor que la que se puso en marcha.

El tercer elemento que destacaría detrás de estas crisis es el bajo grado de competitividad de la economía latinoamericana.

La competitividad es otro de los problemas a los cuales estamos enfrentados hoy y me parece muy bien, que el tema de competitividad este dentro del lema de este Seminario y ver como puede jugar en esa ecuación del desarrollo y crisis de América Latina que hemos vivido con experiencias comparadas.

Aquí los temas son verdaderamente preocupantes, estaba viendo el foro mundial, de los 80 países que analiza, en los 20 primeros lugares solamente hay uno solo de América Latina que es Chile y en los 40 se incorpora otro que es Trinidad y Tobago, todos los demás están más allá de los 40, Uruguay esta en el 42.

Esto significa que América Latina tiene un problema muy serio de competitividad y es muy serio porque de alguna manera eso nos coloca en una posición muy frágil frente a las turbulencias internacionales, muy frágil en cuanto a la capacidad de poder captar mercados, poder incorporar mercados, muy frágil en la defensa de la economía a las fluctuaciones que nos vienen del comercio internacional y que nos vienen de las propias actividades internas de nuestras economías.

Entre los primeros 20 países, hay siete asiáticos y hay dos entre los primeros cinco, eso explica porque los países asiáticos que entran en una crisis violenta en dos años están creciendo devuelta el 7% u 8%. Es un tema muy impactante, Corea, Tailandia, Malasia, volvieron a crecer, tuvieron un shock financiero por razones de especulaciones en el sector financiero y en dos o tres años salieron y están creciendo a tasas impactantes, esto nos debe hacer reflexionar a los países de América Latina, estos países tienen capacidad de defensa y de reacción que nosotros no tenemos entre esos elementos, creo que lo más importantes es la capacidad de su liquidez.

La pregunta es ¿qué es lo diferente de estos países?, ¿qué han hecho estos países diferentes que no lo hemos hecho nosotros? En primer lugar un enorme esfuerzo de educación integral, en todos los niveles, un esfuerzo que haya hecho que estos países hayan podido gracias a la educación bajar la pobreza del 50% al 9% en una generación.

Un enorme esfuerzo de tecnificación, incorporación de nuevas tecnologías que han generado la innovación espectacular que tienen las economías en el mundo de hoy. Han tenido además un enorme esfuerzo de exportación y un relacionamiento Estado-empresa privada



muy importante, muy inteligente, aquí hay una gran alianza del Estado con la empresa privada y para navegar en este mundo, esa alianza es muy importante y los países asiáticos tuvieron eso y estó fue lo que les dio una enorme capacidad de competencia en los mercados internacionales.

Entonces la pregunta es ¿cuáles son los factores que determinan la competencia y cuál es el papel de la administración?

Tuvimos un concepto de competencia que prevaleció mucho en nuestro país y en todos los países de América Latina en donde prácticamente el ajuste cambiario era lo que de alguna manera determinaba la competencia y así nos fue, el hecho de entender que había que ajustar el tipo de cambio para poder exportar, eso fue un mito muy extendido en estas economías, durante muchos años, todos tuvimos un concepto del famoso retraso cambiario, que existe y ha existido, pero hay que mirarlo un poco a la luz balanceado de lo que significa realmente, no significa procesar el tipo de cambio para poder justificar una mayor capacidad de competencia, eso es un extremo, el otro extremo es creer que fijar el tipo de cambio, o dolarizando tenemos tal disciplina interna que íbamos a mejorar de alguna manera la competitividad, si bien es un elemento importante, tiene que haber una flexibilidad en estas economías que están en un proceso de cambio integral y que están expuestos a grandes shocks externos, creo que el otro modelo de la rigidez cambiaria se demostró también que no era el mejor para poder administrar realmente políticas de competitividad que nos llevara realmente a exportar más y poder exportar en forma más diversificada nuestro espectro exportador.

El tema es profundizar donde están las causas y cuales son los conceptos modernos que nos permiten mejorar la productividad de los factores y a partir de ahí mejorar nuestra capacidad de competencia. El Banco se metió en este tema y hace dos años sacamos un documento que se llama "El motor del crecimiento" que lo han hecho los Economistas del Banco, es muy interesante porque organiza en forma esquemática cuales son los grandes elementos sobre los cuales opera los factores fundamentales que están detrás de la competitividad y ahí aparece todo el tema de los mercados financieros para el crecimiento empresarial, la regulación financiera, aparece el factor humano y la competitividad, aparece la infraestructura, la plataforma de eficiencia, aparece la capacidad de innovación, aparece la política industrial y de inversión.

Nosotros a partir de esto estamos haciendo estudios en América Latina sobre competitividad, ya hemos hecho estudios en Argentina, conjuntamente con la CEPAL estamos haciendo algunos otros estudios en América Central y estamos tratando de hacer estudios en Uruguay.

Hemos realizado consultas a más de 2000 empresarios en toda América Latina para preguntarles cual era el elemento central que limitaba su desproductividad y por tanto su capacidad de competencia.

El factor número uno es el crédito, acceso al crédito y costo del crédito. Voy a decirles, de acuerdo a mi experiencia personal y viendo funcionar los países, cuales son los temas que a mi modo de ver golpean más el

tema de la capacidad de aumento de la productividad y por tanto de la competitividad.

Creo que en este sentido, la contribución que ha hecho el pensamiento económico contemporáneo, el pensamiento administrativo contemporáneo, Noff, premio nobel dice que "las instituciones son un factor fundamental, en la administración de la competitividad de los países" y juega un papel central en la definición de esos factores a los cuales hacía referencia.

Para Noff las instituciones son el conjunto de reglas o mecanismos de aplicación formal o informal que determinan el comportamiento de las personas y las organizaciones en la sociedad. Una linda y clara definición de lo que son las instituciones y por qué están detrás de muchos de estos factores, el tema de la calidad institucional.

Destacaría, lo que me impacta con el trato diario con nuestros 26 gobiernos, primero la calidad institucional de las instituciones públicas del Estado, segundo las instituciones referidas a las instituciones financieras, tercero todo el tema de la educación, cuarto el tema de las relaciones Estado-sector privado y las relaciones capital trabajo y por último el tema de la transparencia y la corrupción.

El tema del Estado es un tema que está en debate, el tema del Estado y sus instituciones, creo que hay tres áreas que condicionan la gestión de la empresa, la gestión de la vida pública, en primer lugar la conducción macroeconómica, se avanzó mucho en América Latina, los equipos que tenemos nosotros al frente de las economías, no tienen nada que ver con los equipos de hace 30 años, son equipos de primera calidad, hoy tenemos al frente de Bancos Centrales, de Ministerios de Economía equipos sumamente capacitados, en esto ha habido un avance cualitativo inmenso en América Latina y esto pone de manifiesto los problemas que supone atacar aspectos claves como por ejemplo la independencia de los Bancos Centrales, las reformas fiscales que permitan dar sustentabilidad al crecimiento de mediano y largo plazo, que es lo que acaba de hacer Brasil ahora y dentro de eso por ejemplo la idea de presupuestos anticíclicos, que es una idea que Chile está iniciando, que nos parece muy importante, que en las épocas de bonanza se genera un superávit, se genera ahorros que pueden ser usados después cuando tenemos la época de baja y después el presupuesto se convierte en anticíclico y no procíclico como es ahora donde todo el ajuste lo que hace es generar más regresión, aquí tenemos el primer problema importante que es la conducción macroeconómica.

En segundo lugar la capacidad regulatoria, creo que a veces el debate de investigación está un poco desenfocado, lo que importa es la eficiencia en la prestación de servicios y esa eficiencia se puede hacer a través del Estado siempre que responda al concepto de eficiencia, también se puede hacer de parte del sector privado siempre que haya un sistema regulatorio muy importante.

Muchas veces en nuestras encuestas nos encontramos que el desencanto con las privatizaciones que prevalece hoy en América Latina tiene mucho más que ver con la filosofía privatizadora, con la falta de sistemas regulatorios que hagan de alguna forma eficiente el ejer-



cicio y la privatización.

La eficiencia de las empresas públicas, creo que no hay peor impuesto para una sociedad que la ineficiencia de las empresas públicas, porque eso es lo que realmente termina aterrizando en la vida de la gente.

Otro frente es el frente financiero, hemos tenido grandes crisis en América Latina en materia bancaria muchos de ellos vinculados a los flujos financieros externos, por supuesto a lo que tiene que ver con esos boom de ingresos de capitales de corto plazo, el sector bancario se extendía, asumía riesgos imprudentes, cuando venía el momento de las vacas flacas se producía la contracción, se erosionaban los activos de estos bancos, los portafolios, se producían los grandes descalces entre activos y pasivos, el caso de Argentina es muy claro. Se producían además los grandes salvatajes que costaron el algunos casos hasta el 30% del producto bruto para hacer la socialización de las pérdidas del sector bancario dado su carácter público.

El tema del sector financiero es muy importante, primero la solidez y eso implica fundamentalmente organismos regulatorios y de supervisión muy importantes y estos mecanismos han fracasado o por lo menos no han estado al nivel del que deberían estar.

Ciertamente hoy lo dicen, los 2000 empresarios que hemos encuestado, es el acceso al crédito y el costo del crédito que sigue siendo muy alto y es muy importante, así como la ineficiencia del sector público significa costo más alto de energía, así también la ineficiencia que nos viene del sector financiero significa intereses más altos y con eso como competimos con países y empresas. Aquí la competencia es entre empresas de países y no entre países.

Creo que el tema financiero es muy importante, en algún momento se pensó que ese tema se arreglaba a través de instituciones públicas y de banca de desarrollo. Fue muy complejo el resultado de banca de desarrollo, los bancos agrarios, industriales, en general no fue una experiencia exitosa, hubo un gran procesamiento de subsidios y un gran procesamiento de ineficiencia, eso no quiere decir que tenga una labor que cumplir, considero que las instituciones de desarrollo públicas tienen una función que cumplir, pero lo que no se puede aceptar es la impunidad frente a la ineficiencia.

El otro tema es el sector privado y aquí tenemos nuevamente el problema de que la expansión y contracción, tienen que ser sometidos a regulaciones muy severas y particularmente todo el tema de descalze de activos y pasivos.

Educación, es uno de los activos importantes que tiene nuestro país, el sistema educativo, sigue siendo en comparación un sistema que se compara muy bien con otros países de nuestra región. Aquí hay que seguir invirtiendo en la economía del saber, estoy impresionado con los muchachos jóvenes de este país y que los mismos entiendan que la oportunidad de acceder al conocimiento es una enorme capacidad de innovación y de creatividad y el país y la empresa deben invertir en esto y en todo lo que signifique las técnicas de innovación. Nuestra gran materia prima es la educación acumulada y todo lo que podamos hacer para invertir en ese campo.

El cuarto frente, es el tema de las relaciones labora-

les, el capital con el trabajo y las relaciones del Estado con la empresa privada, creo que en esta materia hay mucha experiencia cumplida, este año estamos sacando un estudio sobre el tema laboral, tema que hay que discutirlo con el Estado, empresa privada y los sectores de trabajos y las relaciones que hay entre las empresas del sector privado y el Estado.

Si algo demostró la crisis de los últimos años, sobre todo en el sur de la región es la importancia que tiene la seguridad jurídica, la importancia que tiene la protección de los contratos, la importancia que tiene el mantener reglas de juegos permanentes, todo eso es básico para la aprensión de la inversión tanto interna como externa. En este sentido es muy importante entender que en el mundo que estamos viviendo, las relaciones entre el Estado y el sector privado tienen que ser relaciones muy claras y muy eficientes para enfrentar juntos los grandes desafíos de competitividad que tenemos por delante.

Por último, el tema de la transparencia, el tema de la corrupción, un flagelo que se ha hecho más evidente en los últimos años en América Latina. Nuestro país tiene un standard ético que se compara muy bien con otros países.

¿Qué hacemos con el modelo de desarrollo? Prefiero hablar de un modelo incremental, de alguna manera hay que mirar con serenidad qué ha pasado, qué funcionó bien y qué funciona mal y hay que mirar también un elemento muy importante cuáles son los grandes condicionantes que nos planeta hoy la realidad internacional de la cual estamos viviendo y de la cual estamos relacionando, no hay ningún país que viva en el aislamiento.

Hay ciertas reglas del juego que están incorporadas en nuestro país, en el relacionamiento con el mundo que hay que tener en cuenta para analizar el pasado, aprender de las buenas lecciones, cambiar lo que haya que cambiar, pero tener en cuenta cuales son las limitantes con las cuales se presenta la estrategia de nuestro país en el escenario internacional y a partir de ahí comenzar a reformar la reforma que haya que reformar, confirmar las hechas y hacer otras que no se han hecho y de alguna manera hacerlo a partir de este gran diálogo que permita un poco encontrar grandes consensos.

Considero que los administradores tienen una gran responsabilidad en este tema, los públicos desde ya, para hacer frente a todas estas opciones que nos plantea el binomio desarrollo-crisis, pero también el sector privado así como hablamos de reformas macroeconómicas, también hay que hablar de reformas micro-económicas, es una reforma de la empresa y creo que ustedes tienen suficientes elementos aquí para discutir en qué forma la gestión de la empresa, como la gestión del gobierno se enfrentan a estos grandes desafíos, como pueden contribuir a ellos y como de alguna manera pueden responder a través de los activos que tenemos que no son pocos, a estos grandes desafíos para poner en marcha las economías dinámicas mucho más justas, mucho más vigorosas en su presencia internacional.

Otro elemento importante, no es mal negocio en el mundo de hoy ser chico, los países chicos tienen oportunidades muy importantes si las utilizan bien.

*Muchas gracias*



### 1. ¿Qué enseñanzas nos dejó la crisis?

#### 1.1 Endeudamiento excesivo

*...cuando sale el sol, uno guarda el paraguas y lo saca cuando llueve...*

Más que nunca el año pasado lo vimos, que cuando llovió no hubo paraguas y los años que había sol lo teníamos siempre a disposición, pero como nos gustaba tener paraguas pedíamos dinero y hacíamos proyectos e invertíamos y eso hace que un país se mueva, pero también hace que genere una corriente de optimismo excesivo, de visiones en las cuales uno se deja llevar por números favorables y entonces pasa que ese embalaje que tiene la empresa genera luego pasivos que son difíciles de pagar.

No solo recurrimos a excesivos endeudamientos sino que además nos descalzamos de moneda, nos pareció muy natural producir pesos y deber dólares y eso que nos pareció muy natural, hoy nos parece muy antinatural.

No cabe duda que si algo nos dejó esta crisis es que los administradores que van a dirigir las empresas del Uruguay de aquí en más, deberán tener en cuenta esta enseñanza.

#### 1.2 La relación riesgo retorno

Cuando uno proyectaba y realizaba negocios sobre la óptica de optimismo, especialmente en lo comercial, donde nosotros, por ejemplo, hicimos muchos proyectos desde el año 85 al 98. No hay dudas que vivimos un período casi interrumpido de bonanza y uno se acostumbra a minimizar la percepción de riesgo.

El riesgo que uno puede afrontar es un crecimiento menor. Por ejemplo, el Efecto Tequila con tantas consecuencias graves en el continente, en el sector financiero en Argentina, donde vimos bancos que cerraron; pero nosotros aquí, apenas lo vivimos como un semestre donde el aumento de ventas se frenó un poquito, caímos algún punto y retomamos la vitalidad enseguida.

Eso nos hizo minimizar el temor al riesgo que trae toda operación comercial o toda operación de negocios y mirar solamente el retorno que eso nos da.

#### 1.3. Dominar la soberbia

Cuando digo dominar la soberbia me refiero a pensar que estamos trabajando bien y vamos a seguir trabajando bien y que los problemas se arreglan y cuando llega el momento de encontrarnos con que la recesión es violenta y que no hay forma de arreglar los problemas, uno se da cuenta que nos faltó un baño de reali-

dad en nuestras empresas en el manejo que hicimos de las empresas.

#### 1.4. Pensar a largo plazo

El pensar con una perspectiva de largo plazo es una de las cosas fundamentales; a veces nos parece que todo va a ser como ahora, como el presente, entonces proyectamos un largo plazo relativo. Tenemos que saber que en el largo plazo las cosas cambian, por lo tanto tenemos que estar preparados para afrontar esos posibles cambios.

#### 1.5. Profesionalizar la gestión

Con todo lo dicho llego a los dos últimos puntos que para mí son importantes, porque quiero rescatar que como consecuencia de ese sentimiento, pienso que no nos habíamos acostumbrado a valorar suficientemente la profesionalización de la gestión.

El gestionar la empresa, dirigirla, su administración, había sido hecho por gente que quizás no estaba lo preparada que debería estar.

Con el quiebre cambiario brasileño en el año 99 empezamos a flaquear y seguimos en el 2000 y 2001 y en el 2002 se nos vino la noche y en el 2003 hemos prendido alguna lamparita pero la noche sigue por allí a pesar de que parece que comienza a iluminarse la cosa. Entonces aprendimos a valorar que nos preocupan los cargos de dirección en las empresas, cargos gerenciales que tengan que ver con el Management, es importante que quienes lo ejercen, estén preparados profesional y personalmente para los momentos que tengan que llegar a vivir.

Por eso dijimos que remarcamos estos dos puntos:

- profesionalizar la gestión
- y preparar el liderazgo para la crisis.

### 2. ¿Qué hicimos? ¿Qué tuvimos que hacer en empresas de servicios?

Para poder sobrevivir, tuvimos que reestructurar procesos internos, volverlos más eficiente, practicar una reingeniería interna para lograr empresas más eficientes con menos costos operativos para que les fuera más fácil cumplir los objetivos marcados.

Este proceso duro comenzó en el 99 y cuando llegó el 2002 estábamos un poco preparados, pero realmente es un proceso que hubo que vivir, desarrollar programas concretos, software de gestión basados en dicha reingeniería. Los famosos CRP que en estos momentos muchas empresas están desarrollando, tuvimos que hacer un esfuerzo fuerte para que de alguna manera, lo-



gar que la eficiencia invadiera nuestras administraciones y tratar de esa forma de ser productivos, bajar costos administrativos y poder seguir navegando en un entorno tremendamente difícil como el que vivimos.

Se dieron cambios importantes en el Márketing de las empresas. Aparecieron los programas de relacionamiento con el consumidor, marketing directo, contacto con la gente, manejo de bases de datos, pasaron hacerse cosas que el mundo de hoy, ya estaba haciendo y que nuestra realidad nos impone.

Pero el mundo de crisis nos exige mucho más porque muchas veces sabemos que no tenemos dinero para gastar en medios masivos y tenemos que llegar al cliente de otras formas y estas formas es trabajar de una manera creativa, mejor y más eficiente.

Buscar fuentes alternativas de financiamiento, es un tema fundamental en tiempos de crisis en especial el del año pasado. Hubo que ponerse a ser creativos, inventar desde casos en que un comerciante tiene dificultades para pagar, le tenemos que cobrar con mercaderías, pero si uno cobra con mercaderías de que me sirve tener zapatos en stock si soy un administrador de un complejo inmobiliario, entonces de pronto hacíamos una promoción y vendíamos vales para comprar en ese comercio con grandes descuentos, lo vestíamos de promoción y lo que estábamos haciendo era hacer dinero para poder cumplir nuestros compromisos.

A ese tipo de medidas se tuvo que recurrir con mucha creatividad, tratando a su vez de no afectar las ventas de los otros comercios que pudieran decir que se sentían en condiciones desiguales, porque se favorecía aquel que no había pagado las cuentas en plazo.

### **3. Desarrollar importantes cambios en el marketing**

Si hay algo que nos dejó esta crisis, fue un consumidor diferente.

Nosotr@s definíamos a la consumidora uruguaya y la menciono en femenino porque el 70% de la decisión en la familia, pasa por la mujer. La mujer es la que compra para el hogar, para sí misma, para los hijos y muchas veces para el marido. Esa mujer en la década del 80, era una mujer producto de un país en crisis, de un país estancado, y definimos a la mujer compradora en dos palabras: culposa y racional.

Culposa porque en un hogar, de una familia que vive en un país en donde el poder adquisitivo es bajo, gastar dinero es realmente un manejo de recursos escasos y uno tiene que asignarlos en función de prioridades que la mujer asigna. Entonces cuando compra para sus hijos esta bien, cuando compra para su familia esta bien pero cuando compra para ella no esta bien porque gasta los pocos dineros que hay en la familia, así es que siente culpa en gastar y si nosotros queremos que las mujeres entren a los shoppings y sean impulsivas, vean algo y lo compren nos encontramos con que era todo lo contrario, veían una camisa y decían no la puedo comprar. Después de eso como tenían ganas igual de comprarla, se debía racionalizar el proceso de compra, convencerse de que la camisa realmente la necesitaba y el segundo paso era recorrer todos los locales disponibles para ver todas las camisas, revolver todo, dejar

todo desordenado y al final comprarla.

Durante los años 90 fuimos acercándonos al primer mundo, los argentinos pensaban que ya estaban, nosotros no, nosotros pensábamos acercarnos y entonces la compra por impulso empezó a funcionar un poco más y empezaron a aparecer marcas y aparecieron marcas con más asiduidad. Y la consumidora uruguaya se volvió más consumista. Pero llegamos a estos últimos tres años. Y qué nos queda de estos últimos tres años, que de nuevo se empobreció el país, que otra vez, el nivel de ingreso cayó. Debemos ahora, nuevamente, asignar recursos muy escasos y de vuelta la mujer compradora es culposa y es racional, entonces tenemos que ir a promociones más vinculadas a precios, a conveniencias, al slogan: "acá hay de todo venga y compre".

Nosotros no hacíamos nunca promociones con descuentos. Creemos que el tema precios es un tema fundamental, nosotros tendíamos a dar servicio. Sin embargo le descontamos a la gente el IVA incluido en la venta. Como respuesta, la gente viene masivamente porque tiene la sensación de que hace una gran compra. Y en verdad hace una gran compra porque compra a precio normal con un 18.7% de descuento; ése tipo de marketing que maneja la variable precio, son cosas que hubo que aceptar.

Cuando uno trabaja con la gente de marketing, son muy creativos pero la parte de dinero no la manejan, por eso el trabajo de equipo es fundamental en todo esto. Tuvimos que promover la capacitación más que nunca; capacitar a los vendedores de los locales, capacitar a nuestro personal, tuvimos que reanalizar todo el tema de las tercerizaciones, porque hemos tenido tendencias, hubo momentos que todos tercerizamos y después viene la crisis y todos volvemos a asumir responsabilidades. Todo eso fue lo que tuvimos que hacer para llegar al punto cero y soportar la tormenta, fue un entorno diferente, y en ese entorno diferente la única forma de realmente operar para poder enfrentar esta situación es básicamente basarnos en un trabajo muy fuerte de especialistas en cada área, en marketing, software, en temas fiscales fundamentales, en temas jurídicos, todo tipo de trabajo, pero coordinado y funcionando sistémicamente.

La realidad es que todo eso tuvo que ser coordinado por gente capacitada que se perfeccionó en su especialización profesional, incluso en dirección y gestión, porque ese especialista es el que tiene la visión global, el que tiene idea de cómo manejar todos esos aspectos para hacerlo llegar al resultado final, el que puede saber la relación que hay siempre entre costo y beneficio.

Decía que los de marketing miran mucho sobre los beneficios y se olvidan de los costos, a veces hay que bajarlos a tierra, eso fue lo que la crisis nos dejó en claro. Más que nunca nosotros tenemos que pensar en la importancia de la profesionalización de la dirección empresarial en este país, no la teníamos tan clara hace unos años como la tenemos que tener hoy.

Creo que es un tema muy importante que nos deja mejor parados para enfrentar el futuro y para que en el futuro nosotros podamos tener empresas más profesionales y que trabajen un poco mejor.



#### 4. ¿Cómo está desarrollada en el Uruguay la idea de profesionalizar la gestión?

Yo respondería que no muy bien.

Las empresas por lo general en el Uruguay tienden a ser empresas de dos tipos: una gran cantidad son empresas familiares, es decir el mini empresario que empieza una microempresa y que empieza a crecer y que obviamente va a ser sucedido por sus familiares, por sus hijos o parientes en la dirección de la empresa. Eso en Uruguay está invadiendo la economía y por otro lado tenemos el Estado que tiene un peso excesivo, podemos discrepar si está bien o mal, pero la realidad que el peso hoy del Estado en la economía uruguaya es tremendo, hace que las empresas tengan que contribuir en una forma excesiva y por lo tanto limitar su capacidad de inversión y de trabajo.

Esas empresas familiares y públicas evidentemente al desarrollarse van en contra de la profesionalización del Management. Las empresas pequeñas, las empresas familiares no buscan profesionales que las dirijan, buscan familiares. Si esas empresas capacitaran a esos familiares o eligieran al familiar capacitado probablemente estarían mejor preparadas para competir y lograrían mejores posibilidades de sobrevivir.

Sobre cómo se eligen las personas que están en las empresas públicas, creo que hoy se ha hablado bastante del tema, digamos que no hay realmente un esfuerzo por profesionalizar la gestión del Estado. Lamentablemente la gestión de las empresas públicas en Uruguay, -que hoy es mejor que hace unos años- sin ninguna duda en muchos aspectos han mejorado y han hecho un esfuerzo, pero a veces pasa que ese esfuerzo y esa profesionalización debe empezar desde la cabeza de esa empresa, y la cabeza de la empresa lamentablemente el criterio de elección en nuestro país no es el de profesionalizar sino es el de a veces politizar, a veces "amiguitar", a veces premiar a alguien que no tuvo un resultado electoral como para ser diputado o senador y termina siendo presidente de un ente como si el ser diputado o senador (o aspirante a) preparara para ser presidente de un ente.

La realidad es que en nuestro país elegimos a las personas que dirigen las empresas más importantes con criterios que no son los que estamos discutiendo en este evento. No se hace con criterios que son los de la profesionalización, los de gente que se preparó para eso.

Yo pregunto: ¿qué hace la administración pública cuando necesita un abogado? busca un abogado selecciona un abogado, busca en el departamento jurídico si es que lo tiene. Cuando necesita un administrador busca a alguien, pero no con el mismo criterio que busca al abogado. Es como que nuestra profesión no está en ese sentido suficientemente valorizada y creo que es una de las cosas que si en este país se hiciera mejor, no discutiríamos tanto si hay que asociar las empresas públicas con privados, si hay que privatizar o no, simplemente sería una empresa más profesional.

Quiero hacer un llamado de atención importante, porque acá uno no viene a decir que somos administradores y por qué nos hemos preparado para esto y hemos estudiado en las diversas Universidades, estamos mejor capacitados. A veces hay factores relevantes que analizar. Acá hay un equilibrio que quiero referir, en cuanto a la diferencia en ser asesor y ser decisor.

El profesional universitario uruguayo está muy acostumbrado a ser asesor. Nos preparamos para aconsejar, para decir he estudiado y entiendo que esto es lo que se debería hacer, pero no estamos tan preparados para ejecutar. No olvidemos que el rol del administrador no es solo estar bien preparado, analizar bien los temas y evaluar las posibles soluciones sino normalmente llevarlas adelante.

El administrador tiene que tener una visión global, una óptica a largo plazo. Tiene que tener poder de decidir, tiene que tener ética y honestidad y poseer preparación profesional, es este último renglón en el que hemos fallado en las empresas y especialmente en las empresas públicas de nuestro país.

Creo que la experiencia que he obtenido con las empresas que trabajo es que en los próximos años, se deberá tender a profesionalizar más, a buscar gente más preparada porque cuando vivimos la crisis notamos que ante las urgencias que debimos atender, tuvimos que salir a aprender cosas para poder enfrentarlas y es fundamental que eso no suceda así.

Por los años 70, el estudio de mi padre Luis Lecueder, desarrollaba proyectos inmobiliarios, hicimos muchos edificios en Punta del Este, en la época del boom inmobiliario. Mi padre era el administrador de los negocios, era el que los formaba, el que los administraba, el que negociaba, llevaba adelante los proyectos. Yo estaba al lado de él y llevaba la contabilidad y liquidaba impuestos.

Y en su momento le decía que yo era el contador del estudio y él ya no lo era más y en realidad lo que era él era administrador de empresas del estudio y con el tiempo cuando comenzamos con los shoppings me paso lo mismo y noté la diferencia entre ser asesor o decisor, entre simplemente manejar procesos contables y sus consecuencias fiscales a pasar a tomar decisiones, analizar problemas, formular proyectos de inversión.

Si logramos que la valorización de la profesión sea tal, que cuando la administración pública en el Uruguay elija un profesional de la gestión, busque dentro de gente que tenga nuestra preparación, entonces vamos a estar mejor posicionados.

Pero recordemos que tenemos que aprender a tomar decisiones y que es un tema para el que a veces no estamos preparados, nos cuesta y creo que es el gran tema de culminación de la preparación académica y profesional. Formar profesionales con la capacidad para poder ejecutar la correcta administración del negocio. Para poder llevarlo adelante.

*Muchas gracias*



Muy buenas noches, en primera medida quiero decirles que me siento como colado, un ingeniero entre tantos contadores, economistas y administradores, por el otro lado es un placer y un honor que me hayan invitado.

Se me pidió que hablara de manejo de crisis y de las empresas, de empresas públicas. Yo me he retirado un poco de la actividad de línea como director de McDonald's desde hace un año y medio y he tenido la oportunidad en este año y medio de observar muchas empresas, empresas familiares, empresas estatales, empresas profesionales, manejadas muy profesionalmente con varios accionistas y empresas en el extranjero. Por lo cual me pareció que era un buen momento de compartir con ustedes un poco algunas reflexiones y ver aspectos de éxito en común que tienen las empresas; y es más, no me gustaría hablar de empresas sino de emprendimientos.

Porque un emprendimiento puede ser comercial, de una empresa, puede ser un emprendimiento no comercial como una ONG, puede ser también el manejo del Estado, como un gobierno, puede ser también un Ente Autónomo o puede ser una empresa pública, un emprendimiento en general y hay algunos ejemplos muy buenos en la vida pública que me gustaría compartir con ustedes.

Aquí probablemente, no les voy a decir nada nuevo, lo que quizás pueda ser un poco diferente es en el orden en que yo junte las diferentes cosas, y la perspectiva un poco diferente que le doy a todas las empresas que han tenido éxito.

Me gustaría entender la dinámica de los emprendimientos exitosos que son necesarios para ser competitivos y afrontar no solamente las épocas de bonanza, que son fáciles en general, sino las épocas de crisis que es en donde se demuestra la buena organización, el buen desempeño y el equipo humano que hay detrás.

Uno de los aspectos que más me gusto de la exposición del Cr. Lecueder fue que todo emprendimiento debe tener una visión a largo plazo, no puede ser pensado a corto plazo, son solamente oportunistas los que pueden hacer cosas a corto plazo y son limitados en el mundo las personas oportunistas, yo no lo soy y Carlos y Ricardo tampoco lo son.

Hay que plantar la semilla, regarla y esperar los resultados a largo plazo; y basado en eso me gustaría comenzar la presentación, que va a tener cierta estructura: primero quiero hablar de los grupos involucrados en un emprendimiento, en segundo lugar voy a hablar de una estructura organizativa de emprendimiento y finalmente unas conclusiones.

### Grupos involucrados

Tengo un orden y es un orden de prioridades que tiene que tener todo emprendimiento.

Primero hay que pensar en los clientes; totalmente

concentrados en el cliente y demostrando pasión por servirlo. Lo que se produce, bienes y servicios tienen que ser pensados para el cliente y con el cliente siempre en mente.

Segundo hay que pensar en los empleados, proveedores o distribuidores que son los que realmente sirven a los clientes.

Tercero hay que pensar en la comunidad en la cual uno esta inserto, porque uno depende de esa comunidad, los clientes viven en esa comunidad, uno vive en esa comunidad.

Finalmente están los accionistas, que son los dueños del emprendimiento. Acuérdense que para un emprendimiento público, pueden ser los ciudadanos los accionistas -que también son los clientes-.

Este es un orden que hay que mantener, pero lo más importante es mantener un balance en el cual todos son ganadores; si en cualquiera de estos cuatro grupos hay un perdedor, se cae el balance y el emprendimiento va a fracasar.

Todos los emprendimientos de largo plazo han demostrado su capacidad por mantener este balance.

### Hablemos un poco del cliente

Los clientes son la razón de ser de los emprendimientos. En la empresa que dirigía, yo decía: "Si no tenemos clientes, básicamente ¿quién nos va a pagar el salario? Son los que cubren nuestro salario día a día, por lo tanto dependemos de ellos y tenemos que actuar en función de ellos".

Los clientes son mucho más inteligentes de lo que creemos. A veces pensamos en aumentar el precio o bajar la calidad y el cliente se da cuenta y se va, porque siempre tiene opciones. Llevando este concepto a un extremo, podemos decir que los clientes dentro de un país también tienen opciones, cuando no tienen las oportunidades, no tienen las conveniencias y los servicios, se toman un avión y se van del país, por favor piénsenlo desde ese punto de vista.

En conclusión hay que centrarse en el cliente y buscar el cien por ciento de la satisfacción del mismo. Todo emprendimiento tiene que buscar siempre este objetivo.

### Empleados, distribuidores, proveedores

Son los que satisfacen a nuestros clientes. Atienden a los clientes, producen los bienes y servicios, lo cual también es nuestra obligación y misión como administradores o como gerentes. Nosotros estamos obligados, a traer los empleados al emprendimiento, desarrollarlos, entrenarlos, enseñarles, motivarlos en forma continua y retenerlos, porque perder un buen empleado, creo que todos saben lo que cuesta.

Conclusión, satisfacer a nuestro cliente interno que son nuestros empleados.



## La comunidad

Los emprendimientos son parte de la comunidad, están insertos en la comunidad, por lo cual ayudarla es ayudarse a sí mismo. Al mejorar la comunidad, automáticamente mejora su poder adquisitivo y mejora la perspectiva de la empresa.

Hoy en día esta en boga usar la frase "responsabilidad social" que es una forma de mejorar la comunidad, pero eso es algo que tendría que salir natural, no habría que ponerle un título. Es parte de trabajar para mejorar el ambiente/sociedad en la cual estamos trabajando, y ser honestos con nuestros conciudadanos.

Hace poco visite la ciudad de Juan Lacaze, yo soy Presidente de DESEM, Jóvenes Emprendedores y tenemos una oficina satélite en Juan Lacaze, donada por FANAPEL y quede impresionado de la integración de Juan Lacaze a FANAPEL. Me impresionó ver como esa ciudad ha crecido y se ha desarrollado humanamente por un trabajo integrado entre la comunidad y la industria (el emprendimiento), aquí ven un ejemplo específico.

Conclusión hay que bregar por la salud de la comunidad en la cual uno vive, por la sobrevivencia de los propios emprendimientos.

## Los accionistas

Los accionistas proveen la visión y los valores del emprendimiento, definen sus objetivos y metas, son los que proveen los recursos monetarios como no monetarios para que sea exitoso: son los dueños del emprendimiento básicamente.

Conclusión: deben de proveer el liderazgo del emprendimiento.

Quiero repetir algo que dije al principio porque lo creo sumamente importante, hay que mantener el balance, cualquiera de los cuatro elementos que este desbalanceado, hace caer el emprendimiento. Pero si uno ha invertido mucho tiempo en mantener ese balance, en épocas de crisis, uno puede ir a lo que se llama "el banco de confianza" y en forma temporaria llevar la balanza hacia un lado o hacia otro. ¿Porqué? Por que ha generado esa confianza en los clientes, en los empleados, en la comunidad como para que en épocas de crisis donde son generalmente los accionistas los que están sufriendo, puedan, ellos, tomar alguna acción por un tiempo moviendo la balanza a favor hacia ellos, para luego volver a llevar todo al equilibrio.

Vuelvo a repetir: todos tienen que ganar, si pierde uno, falla la empresa o actividad.

## Estructura organizativa

En la estructura tenemos a los accionistas, el ejecutor y los implementadores. En forma más concreta estamos viendo a los accionistas que están representados por el Directorio de la empresa.

El ejecutor es la gerencia general y los implementadores son los responsables funcionales, los empleados, proveedores y distribuidores.

Los accionistas a través del Directorio establecen el objeto del emprendimiento; normalmente se habla de

la misión y la visión. La razón de ser, el propósito, que es lo que van a adquirir, que es lo que van a lograr. Tiene que ser claro, e incluir una explícita referencia a los valores con los cuales se rigen.

Cuando me refiero a los valores, me refiero a pagar todos los impuestos, a cómo se van a hacer las cosas en forma honestas, no vamos a engañar. Esta es sólo una categoría de valores.

Hay otra categoría de valores que son los que marcan la dirección del emprendimiento. Hay un caso muy específico que conozco en Uruguay, que es el del estudio Lecueder (y me acuerdo de una charla cuando vine al Uruguay) del Cr. Luis Lecueder, que me dijo: "Yo voy a hacer la Terminal de Tres Cruces y otras obras, las cuales van a tener un valor agregado para la comunidad, no solamente van a ser rentables por sí, sino que son un valor agregado para la comunidad".

Esto es un valor y este valor se transfiere al resto de la organización.

## Los objetivos

El Directorio tiene que poner objetivos claros, enunciar los resultados esperados y los plazos y definir claramente, cuando se asignan los recursos. Hoy en día los recursos son cada vez más escasos y en consecuencia se piden resultados mayores que en otras épocas, y lo más importante, el Directorio tiene que proveer los incentivos adecuados para lograr los objetivos. El que logra los objetivos tiene determinado premio y si no se logran, indicar con precisión cuales son las consecuencias.

Conclusión: el Directorio tiene que proveer el liderazgo y la dirección del emprendimiento.

La Gerencia General, se expresa generalmente a través del Gerente General, administrador, responsable de ejecutar el objeto del emprendimiento. El gerente recibe las órdenes del directorio para ejecutar, para tratar de lograr los objetivos establecidos, en tiempo y forma. Es su responsabilidad, además, optimizar los recursos asignados para lograr los objetivos, armar el equipo humano, contratar, entrenar, motivar y retener.

Los empleados tienen que estar informados y comprometidos con el objeto del emprendimiento. Es la única forma de lograr el compromiso por parte de ellos con el trabajo.

Tienen que tener los objetivos claros y concisos. Tienen que tener las herramientas para lograr los objetivos establecidos, por lo tanto tienen que estar entrenados. Uno entra en muchas oficinas públicas y se entera que apareció un nuevo empleado que ni sabe lo que tiene que hacer. Le dieron el título pero no sabe para que está en ese lugar, no tiene idea que es lo que tiene que hacer. Por lo cual, el darles el entrenamiento y las herramientas correctas, es crucial. También tienen que estar motivados, motivados en y con lo que hacen, y recibir reconocimiento cuando hacen bien las cosas (que no tiene por que ser monetario); y en la situación contraria, tienen que saber las consecuencias de que si no logran el trabajo en tiempo y forma, que eventualmente pueden tener dificultades.

Conclusión, esperan un fuerte liderazgo por parte de la dirección del emprendimiento.



Co  
me  
sa  
llas  
fori  
des  
les  
dej  
tan  
p  
en  
rali  
chc  
ent  
em  
gar  
libr  
mic  
ma  
pe  
la  
cri:  
so  
ob  
dic  
de  
s  
de  
taj  
na  
qu  
na  
vic  
sa  
au  
im  
qu  
va  
gu  
er  
de  
cc  
cc  
ar

## Conclusiones

Hay que tratar de enfocarse en el cliente: En el momento que toda la organización se enfoca, centra y piensa en el cliente, les puedo garantizar que hay maravillas que van a salir en cuanto al producto, servicio y formas de atender a los clientes.

Hay que proveer el liderazgo del emprendimiento desde el directorio, hay que tener gerentes profesionales, a los cuales se les debe dar la responsabilidad y **dejarlos actuar**, proveyendo los incentivos adecuados tanto para los gerentes profesionales como para todo

el resto de la organización.

Creo que esto es algo que se ve en las empresas exitosas de este país, no son numerosas pero, afortunadamente las hay.

En muchos lados se sigue jugando al avestruz por no manejar las estructuras organizativas en forma correcta, y todos sufren (clientes, empleados, la sociedad y los accionistas) y considero que no podemos seguir metiendo la cabeza en la arena, sino que hay que empezar a tomar acciones correctivas.

*Muchas Gracias*

---

## Cr. Ricardo Zerbino

---

Considero que es importante para las empresas, la planificación a largo plazo, cuidar el endeudamiento y en especial preparar el liderazgo para las crisis. Generalmente uno no se prepara para las crisis y hemos hecho alguna experiencia en ese sentido.

Estoy de acuerdo con el equilibrio que debe haber entre todos los participantes que tienen interés en la empresa, donde se debe buscar una relación ganar-ganar, razonablemente balanceada, para que ese equilibrio se mantenga, de frutos parejos y el emprendimiento sea exitoso.

Me voy a referir al tema de gerenciamiento y management enfocando aspectos administrativos, aspectos de gerenciamiento y de dirección.

Los voy a analizar como elementos que determinan la competitividad, la eficiencia, la reacción frente a la crisis y las posibilidades del desarrollo económico y social del país.

Un punto de apoyo lo tomo de Michael Porter, de su obra "La ventaja competitiva de las Naciones", donde dice que "más que intentar explicar la competitividad de una nación en su conjunto, corresponde interrogarse sobre las razones por las cuales las empresas en determinados sectores pueden crear y mantener ventajas competitivas".

Para Porter la productividad es el principal determinante a largo plazo del nivel de vida de una Nación, por que es la causa radical del aumento del ingreso nacional per capita.

De esta forma para este autor, un creciente nivel de vida de un país depende de la capacidad de las empresas para alcanzar altos niveles de productividad y para aumentarla a través del tiempo. Hace una referencia importante sobre las ventajas competitivas, diciendo que resultan fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio, y que su permanencia no está asegurada sino que es algo que debe actualizarse; que las empresas deben trabajar permanentemente para tratar de no quedar rezagadas frente a los esfuerzos de otras competidoras.

Innovación y mejora continua son, en resumen, dos conceptos importantes. La innovación en un enfoque amplio, no en el mero sentido de nuevas tecnologías,

sino cubriendo nuevos métodos, nuevas formas de hacer las cosas, se puede materializar en un nuevo producto, un nuevo diseño, un nuevo proceso productivo, un nuevo enfoque de marketing, incluso un nuevo esquema de financiamiento. O sea que el campo en el cual se puede innovar alcanza a todas las funciones y sectores de la empresa.

Porter señala que a través de la innovación se deben anticipar las necesidades del mercado doméstico y del mercado internacional.

Asimismo destacaba los siguientes elementos:

Por un lado **la empresa**, que comprende estrategia, estructura y rivalidad.

Menciona también **las condiciones de la demanda**, diciendo que la demanda debe ser exigente, que un país debe tener una demanda estimulante que exija al esfuerzo y que obligue a una respuesta.

Subraya además las **condiciones de los factores**, los factores tradicionales, recursos naturales, el factor humano, recursos tecnológicos y habla de los **sectores conexos y de apoyo**, donde ubicamos la infraestructura, servicios, industrias de apoyo, proveedores, servicios de tipo básicos (energía, combustibles, agua). También destaca que, más allá de lo que haga la empresa, el gobierno tiene una función muy importante y que esa función no es neutra; esa función o ayuda y es positiva o es negativa y entorpece.

**La función del gobierno** influye sobre todos y cada uno de los elementos que hemos mencionado, juega sobre las condiciones de la demanda, generando ambientes competitivos, creando condiciones para que el consumidor pueda reclamar y exigir productos de calidad, juega sobre las condiciones de los factores, niveles educativos, elementos de capacitación, investigación tecnológica, acceso a los recursos naturales, al capital; en definitiva, juega sobre la propia empresa a través de las regulaciones y de los elementos que pueden ayudar o entorpecer la gestión empresarial.

En forma resumida diría que en una empresa hay elementos que la dirección puede manejar, los puede controlar, no dependen de un hecho externo, son dependientes simplemente de la imaginación, del cono-



cimiento que se va desarrollando, del trabajo en equipo. Pero también hay otros elementos que son del entorno, de la estructura productiva nacional, de las condiciones externas a la empresa.

Dentro de los elementos internos de la organización, es muy importante destacar una cultura empresarial favorable a la innovación y al cambio, un Management por liderazgo, que la empresa tenga una misión y visión compartida, esto hace la planificación a largo plazo, el tener una visión de dónde se quiere llegar, imaginar cuál es el país dentro del cual esa empresa va a operar y cuál es la misión, y que eso sea compartido a lo largo y ancho de la empresa, desde los accionistas, directores, gerencias hasta los operarios.

Debe haber habilidades organizativas y de gestión, trabajo en equipo, sentido estratégico, actitud favorable al cambio, creatividad, innovación, sentido de la anticipación, valoración y gestión eficiente del tiempo; todo ello en un marco de principios y valores, con un fuerte sentido de la ética.

Quiero también remarcar la importancia de la jeraquización del factor humano; vuelvo a algo que había señalado, la necesidad de capacitación y motivación. La motivación debe derivar de que la persona entienda qué función juega dentro de la empresa y que sienta que el beneficio de la organización y de la empresa de alguna forma se traduce en un beneficio para ella, ya sea en su carrera o cualquier otro mecanismo de habilitación a través de bonos o porque hay participación en la mejora de la productividad.

Es necesario que la empresa sea un espacio social en el cual haya posibilidad de desarrollo personal, y si eso es así, trae como consecuencia un sentido de pertenencia que es importante para la competitividad empresarial.

Dentro de los elementos de entorno nacional es muy importante que se transmitan y perciban fundamentos macroeconómicos sólidos, estables, que haya predecibilidad, que haya confianza, reglas de juego que se mantengan en el tiempo, que faciliten la planificación a largo plazo y las decisiones de inversión. Es necesario que exista un ambiente favorable en los negocios, sin discriminación a la inversión extranjera —a veces las empresas nacionales necesitan una alianza con una empresa extranjera— que haya seguridad jurídica, y un sistema financiero y mercado de capitales estables y en desarrollo, donde la empresa pueda acudir por financiamiento.

Otro aspecto significativo en este marco es la eficiencia de la administración pública.

La actividad económica sana y pujante reclama pocas pero buenas regulaciones, regular donde es necesario, regular bien, no regular donde no es necesario.

Yo diría que al Estado hay que pedirle que no cree problemas, que regule bien, que no sofoque con impuestos y que trate de mantener a raya a la informalidad y el contrabando; no hablemos de eliminarlos, creo que en ningún lugar se puede eliminar totalmente, pero es muy importante que la empresa no tenga competencia interna desleal, que no haya contrabando significativo. Entonces, volvamos a la idea que maneja Porter de la globalización y la competencia de una empresa en todos los mercados, y veamos un caso más concre-

to de una empresa industrial volcada a la exportación en forma preponderante.

Nosotros en Fanapel hemos hecho benchmarking con empresas europeas y americanas, no en las condiciones críticas del año 2002, sino durante los años 1998-1999, y constatamos que el crédito a una empresa similar a la nuestra en Europa le costaba la mitad en términos de tasa de interés y en los Estados Unidos un 75%. Hoy no podemos dar dichas ventajas.

A veces hay mayores costos en los insumos, porque las empresas europeas mantienen tecnologías más actualizadas que sus propias subsidiarias regionales y cuando una empresa necesita comprar un insumo determinado que se produce en la región no le venden desde la matriz de Europa, le venden desde la subsidiaria regional a un precio mayor.

Entonces es necesario exigir competitividad global, pero hay que reclamar igualdad de condiciones y eso es lo que a veces no ocurre.

## ¿Cuáles son las lecciones de la experiencia empresarial?

Aquí quiero brevemente enfatizar tres elementos: **la innovación y la creatividad, sentido de anticipación y la valoración del tiempo**, la velocidad. Son elementos que nos han mostrado y probado que nos han sido útiles para superar mejor la situación de crisis por la cual hemos atravesado.

Respecto a la capacidad de anticipación, el Dr. Kasarda hizo una afirmación que es muy gráfica y dice: "Aquella empresa que pueda leer la escritura en la pared antes que sus competidores puedan siquiera ver la pared, se catapultará al éxito comercial".

Es un ejemplo muy gráfico de lo que es el sentido de la anticipación o el poder ver más lejos; implica estar siempre oteando el horizonte y no mirándose los pies, preocupados por la urgencia del corto plazo. Porque eso permite preparar las medidas anticipadamente y cuando otros todavía no lo han notado, la empresa ya está cambiando su política comercial, su política de financiamiento e incluso su estrategia en materia de producción.

Alvin Toffler, señalaba al comienzo de los 90 que: "Para el comienzo del siglo XXI una ley indisputable determinara el éxito competitivo: **supervivencia del más veloz**".

Otro autor afirma que ya no se dirá más que el grande se come al chico, sino que el rápido se come al lento. Esto es un elemento importante para empresas pequeñas, como son en términos relativos las empresas de nuestro país, que no pueden dar la batalla en materia de escala compitiendo por tamaño, pero sí pueden dar la batalla en materia de calidad, de servicio, en rapidez de atención al cliente y en un servicio más personalizado que una multinacional.

Una breve referencia a nuestra experiencia en la última crisis, que abarca desde fines del 98 hasta el presente. Tres puntos claves: devaluación del Real en enero de 1999, recesión en Argentina y Uruguay en todo el período desde 1999 al 2001, y en el 2002 profundización de la crisis a partir de la devaluación de enero en Ar-



gentina y luego la devaluación en Uruguay en junio y la crisis bancaria.

¿Por qué señalo estos elementos? Porque nuestra empresa es una empresa fundamentalmente exportadora y era una empresa, por el año 98, que alrededor del 95% lo exportaba a Argentina y Brasil, por lo tanto, el golpe de la devaluación del Real fue un golpe fuerte pero que nos ayudó a darnos cuenta de los riesgos que había en la excesiva concentración, y de empezar a tomar medidas. También la Argentina nos planteó el mismo caso, pero 3 años más tarde.

¿Cuáles fueron las consecuencias de toda esta situación? Caída de mercado de exportación, caída también en el mercado doméstico, crisis de la deuda pública (que deterioró el riesgo país), crisis bancaria.

¿Qué elementos ayudaron a sobrellevar la crisis? Nosotros pudimos darnos cuenta, en el 98 cuando la crisis asiática y la rusa comenzaban a mostrar esos efectos contagios que eran nuevos, nos dimos cuenta que teníamos que desarrollar otros mercados y comenzamos por Chile.

Desarrollar un mercado lleva tiempo, pero por suerte en Chile llegamos a un grado muy aceptable de desarrollo para cuando después de la crisis brasileña llegó la de Argentina.

Cuando se produce la crisis brasileña se nos caen las exportaciones a Brasil, pero felizmente, Argentina todavía era un mercado receptivo. Esto nos permitió seguir desarrollando el mercado de Chile, pero ya en el 2001 empezamos a ver que teníamos que trascender fuera de la región y eso fue bastante determinante para nosotros.

Dicha situación nos permitió ir anticipando el tema de los mercados, la necesidad de reorientar nuestra estrategia. Nos permitió una situación en la que en ningún momento tuvimos que bajar la producción, sino que por el contrario, si tomamos el período referido, pasamos de unas 50.000 toneladas anuales de venta a unas 58.000 toneladas a junio del 2003.

Esto marca la importancia de ser un fuerte exportador, en el sentido de un exportador que exporta más de un 60% de su producción y que por lo tanto tiene una parte importante del foco de su negocio en los mercados externos.

El segundo punto es la importancia de la internacionalización, las oportunidades que dan las crisis. FANAPEL pudo en noviembre del 2000 adquirir el control de Celulosa Argentina, una papelería en la República Argentina que incluso es más grande que nuestra empresa en Uruguay: hoy día esta produciendo una vez y media el papel que producimos acá.

Parecía un desafío muy grande, nosotros lo hicimos porque medimos bien los riesgos, vimos condiciones que no comprometían la responsabilidad patrimonial de Fanapel ni a través de garantías ni de compromisos de aportes de capitales. Esto resultó muy buen negocio y sirvió para desarrollar una serie de sinergias en el área comercial, en el área de costos, en materia de tecnologías, en materia de inversiones, negociaciones con proveedores, complementación de líneas de producción, atención de negocios en el exterior a veces en forma combinada por las dos empresas cuando los pedidos eran mas grandes de lo que una podía aten-

der; esto potenció la capacidad exportadora como factor de equilibrio frente a las crisis domésticas: ahora teníamos dos localizaciones de producción en dos países y con un gran potencial de crecimiento, sobretodo en Argentina.

Esto confirma lo que dice Porter, respecto a la globalización en la medida en que hay una competencia que llega a todos lados. La seguridad absoluta de que aquí nos van a llegar productos de todas partes del mundo, porque bajan los aranceles inexorablemente a través del tiempo. Ese panorama les plantea a las empresas el requerimiento de elementos de balance y los elementos de balance deben buscarse, colocando "los huevos en distintas canastas", teniendo intereses no sólo radicados en un país —y menos en un país pequeño cuyo mercado no ofrece muchas posibilidades— sino tratando razonablemente de diversificar las áreas de producción y sobretodo los mercados de colocación.

Nos ayudó mucho la flexibilidad en los mercados para poder mantener el volumen operativo, pero la crisis bancaria planteó un problema de financiamiento que fue muy dramático para muchas empresas, no solo acá sino también en Argentina. Tanto Fanapel como Celulosa pudieron mantenerse al día en el cumplimiento de sus obligaciones. En Uruguay hubo un buen sentido de anticipación, ya que nos dimos cuenta en el año 99, que cuando la empresa creciera riesgoso depender del sistema bancario de un país chico, vulnerable a los shocks regionales que le rebotaban de la situación de Argentina o Brasil.

¿Qué quiere decir esto? Que cuando Brasil ofrecía dudas a los grandes bancos internacionales, no sólo se restringían los créditos a Brasil; por si acaso se restringían los créditos a Brasil, Argentina, a la región. Los grandes bancos operan sobre enfoques regionales y no distinguen muchas veces los mercados de los países. Además, piensan que si hay una fuerte interrelación comercial, si Brasil anda mal seguramente va a repercutir en Argentina y en Uruguay; ni que hablar cuando los dos tienen problemas. Así, entonces, empezamos a buscar financiamiento del exterior sobre la base de un arreglo con un banco europeo o americano, personalizando la relación y tratando de evitar que cayéramos en la redada de los enfoques globalizadores. Afortunadamente, eso nos dio buen resultado.

Conseguimos una línea internacional de un banco internacional, con la subsidiaria en Miami, para financiación de exportaciones, y recientemente firmamos un crédito con una institución financiera alemana para financiar algunas inversiones.

Esto nos permitió enfrentar el problema financiero en mejores condiciones y nos permitió manejar nuestra posición en el mercado de valores, manteniendo emisiones de obligaciones negociables con montos y plazos menores, de acuerdo con las circunstancias.

## Conclusiones

Las voy a plantear muy generales. El desarrollo económico y social no sólo depende de la calidad y capacidad del gerenciamiento de las empresas privadas para alcanzar niveles de productividad aceptables y crecientes, sino también de un eficiente uso de los recursos



empleados en las empresas del Estado y en la administración pública y también de la calidad y estabilidad del marco institucional.

El marco institucional es todo aquello que mencionábamos respecto de la previsibilidad, de reglas de juego que sean claras y estables; refiere también a la seguridad jurídica, y diría a la calidad de instituciones que se manejan en la órbita del Estado, que son muy importantes: las instituciones monetarias, las instituciones vinculadas al área fiscal del Estado, las instituciones financieras. Es todo lo que le da un ambiente previsible a la empresa para poder desarrollar su actividad.

El logro de niveles de vida crecientes para la población, va a depender de la permanente mejora de la productividad en el uso de los recursos, no sólo por el sector privado, sino por el propio sector público. Si nosotros miramos cuantas personas trabajan en las empresas del Estado y en la administración pública y si pensamos que no hay una verificación de su rendimiento,

de su performance y que éstos no son conceptos corrientes en la gestión pública, no tenemos seguridad de que las mismas tareas no se podrían cumplir con menos gente y aún con menos gente cumplir mejores tareas y brindar mejores servicios de educación, salud y seguridad, de mejor calidad.

Tenemos un sector de la población ocupada en el sector público, cuyo rendimiento y cuya productividad le está restando potencial al bienestar global de la Nación, porque ellos son parte de la población del país.

De lo anterior se deriva la importancia de desarrollar y difundir los conocimientos relacionados con la administración y el gerenciamiento, con el uso eficiente de los recursos. Tenemos claro que es muy importante la tarea que se realiza en nuestro campo profesional y reafirmo que no sólo debe aplicarse y enseñarse en los campos profesionales empresariales, sino también en la administración pública, en el ámbito político y se debería incluso, tratar de llegar a nivel de la población en general, mediante el sistema educativo.



# Visión Política

## «La competitividad país, la administración y la reforma del Estado»

*Dr. Sergio Abreu*

Se aproximan tiempos electorales; no debemos confundirlos con tiempos políticos; porque tiempos políticos se viven todos los días. La sociedad va madurando en función de cómo se gestiona la solución de sus problemas.

Las personas, las empresas, los partidos políticos, la sociedad civil y el gobierno en todas sus expresiones administran el tiempo político; es decir, las opiniones que se van formando encaran una reflexión sobre los temas que el país necesita solucionar día a día. Por eso, no es lo mismo tiempo electoral que tiempo político.

Lamentablemente, los tiempos electorales anticipan exageradamente su momento y alteran la visión de la democracia, transforman al país en un escenario de competencias electorales inadecuadas en tiempo y espacio.

Una buena proposición sería, a mi juicio, que se preguntara a los dirigentes políticos, más que lo que harían, qué no harían. En tiempo electoral todos saben lo que se debe hacer, pero un candidato, cuando se compromete a recorrer un camino descartando determinadas opciones, ayuda a tender coincidencias con el resto de los actores políticos.

La democracia uruguaya nos ha acostumbrado a vivir del enfrentamiento (por aquello de que hay que diferenciarse), pero no logra encontrar coincidencias.

Los dirigentes tienen el temor de perder apoyo electoral abandonando una permanente tendencia a discrepar. Los temas a que nos convocan van a ser de planteo permanente en los próximos tiempos; la productividad, la competitividad, el rol del Estado, la modernización de la administración pública, son temas todos que están en el corazón del Uruguay político y hacen a la viabilidad del Estado nacional.

De la capacidad de una sociedad de combinar la acción del sector público y el sector privado en un mundo cada día más abierto, depende el futuro de su producción en bienes y servicios.

Me preguntaba antes de la exposición cómo podría encarar el tema para que la reflexión fuera positiva, y entonces elegí decir lo que no quiero que permanezca. Soy contrario al monopolio en la economía, al proteccionismo en lo comercial y a la piratería en lo tecnológico.

El monopolio es a la economía lo que la dictadura a la política; es una restricción a la libertad que pone de rehén al ciudadano, al consumidor, al empresario, al empleado y a la familia.

El proteccionismo sin reconversión es seguro de pobreza creciente. No debemos proteger la ineficiencia, sino defender la competencia.

En lo tecnológico, la piratería es el atajo fácil de buscar la modernización sin aplicar políticas sustentables de transferencia de tecnología al sector productivo nacional. Es mediante una política de innovación tecnológica que se hace crecer un país, pero en un marco adecuado de seguridad jurídica.

Con este esquema así planteado, ingresamos en lo que define la suerte de la economía de un país, con las fuerzas y las fragilidades que muestra su mercado.

El mercado se rige por la oferta y la demanda, y los productos que compiten deben alcanzar determinados niveles de productividad y competitividad para ser preferidos por el consumidor.

Hasta hace unos años se competía en economías cerradas, intérprete de un modelo de sustitución de importaciones; los aranceles eran altos y las protecciones a los sectores productivos se implementaban para evitar el deterioro de los términos de intercambio con los países más desarrollados e industrializados. Esa política agresiva se orientaba a absorber la diferencia de industrialización y a potenciar a los países productores de materia prima a agregar valor y a desarrollar sus industrias.

Esta situación ha cambiado y creo que no admite discusión ideológica. Un país cerrado no está en condiciones de proteger los derechos básicos del consumidor o ciudadano. En otras palabras, los condena a acceder a bienes y servicios con un atraso absoluto y los impulsa a no participar en forma dinámica en la economía del país.

Pero además, ha cambiado el concepto de Estado Nación. La tradicional soberanía estática ha sido sustituida por el concepto de soberanía dinámica, y no responde esta última a una visión de aranceles altos y de empresas públicas monopólicas.

La soberanía es otra forma de defender la dignidad de los ciudadanos que viven en una determinada sociedad. La soberanía es prosperidad y calidad de vida y se defiende fundamentalmente por el progreso de la empresa privada y del sector privado, que es el motor de crecimiento insustituible de cualquier estrategia. Este planteo va de la mano de las nuevas formas de producción, comercialización y distribución que se dan en el comercio internacional.

Existen más de 40.000 empresas transnacionales en el mundo con aproximadamente 300.000 filiales.



Ellas representan aproximadamente los 2/3 del comercio internacional y es lo que determina que éste crezca en un porcentaje más alto que el Producto Bruto.

Ustedes se preguntarán cuál es la reflexión que quiere motivar. Bueno, básicamente, es la necesidad de definir pautas que integren un proyecto estratégico de país en el que los nuevos conceptos de competitividad, soberanía, transferencia tecnológica y producción, sean la expresión homogénea de una nueva visión del mercado.

Para países pequeños como el Uruguay, la definición de lo que se quiere ser está condicionada por situaciones derivadas de la globalización y, obviamente, del contexto regional en el que está ubicado. La verdad es que somos tomadores de precios internacionales, pero más aún, somos tomadores de decisiones internacionales.

Por tanto, no debemos olvidar nuestra realidad económica y geográfica a la hora de definir estrategias. Los países son hijos de la geografía y ésta es la madre de la historia, y cometeríamos un serio error si nos manejaríamos con aproximaciones teóricas, sustrayéndonos a una realidad geográfica intrasferible.

Es a través de esta visión que la producción, el comercio, la infraestructura y los servicios se incorporan a una dimensión cultural que da identidad a una determinada sociedad, en función de sus realidades circundantes. Esto significa que los países deben tener proyectos estratégicos. Para ser más simples, saber hacia dónde se va. Y para ser aún más francos, si ustedes me preguntan hoy hacia dónde vamos, no sé adónde apunta el Uruguay en materia estratégica.

Las señales sobre el Mercosur son erráticas; además de nuestra indefinición, enojarnos a los vecinos gratuitamente y enviamos mensajes contradictorios en todos los aspectos. El empresario quiere y debe saber si se van a apoyar algunas cadenas productivas, si éstas se van a negociar en el Mercosur, si la inversión y el comercio regional se potencia adecuadamente. Pero no estamos siendo claros.

Por otro lado, el empresario recién está asumiendo los nuevos conceptos de productividad y competitividad. Y eso es muy preocupante, porque la brecha de productividad entre los países desarrollados y en vías de desarrollo es cada vez más profunda.

No es el tipo de cambio el instrumento que hace competir a un producto o a un servicio; o mejor dicho, ya no es más. En realidad, es el producto que debe atender marca, calidad, precio y continuidad para tener una presencia en el mercado interno y externo.

Esto hace la visión estratégica y es lo que analiza además el inversor nacional o extranjero, porque al asumir un riesgo, que de eso se trata cuando alguien invierte, necesita llegar a un mercado que sea capaz de justificar su existencia.

La apertura supone una competencia de productos y servicios en la que la elección del consumidor tiene relevancia.

En tiempos pasados el mercado cerrado y protegido evitaba comparaciones en calidad respecto de la producción en otros mercados. Hoy la tecnología y la apertura exigen que los productos se ajusten a los requerimientos de los mercados y a su demanda, y no en

función de lo que se pueda vender. La voluntad de vender o comercializar depende de las condiciones que establece el comprador y no de las del vendedor.

La marca hace la diferencia en todo sistema de producción. Hace, no sólo a la calidad, sino fundamentalmente a la diferenciación. El 60% de lo que exporta el Uruguay se reduce a cinco productos básicos con tendencia estructural a la disminución de precios a nivel internacional. Éstos son de base agropecuaria y compiten, o tratan de competir, en los grandes mercados de los países desarrollados, respaldados por fuertes políticas proteccionistas.

Tenemos que agregar a la marca una diferenciación del producto. El nuevo relacionamiento del comercio internacional gira alrededor de la demanda de los países desarrollados que colocan sus bienes y servicios reclamando modificaciones a las reglas de propiedad intelectual, de compras gubernamentales, de los servicios y aún de reglas de comercio que aumentan las exigencias de los requisitos de origen.

Si, además de esa brecha que la tecnología y la capacidad de innovación profundizan, nos enfrentamos a mercados cerrados a nuestros productos básicos, la productividad y la competitividad de los países pequeños se verán fatalmente afectadas.

Una estrategia sensata reclama nichos de mercado, especialización en algunas áreas tecnológicas y fundamentalmente agregar valor en la cadena de producción para beneficiarse de un mejor precio y de una diferencia de producción adecuada.

Ingresando en otro tema, creo que es importante insistir en la modernización del rol del Estado. En primer lugar, dejar claro que defender el rol de la empresa pública no es lo mismo que afiliarse a un régimen monopólico del Estado. No creo en los monopolios, porque siguen siendo fuente de oscurantismo y falta de transparencia; porque los costos y la formación de los precios surgen de un grupo reducido de actores que no transmiten a la ciudadanía la información necesaria que garantice sus derechos.

Creo en la empresa pública eficiente, compitiendo en el ámbito del derecho privado, capaz de representar en algún momento el interés nacional, pero no sobre la base de hacerle pagar el precio al consumidor.

El Estado tiene que ser orientador, regulador y garante. En particular, la función reguladora debe estar a cargo de órganos independientes política y técnicamente, a fin de garantizar una competencia adecuada y combatir los factores dominantes en el mercado, que la distorsionan y afectan al consumidor.

Se confunde también el Estado fuerte con el Estado grande. Un Estado fuerte debe funcionar en un sistema creíble, pero impulsado por un gobierno respetado. La empresa pública no puede sustituir a la orientación estratégica y política del gobierno; es parte de ella.

Las políticas públicas deben ejecutarse y deben imponerse a la visión de las empresas públicas que en muchas circunstancias se transforman en fines en sí mismos.

La autonomía, o peor aún la autarquía, favorece una nociva combinación de tres factores: los directorios políticos, las gerencias corporativas y los intereses sindicales. Cuando ellos prevalecen en una empresa que



no se ajusta a la lógica de una política definida en el Poder Ejecutivo, el país pierde sentido estratégico y queda condicionado por la conducta empresarial.

Este tema debe ser analizado con mucha fuerza, porque no admite ideologización. Requiere simplemente ajustar el concepto de liderazgo y darle a cada actor económico y social el rol que le corresponde.

Basta analizar cuánto se paga por encima del costo en las tarifas eléctricas para preguntarnos cómo se forma éste y adonde va el sobrecosto que se nos transfiere. Yo no soy enemigo de los subsidios; soy enemigo de desconocer a qué y a quién subsidia mi dinero. La transparencia en estos temas fortalece la confianza del ciudadano en el sistema.

Por otro lado, es importante rescatar desde la función pública la visión del interés nacional; y éste no es la suma de los intereses sectoriales. El interés sectorial es el que defienden legítimamente determinados segmentos de la sociedad, pero que debe hacer concesiones al resto de los intereses sectoriales en pugna. Esto nos lleva a una política de insatisfacciones compartidas, en la que el interés general —que lo representa un gobierno— deba ser explicado y defendido en forma adecuada.

También es importante replantear un concepto de responsabilidad que vaya más allá del ámbito político. Se terminó el tiempo de traficar con la dignidad del votante o de negociar con el interés de las corporaciones. Es muy fácil aumentar los aranceles para defender a los industriales y al otro día prometer a los comerciantes bajar los aranceles para defenderlos. Más agradable aún es apoyar la suspensión de ejecuciones sin un debido fundamento. Este clientelismo es más dañino que el del favor personal, porque otorga inseguridad jurídica al empresario y al inversor y hace de la demagogia el principal instrumento para captar las voluntades.

Como pueden apreciar, no son temas fáciles de manejar. La modernidad que estoy reclamando supone ir más allá de una instancia electoral, para pensar incluso en la próxima generación.

El punto básico de un país en marcha es su nivel de inversión respecto del producto bruto. La inversión pública es importante porque a veces juega un rol esen-

cial en la economía, pero la inversión privada es la clave del crecimiento. El Uruguay tiene una tasa de inversión de alrededor del 10% del producto, una de las más bajas de América Latina. Y si los inversores desde afuera no ven con claridad a dónde va el país, simplemente eligen otro mercado.

Nuestro gran desafío es desarrollar la capacidad de atraer inversores en régimen de competencia en una región donde los incentivos de los países grandes compiten con las oportunidades de un mercado chico como el nuestro.

Por eso, hablamos de políticas de mediano y largo plazo, evitando confundir lo estructural con lo instrumental. Una devaluación puede dar una respuesta positiva a una coyuntura a nivel de competitividad (y todos saben los estragos que puede hacer el tipo de cambio en la región, como sucedió con la devaluación brasileña de 1999 y posteriormente la devaluación argentina); pero más importante es producir y competir en el mercado.

Esto es lo esencial: discutir el rol del Estado, las funciones del sector público, las garantías para el inversor y la estrategia para aumentar la productividad y competitividad de los bienes y servicios de un país.

Con esta visión, quiero terminar mencionando lo que no me gustaría hacer. Mejor aún, lo que no debería hacer el Estado. Y esto es, no molestar todos los días al ciudadano con una burocracia ineficiente o con costos que siempre se pagan y nunca se explican.

Por último, creo que es importante que los actores políticos busquemos más las coincidencias que los disensos. La estrategia electoral siempre es una tentación atractiva porque el apoyo popular se recibe más fácilmente poniéndonos en sintonía más con la queja que con la respuesta.

La viabilidad del Uruguay está en juego si no se cambian las reglas de relacionamiento en la sociedad. Un país de 3:500.000 habitantes necesita de una estrategia que la propia geografía va dictando. Pero a ella no llegaremos si seguimos confundiendo la democracia pluralista de los consensos con la democracia electoral de los disensos. Hagamos el esfuerzo para empezar a cambiar.

---

## Cr. Danilo Astori

---

Nos han planteado un tema muy global, muy integral, difícil de separar, porque los conceptos a mi juicio de competitividad país, administración pública, reforma del Estado, están inseparablemente unidos y precisamente una de las primeras cosas que quisiera fundamentar es su globalidad.

Pero les voy a pedir incursionar en esta globalidad desde la perspectiva de la reforma del Estado y por supuesto enfocándola con una perspectiva política, que no quiere decir partidaria, lo que es decir con el enfoque de quien desea cambiar la realidad en un determinado sentido y emplea al servicio de ese objetivo determinados instrumentos: eso es hacer política.

Quisiera dividir las reflexiones en dos grupos, las primeras orientadas a fundamentar que ésta es una verdadera cuestión de Estado para el país y una materia pendiente de carácter estructural que Uruguay todavía no ha sabido resolver y un segundo grupo de reflexiones que apuntarían directamente a lo que se suele llamar en la práctica reforma del Estado, para volcar allí algunas contribuciones a los efectos de estimular el debate y la reflexión.

Vayamos al primer conjunto de reflexiones, ¿por qué esto es una cuestión de Estado?. En primer lugar estamos ante una cuestión global que no puede, a mi juicio, ser analizada fuera del contexto de la sociedad en



la que vivimos. Esto pone en juego las relaciones entre Estado y sociedad civil, las relaciones entre lo público y lo privado, las relaciones entre intervención gubernamental y mercado, y nos lleva inmediatamente a intentar evitar una confusión que ha sido muy común. Confusión a la que la izquierda en particular durante mucho tiempo contribuyó, y es la que muchas veces tenemos entre público y colectivo, y privado e individual. Durante mucho tiempo creíamos que todo lo público es representativo de lo colectivo y que todo lo que se suele llamar en la práctica "privado" representa esfuerzos individuales.

La evolución de nuestra sociedad nos demuestra que esta es una confusión grave. Sin ir más lejos, en el ámbito del sector privado hay acciones colectivas muy importantes que precisamente por causa de esta confusión suelen estar huérfanas de apoyo y hay una segunda confusión a evitar que es la que suele existir entre el concepto de espacio público y sector público.

El concepto de espacio público es mucho mayor que el de sector público. Es un concepto que lo trasciende, un concepto en el que podemos ubicar actividades que por su naturaleza, sus características sociales, sus requerimientos institucionales, son de importancia pública, pero no necesariamente deberían estar dentro de la órbita estatal.

El Dr. Abreu sugería uno de los perfiles de estos conceptos cuando señalaba "yo quisiera que las empresas públicas funcionaran con un régimen de derecho privado". Sea la propuesta que él lanza, sea la de mejorar el derecho público para que entre cosas permita a muchas actividades moverse con agilidad y con solvencia de gestión que hoy no existen evidentemente responsabilidades de importancia pública que no tienen por qué ser asumidas por el Estado y la confusión a la que nos referíamos frecuentemente nos ha conducido a no percibir relevancia de las responsabilidades referidas y la necesidad de proponer para ellas un futuro distinto al que han tenido, y seguramente mejor.

Creo -y lo quiero decir con mucha claridad antes de ir llegando a las conclusiones de esta primera parte- que el Estado tiene que cumplir un papel fundamental en la formulación, en la conducción y en la coordinación de un proyecto nacional de desarrollo para el país. Proyecto nacional que estamos buscando desde hace tiempo, que es evidente aún no hemos encontrado por más que el país haya atravesado por épocas históricas donde tuvo rumbos ciertos. Hoy estamos viviendo una crisis muy importante. Ojalá estemos saliendo de ella, pero esta crisis nos da la posibilidad de reflexionar sobre nosotros mismos y definir ese proyecto. Este proyecto tiene que tener al menos dirección y coordinación y no encuentro a ninguna persona que pueda hacer esto, que no sea lo que llamamos Estado, el sector público.

Se trata entonces de rediscutir los criterios de acción de ese sector público para encarar y desarrollar positivamente, y en el marco de nuevas relaciones con el sector privado, sus funciones de conducción y coordinación. Sobre este tema no puede haber concepciones ni fórmulas universales de neto corte ideológico. Concepciones muchas veces extremas o extremistas del tipo - y disculpen la simplificación - de "todo lo que

hace el Estado está bien" o "todo lo que hace el Estado está mal", o "todo lo que viene del sector privado está bien" o "está mal", porque esas son concepciones dogmáticas que oscurecen la reflexión e impiden llegar a conclusiones positivas para nuestro país y para toda sociedad.

También deberíamos cuidarnos de concepciones que están absolutamente desmentidas por la práctica, como por ejemplo, la de que el mercado actuando irrestrictamente encuentra siempre la mejor solución para la sociedad, o la de que todo lo que dispone el Estado se cumple en la práctica. A veces digo, un poco en broma y un poco en serio, - y no se si ustedes lo compartirán - que este país daría un enorme paso adelante si se cumpliera la constitución y la ley, porque eso no se cumple en el país y es un ejemplo típico de que la práctica desmiente aquello de que todo lo que el Estado dispone se cumple efectivamente; porque no es verdad.

Creo en el llamado enfoque histórico institucional, esto es, aquel que toma en cuenta la realidad de cada sociedad, su especificidad, su peculiaridad y con un gran sentido pragmático va buscando el mejor camino, dadas las circunstancias históricas por la que atraviesa el país.

Si se acepta este enfoque quiero señalar además que veo el tema de la reforma del Estado, cada vez más como un problema de calidad y no de cantidad. Estoy queriendo decir, mucho más como un problema de gestión, que como un problema de hasta donde llega el sector público y hasta donde el privado. No creo que haya que plantear la discusión en término de más Estado o menos Estado, más actividad privada o menos actividad privada. Eso es lo que quiero decir cuando señalo que lo veo crecientemente como un problema de calidad.

Culmino este primer conjunto de reflexiones señalando que si se comparte este enfoque global que ubica a los temas que tenemos planteados en el marco de una gran transformación de las relaciones entre el Estado y la sociedad, se compartirá entonces que estamos ante un tema profundamente asociado al fortalecimiento de la democracia en nuestro país. Quiero señalar que no creo que podamos encontrar un camino sano para realizar las transformaciones pendientes, que no sea con una gran participación de la sociedad y con una valiente búsqueda de acuerdos entre todos. Por supuesto, la sociedad tiene sus entidades representativas para participar en esta búsqueda. Algunas de esas instituciones son los partidos. No creo que podamos encarar este tema como un tema de partidos, por eso culmino diciendo que para mí es una cuestión de Estado, que está por encima de los partidos y naturalmente por encima de los gobiernos.

Una de las cosas que necesita este país y la gente que está en la inversión lo sabe muy bien, son reglas de juego claras, permanentes, estables, que identifiquen al país. Esto también se aplica a la reforma del Estado, que tiene que ser una transformación estructural asumida y respaldada por todo el sistema político del país. Por eso coincido con el Dr. Abreu, que separa este tema de las estrategias electorales. Tengo una sintonía muy fuerte con esa propuesta, precisamente por la convic-



ción igualmente fuerte de que si no encontramos un conjunto de acuerdos básicos que nos permitan saber cual será el rumbo en esta materia, gobierne quien gobierne en este país, entonces no tendremos una transformación sana, duradera, estable, clara desde este punto de vista.

Vayamos ahora al segundo conjunto de elementos que quería compartir con ustedes, que están más referidos a la reforma del Estado, elemento para mi crucial de los temas que están propuestos para este panel. Sabiendo que es un tema muy complejo, que hay ámbitos muy diferentes en el terreno de lo que solemos llamar Estado, y que esos terrenos tienen peculiaridades tan notorias como la administración central, las administraciones o los gobiernos municipales y las empresas públicas, permítanme que separe por un lado algunos rasgos comunes válidos a mi juicio para todos estos ámbitos, y luego ofrezca algunas reflexiones sobre el caso particular de las empresas públicas, que como todos coincidiremos, son herramientas, instrumentos muy importantes para cualquier gobierno.

Desde el punto de vista de los criterios generales, a mí me gustaría destacar cinco, que creo aluden a problemas que no hemos sabido resolver todavía. En primer lugar, la presencia de un equilibrio adecuado entre solvencia y antecedentes políticos para conducir a las instituciones públicas. Nosotros no hemos podido resolver este tema hasta ahora, tenemos desequilibrios muy fuertes y no estamos utilizando de la manera que se debe el capital humano que tiene el país para conducir a las instituciones públicas. Ha predominado el clientelismo, la cuota político-partidaria y electoral, y, ojo, ningún partido está exento de esta crítica incluido el mío. No se puede pretender que las instituciones públicas ganen en eficiencia cuando no ponemos a conducir las a la gente que está preparada para eso. En cambio, apelamos simplemente al cumplimiento de favores electorales que poco bien le hacen a las instituciones a cuyo frente ponemos a veces a gente que no está preparada para la responsabilidad.

Yo no estoy convocando a la tecnocracia, entiéndase bien. Estoy sí convocando a la búsqueda de equilibrios necesarios entre solvencia profesional y capacitación política, que ese es el equilibrio que necesita cualquier institución pública.

En segundo lugar, tenemos que renovar nuestra visión sobre los funcionarios públicos que tiene el país en su conjunto. Para ello vamos a precisar mucha valentía e imaginación, como siempre que hay que hacer algo difícil. No sólo porque estamos bastante atrasados en materia de estatutos objetivos sobre ingresos, promoción, capacitación de esos funcionarios, sino porque tengo la percepción - que seguramente pienso será compartida por ustedes -, de que Uruguay tiene un excesivo número de funcionarios públicos y ahora no estoy identificando ningún recinto, ningún ámbito. Hay algunos que crecieron a una gran velocidad en los últimos años, hay otros que disminuyeron. Creo que Uruguay tienen que comenzar por atacar un primer círculo concéntrico que es el de los funcionarios que no necesitan del Estado y respecto a los cuales el Estado tampoco tiene ninguna necesidad. Aquí creo que se

puede llegar a resultados positivos si contamos con criterios compatibles.

En tercer lugar, está el tema de los usuarios de los servicios públicos, un tema que importa cada vez más y que está relacionado con del debate monopolio-competencia. Muchas veces hemos sostenido todo un debate sobre el Estado apoyado solamente en la consideración de los precios públicos o las tarifas, base del aporte fiscal de las empresas públicas, y nos olvidamos del usuario. He escuchado encendidas alocuciones destacando el enorme aporte que han hecho económicamente las empresas públicas en los últimos años al país, lo que es verdad, pero olvidándose de quien pagó ese importe, que precisamente son los usuarios. Entonces un tercer criterio general es empezar a tener en cuenta a los usuarios, incluyendo esa institución que se suele llamar en la práctica la defensoría de usuarios.

En cuarto lugar, está el control social de la gestión pública, un tema que tampoco hemos resuelto. Ni siquiera se cumple la constitución de 1966, disposición que no se ha reglamentado, cuando obliga a todas las empresas a presentar periódicamente estados accesibles para que sus propietarios, es decir todos los uruguayos, podamos conocer con transparencia, qué pasa con nuestras empresas, si reciben subsidios, cuáles fueron sus destinos, si se generaron ganancias y en qué se utilizaron.

Finalmente, y en quinto lugar, un tema muy mencionado pero poco discutido y menos realizado en el país que es el de la descentralización de la gestión, ya que existe una necesidad a todas luces para mejorar esta última.

Unas reflexiones sobre las empresas públicas para finalizar. En primer lugar, el debate hoy no es entre público y privado, sino entre monopolio y competencia.

El concepto de monopolio natural ha venido siendo reducido en su importancia por las transformaciones internacionales y la globalización, que no puede estar ausente en ningún debate entre monopolio y competencia.

Solíamos decir en el pasado que ante un monopolio natural siempre es preferible que sea público y no privado. El tema es que los monopolios naturales se están terminando y los están terminando dos procesos a escala mundial: el progreso tecnológico y las estrategias de expansión de los grandes grupos, que nos obligan a quienes integramos pequeños, frágiles y vulnerables países con empresas que nos importan mucho a tomar decisiones de transformación de dichas empresas, para que sigan siendo nuestras y aprovechar todas sus potencialidades.

Para controlar los monopolios, disponemos de organismos como son las unidades reguladoras del mercado, que son las que sustituyen al control que el monopolista ejercía desde el Estado. Cuando el Estado tiene un monopolio, la unidad reguladora no hace falta, el Estado controla todo. El problema es cuando empezamos a competir, en tal situación necesitamos unidades reguladoras, que es la gran experiencia que tenemos que hacer ahora.

En segundo lugar, por favor no confundamos conceptos, no confundamos venta, concesión y asociación, sobre todo porque cuando se encrespan las aguas elec-



torales y asumen importancia las tácticas partidarias hay confusión de conceptos que conducen a conclusiones erróneas.

No les voy a explicar a ustedes lo que es una venta. Para que haya venta tiene que haber un vendedor, en este caso el sector público, un comprador y un precio. Para que haya concesión tiene que haber un acuerdo entre un concedente, en este caso el sector público, y un concesionario que puede ser público o privado, el que se ocupa de desarrollar ciertas actividades sobre la base de determinadas condiciones que generalmente implican la obligación de invertir. Finalmente, asociación es un acuerdo que realizan dos o más socios para realizar determinadas actividades en la cual asumen determinadas responsabilidades y se obligan a ciertas condiciones. Son tres conceptos esencialmente distintos.

Me preocupa mucho diferenciarlos, porque creo que el futuro de nuestras empresas públicas, de todas, pero sobre todo de las importantes, está en su asociación, con diferentes fines, diferentes objetivos, distintas características. En el caso de nuestra empresa de telecomunicaciones, propongo varias asociaciones, diferentes según el negocio del cual se trate. Porque son negocios tan sofisticados en el mundo del futuro, tan tecnológica-

mente diferenciados y tan peculiares en sus estrategias comerciales, que requieren asociaciones distintas.

Este es para mí el futuro de nuestras empresas públicas, si es que queremos evitar que desaparezcan o que vegeten en la mediocridad, que es la peor manera de perderlas.

Una última reflexión: es imposible hoy razonar este tema abstrayéndonos del contexto internacional y sobre todo del regional, del Mercosur. Hace doce años firmamos un tratado, en cuyo primer artículo se habla de una fase superior en la que habrá tránsito libre de mercancías, personas, capitales. Los monopolios son incompatibles con la integración. Podemos discutir una trayectoria para la superación de los monopolios, que seguramente habrá que discutir y habrá que negociar, pero son incompatibles.

Por otro lado no podemos razonar el futuro de empresas, que producen bienes y servicios estratégicos, sin considerar el contexto de la región con la cual decimos tener vocación por integrarnos. ¿Se puede planificar el desarrollo de estos bienes y servicios estratégicos en el futuro, independientemente de lo que se haga en la región? Mi respuesta es no, por eso este es un ingrediente fundamental de la discusión junto a los demás que he expuesto precedentemente.

---

## Cr. Ariel Davrieux

---

En primer lugar, quiero agradecer a las autoridades del Colegio la invitación a participar en este Primer Encuentro, sobre todo tomando en cuenta el uso no profesional que hago de la administración, mi dedicación básica ha sido a la economía y me siento casi como haciendo ejercicio legal de la administración cuando doy ideas sobre sistemas de ingresos, calificaciones, retribuciones, sistemas de compras, etc.

El ejercicio más o menos ilegal que hago del derecho, me habilitará tal vez para que el Colegio de Abogados alguna vez me invite a tratar ciertos temas, dado que para trabajar en la administración pública, sin trabajar con el derecho es prácticamente imposible.

El tema de este Encuentro, a su vez, lo encuentro casi imprescindible, si quisiera plantear la duda de cuál es el papel de la administración en la competitividad y el desarrollo es casi una negación de las cosas, la administración desde mi punto de vista es administración económica o no es y si es administración económica, lograr eficiencia y crecimiento, solo se puede lograr con una buena administración. En todas las áreas, públicas y privadas. En consecuencia creo que es oportuna la reunión, sobre todo cuando se plantea como uno de los objetivos institucionalizar un ámbito para difundir la existencia de la administración. De hecho, es un tema preocupante que en el país este tema tenga que ser debatido y defendido como algo importante.

En lugar de hablar de una llave para el desarrollo sostenible, hablaría de que la administración creo que

es una herramienta imprescindible para el desarrollo sostenible.

Sin la administración económica no puede haber un manejo eficiente de ninguna organización y en consecuencia no puede haber crecimiento ni desarrollo.

El tema que nos plantean es de la administración pública. Cuando hablamos de la administración pública nos referimos a una gran cantidad de áreas, entre las que están la administración central, la descentralizada, los gobiernos departamentales y la seguridad social. Cuando los economistas miran el Estado, muchos de ellos dicen, las empresas se organizan sobre por el principio de eficiencia, buscando la ganancia, se hace cada vez más eficientes y cada vez que interviene el Estado al poner un impuesto distorsiona, al poner un subsidio distorsiona, cuanto menos se meta el Estado es mejor. Una idea liberal, pero que no está de acuerdo para nada con las orientaciones mundiales generales en la cuales muchas áreas, como el medio ambiente, la protección de los débiles, etc. se han encomendado al Estado. En consecuencia, en todo el mundo y en Uruguay mucho más que en otras partes del mundo, el Estado tiene una acción muy amplia.

Cuando se considera al conjunto consolidado de todo el Estado, el gasto es del orden del 40% del producto nacional, el manejo eficiente del 40%, el número que me redondea más es 38% es más que extraordinariamente importante para la competitividad nacional y el desarrollo del país y ese 38% se compone de cuatro partes básicamente, una cuarta parte son los servi-



cios de la administración central, comprendiendo como administración central los organismos de enseñanza y de justicia, Corte Electoral, Poder Judicial, Tribunal de lo Contencioso, etc. Otra cuarta parte son las empresas propiamente dichas, la parte puramente empresaria, no la función de recaudación de impuestos. Otra tercera parte es la seguridad social y la última, un sexto son los intereses de la deuda.

Todos ellos tienen que ser manejados de la manera más eficiente, por ejemplo los intereses de la deuda tiene que ver todo con una administración de una deuda, una administración que es cada vez más gravosa para el país y que de haber fracasado las negociaciones que tuvieron lugar en los últimos dos o tres meses hubiera significado costos muchos más grandes de los ya importantes que tiene el país. Este manejo está confiado a un sector financiero muy específico, bastante entrenado, con gente formada en la Universidad de la República o en Universidades privadas del país, con estudios en el exterior. No creo que ahí haya que realizar grandes reformas en cuanto a preparación de administraciones o manejo administrativo.

La parte más grande del Estado, casi un tercio del total, es la seguridad social. La seguridad social fue fuente de clientelismo y hemos discutido varias veces cuánto queda de ese clientelismo o cuánto ha disminuido con el nuevo sistema. La administración pública en lo específico de la administración de la seguridad social, se ha reformado totalmente en los últimos 6 o 7 años, pasando de un sistema que permitía muchas formas de acceder a beneficios a sistemas mucho más controlados, mucho más sistematizados, con registros de historias laborales que se iniciaron hace 10 años y que crean una perspectiva de un sistema con menos clientelismo y más arreglado a derecho y que requiere un control, una auditoría, y un seguimiento de los beneficios.

La administración en el sentido de otros tipos de recursos, que no tienen que ver con la prestación de servicios, tiene que ver con la administración central básicamente y las empresas.

Comparto la opinión de los que me precedieron, el Estado tiene muchas normativas, la administración pública es una administración regida por normas jurídicas a un grado de detalle indeseable. La Constitución de la República contiene normas que la mayor parte de las constituciones no tienen, sobre cómo se tienen que organizar las administraciones, cómo tienen que organizarse las empresas públicas, los trámites que se tienen que seguir, los días que se tienen que discutir los temas, la forma en que se tienen que dictar los estatutos y cómo se tiene que organizar el personal, la forma que tienen de ascender. Hay por lo menos 100 artículos dedicados a administración pública que en general estarían de más en una constitución.

¿Cómo se ha tratado de enfrentar la rigidez de la constitución? En la medida que habían Entes Autónomos monopolicos, podían funcionar más o menos ineficientemente, eficazmente prestando servicios a costos altos. Al abrirse la competencia por razones tecnológicas, comerciales o por decisión política, se eliminan determinados monopolios y se crean órganos reguladores y entonces tenemos actividad empresarial pública en Uruguay, realizada a través de tres formas

jurídicas diferentes: Entes Autónomos, que es lo más tradicionalmente conocido, personas para-estatales o personas públicas no estatales que de ser tres o cuatro que funcionaban correctamente como las cajas de jubilaciones especializadas, hoy tenemos más de 20 de ellas. Alguna por suerte desapareció, como es el caso del servicio de abastecimiento.

La tercer forma para permitirles competir a los Entes Autónomos ha sido que posean a su vez sociedades o actividades privadas, con formas jurídicas tan distintas y con controles tan diferentes, que en un lugar se brilla por el gran número de controles que existen con controles necesarios y convenientes y que son una gran barrera contra la corrupción- mientras que en otros ámbitos hay total flexibilidad empresarial y ningún control, solamente hace dos años se aprobó una norma en la cual se establece que deben presentar un balance, pero no hay ningún criterio en cuanto a designación de su personal, o control de sus resultados, no existe ningún mecanismo para el control de las sociedades privadas en el interior y fuera del país.

Sin duda que ahí se requiere un cambio. Que puede hacer que la forma de todas las organizaciones empresariales del Estado sea privada, pero con un sistema de auditoría y sindicatura mucho más importante del que tienen hoy, tal vez no en el detalle de los Entes Autónomos. Sin duda hay un tema pendiente en las empresas públicas, que acompañando la liberalización de los mercados y la regulación por las unidades regulatorias requiere crear condiciones en las empresas de mayor flexibilidad pero de mayor control. Si se quiere, de controles ex-post, de auditoría.

En la administración central, las normas son muchos más abundantes, además de las normas constitucionales, tenemos leyes que marcan todos los sistemas de compras, de montos de compras, de contabilidad, de sistemas de auditoría como los decretos reglamentarios de esas leyes o las resoluciones aplicadas a cada sector del Poder Ejecutivo, o las resoluciones ministeriales que dicen cómo hay que hacer cada cosa o cómo las resoluciones de los directores, que también nos anotamos con resoluciones de qué hay que contabilizar, cómo hacerlo, a quién se le paga de tal manera o tal otra.

Todo esto crea un sistema que sin duda es más controlable externamente, creo que es una buena barrera contra la corrupción uruguaya, ya que a pesar que hay algunos ejemplos de corrupción, Uruguay no es de los países más corruptos de América. En realidad, está entre el segundo o tercer lugar dentro de los "buenos" del continente, que se caracteriza por ser bastante corrupto.

Entre las malas consecuencias de esto, está el que, sea un sistema rígido, que existe la inamovilidad funcional para el funcionario de carrera de la administración central, aunque son muy pocos de hecho los funcionarios que quedan en la actualidad. En realidad, la inamovilidad constitucional se aplica a muy poca gente, como la prohibición de acceso a la función pública, todo el mundo dice no pueden ingresar funcionarios públicos, no pueden ingresar a la burocracia estatal, porque de un total de 250.000 funcionarios, estimo que es a unos 20.000 en la administración central y a unos 30.000 en las empresas es donde se aplica la prohibi-



ción al ingreso, porque en la policía se puede ingresar, en el ejército se puede ingresar, en la enseñanza también, dejando eso de lado, había unos 30.000 funcionarios hace 6 años, y en este momento hay unos 20.000.

Quiere decir que hubo una reducción importante a través de los procesos de reformas de administración central que incentivaron los retiros y de las prohibiciones de ingresos. En esta área, el espacio de reducción es bastante menor del que tal vez se aprecia desde afuera.

En las empresas públicas pasa algo similar. De un total de 39.000 empleados que tenían hace 8 años, hoy tienen 28.000. En términos de dotación de personal, hubo un cambio importante y se han creado hace 5 años, formas de designación de personal de alta especialización y se creó un sistema de contratos a término -para el que hace un mes afortunadamente el Banco de Previsión Social dio la afiliación como correspondiente- para dar mayor flexibilidad a la contratación de personal.

Cuando se precisa en una tarea y que no tiene que ser permanente cuando esa tarea se deja de hacer y no obliga a sistemas de personal especial, contrataciones especiales, aunque hubo que recurrir ante el sistema de inamovilidad cuando se designan funcionarios.

Este sistema ya existía en algunos organismos, por ejemplo el Instituto de Estadísticas lo tiene hace 15 años, pero no existía en general en la administración pública.

En la parte de los gastos corrientes, está todo el tema

de las compras, administración de stock y demás, se están manejando modificaciones al sistema de compras, se ha presentado un proyecto de ley que fue aprobado hace dos semanas por el Poder Ejecutivo a ser presentado al parlamento ya que no existen demasiados sistemas establecidos de control.

En cuanto a las inversiones hay que hacer una distinción entre la división del gasto de inversión intersectorial que se dedica a energía, a la salud, a la educación, a carreteras y demás -que responden a decisiones políticas y es esencialmente política, aunque puede venir marcado por la necesidad algún tipo de cosa- y las decisiones internas intrasectoriales que deben responder más a criterios de eficiencia, si se debe hacer una carretera nueva o mantener 10 carreteras, donde el gasto sería peor si eso no se hiciera.

En ese sentido se han establecido normas para hacer que las empresas públicas también presenten todos sus proyectos con estimaciones de rentabilidad. Tanto la administración pública como las empresas y más que nada la administración pública que las empresas -donde hay una pequeña liberalización de algunos criterios-, necesitan de una mejora en la administración económica, sin duda reuniones como ésta ayudan y ayudarían mucho si se manifestaran en apoyo, en sentimiento y exigencia en cuanto a la mejora de la administración en todo lo que queda por hacer, tarea de la cual se han encargado los compañeros del panel.

*Muchas gracias*

R

RESERV.

rec  
el (c  
doi  
sis

El p  
ace  
tra  
los  
bre  
me

a ir  
dis  
la c

61  
mu

La

Igl  
sar

lizc

rep  
pa  
tra

tac  
de  
cic

me  
pe

ac  
el  
ac  
mi  
ma  
ev  
da  
cip



# Relatoría final del Encuentro, presentada por

*Cr. José A. Pini*

Coordinador Académico del Evento

Sres. Invitados especiales, Sras. y Sres.:

El 1er Encuentro Nacional de Universitarios en Dirección y Administración de Empresas, convocado por el Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay bajo el lema de "Administración: Crisis y Desarrollo", está llegando a su fin.

El Encuentro anunciaba dos objetivos principales. El primero de ellos era contribuir al intercambio de ideas acerca de la interrelación entre la capacidad administrativa y de gestión de un país y de sus empresas, con los procesos de crisis económica y social, así como sobre el rol de la función de administración como instrumento de competitividad y desarrollo.

El segundo apuntaba a iniciar un proceso tendiente a institucionalizar la difusión de la administración como disciplina profesional y la aplicación de sus técnicas en la dirección de las organizaciones privadas y públicas.

El objetivo de intercambio se materializó a través de 61 expositores y las preguntas que los participantes formularon, cubriendo las 4 áreas temáticas del evento.

## Las exposiciones estuvieron constituidas por:

- Una conferencia inaugural a cargo del Cr. Enrique Iglesias – Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, invitado especial del Evento;
- Un panel de tres prestigios empresarios, que analizó el tema: "Administración, Crisis y Desarrollo";
- Un Panel integrado por también tres prestigios representantes de los principales sectores políticos del país cuyo tema fue "La competitividad país, la administración pública y la reforma del Estado";
- Un panel integrado con los Decanos de las Facultades de Administración o de Ciencias Empresariales de las Universidades que participaron en la organización del evento;
- Dos conferencistas invitados del exterior;
- Doce paneles en los que se expusieron 34 documentos presentados por diferentes profesionales y especialistas de nuestro medio.

El encuentro ofrecía la oportunidad de reflexionar acerca de la Administración en el Sector Privado y en el Sector Público, así como incursionar en un tema de actualidad como lo es el de la ética y valores en la administración y en las empresas; en el campo de la formación de Administradores y en el tema central del evento: Administración, Crisis, Desarrollo y Competitividad. Recogemos a continuación una síntesis de los principales aportes.

## I) Administración en el sector privado

En el ámbito del sector privado hubieron trabajos referidos al campo de la estrategia, de las finanzas, del marketing, del liderazgo, de la gestión del conocimiento y de la innovación y del cambio organizacional.

En el primero de los temas, **estrategia**, se analizó el uso de la planificación por escenarios y posibles aplicaciones en nuestro país, así como la importancia estratégica del business intelligence, es decir, la tecnología que permite a las organizaciones transformar los datos almacenados en los sistemas críticos del negocio, en información relevante para los tomadores de decisiones.

El **tema del marketing** fue considerado desde varias perspectivas.- Una de ellas analizó el impacto de la globalización en la toma de decisiones de marketing y la disyuntiva que presentan las opciones de localización y de globalización, donde los gurús no se terminan de poner de acuerdo.

Otra de las ponencias se orientó a la aplicación del marketing, no a una empresa o un producto, sino a un país, señalando las causas por las cuales disponer de una imagen país positiva es importante e identificando los atributos con los cuales, en opinión de sus autores, podría construirse una para nuestro Uruguay.

En el **campo de las finanzas** el tema dominante fue el financiamiento frente a la crisis y en particular las nuevas formas de financiamiento surgidas a consecuencia de la misma. El panel de empresarios también contribuyó al mismo, con comentarios acerca de cómo habían procedido ellos en estas circunstancias.

En el **campo del liderazgo** se realizaron aportes y valoraciones acerca del impacto del liderazgo transaccional y del liderazgo transformacional sobre el compromiso interno y el comportamiento de ciudadanía organizacional, en base a una investigación en el ámbito de la salud de nuestro país. Otro trabajo señaló la relación entre la justicia y la amistad en el sentido Aristotélico y el liderazgo organizacional. Otro aportó reflexiones sobre el cambio organizacional y la resistencia al cambio, a través de una visión gestáltica.

En **materia de cambio organizacional** un panel analizó tres casos de experiencias concretas de cambio organizacional, dos de ellas presentadas como exitosas – los casos de Cambadu y del Área Distribución y Comercial de UTE y una con dificultades importantes para poder alcanzar sus objetivos.

El **panel sobre gestión del conocimiento y la infor-**



mación, por diferentes vías, puso en consideración la fundamental importancia de realizar investigaciones locales para lograr un mayor y mejor conocimiento de nuestra realidad y estar luego en mejores condiciones de operar sobre ella.

Uno de los trabajos informó sobre una investigación que está llevando a cabo la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, procurando definir modelos tipo acerca de las estrategias que aplican las empresas locales - nacionales o internacionales - para gestionar el conocimiento y su desarrollo productivo.

El otro trabajo presentado en el mismo panel hizo referencia a la gestión de la innovación y la tecnología en las empresas y concluye que, a pesar de la importancia que el tema tiene para la competitividad y el desarrollo del país, existe muy poco estudio y conocimiento acerca del tratamiento que aquellas dan al tema.

## II) Administración en el sector público

Con respecto al Sector Público, uno de los paneles estuvo directamente relacionado con trabajos presentados sobre el mismo. También se hizo alusión al tema, desde otras ponencias y conferencias relacionadas con la competitividad - país.

En el ámbito del panel una de las ponencias centró su atención en torno a la reforma del Estado patrocinada en la segunda administración del Partido Colorado luego del retorno a la democracia y, fundamentalmente, la que tuvo que ver con la Administración Central, orientada por el CEPRE, realizándose una valoración crítica de la misma.

Otra de las ponencias centró su atención en el Presupuesto como instrumento de Gerencia Pública. Analizó la evolución que tuvo esta técnica hasta llegar al presupuesto por responsabilidad que preconiza el movimiento de la NPM (New Public Management) o Nueva Gestión Pública (NGP), señalándose que en los hechos el uso del instrumento presupuesto ha estado alejado de lo que indican las buenas prácticas, razón por la cual los resultados obtenidos en cuanto a mejora de la calidad de la gestión pública no son visibles..

La tercera ponencia del panel se centró en la relación ciudadano- sector público, analizando como las técnicas y estrategias de comunicación y modelos de atención al cliente del sector privado, pueden ser útiles y aplicables en el sector público, destacando que la especificidad de la relación ciudadano - sector público requiere que tales técnicas no sean simplemente trasladadas sino adaptadas - cuando corresponda- para viabilizar dicha aplicación.

Otras referencias realizadas sobre el Sector Público en general y sobre las Empresas Públicas en particular, son citadas al analizar el tema central del evento: Crisis, desarrollo y competitividad.

## III) Ética y valores en la Administración y en las Empresas

Este tema fue enriquecido por las diferentes perspectivas de los trabajos presentados, que transitaron

desde cuestiones generales hasta aplicaciones en áreas específicas.

Por una parte se destacó la relevancia que ha adquirido el concepto de responsabilidad ética de los distintos participantes de la sociedad, incluida la ética profesional y la ética de los administradores, que a su vez se integra con la valoración de la responsabilidad social de las empresas.

Se realizó asimismo un análisis de la evolución y los instrumentos utilizados para evaluar la acción socialmente responsable, señalándose las relaciones y diferencias entre el informe, el balance, la auditoría y la contabilidad social, todo ello ejemplificado a través de diferentes modelos, normas de acreditación y sistemas de premios

También se analizó el concepto de ética a un campo específico de actividad, como lo es la ética en la informática y los desafíos que la misma genera, ilustrándose con varios ejemplos de situaciones concretas en nuestro medio.

## IV) Formación de Administradores

El tema fue analizado desde dos perspectivas. Por un lado, el panel de Decanos <sup>1(1)(1)</sup> de las Facultades de Administración o de Ciencias Empresarial de las Universidades reflexionó y aportó información acerca de su concepción sobre la formación de dichos profesionales y sobre las principales características de su oferta educativa.

Por otro lado, en el panel "Enseñanza de la Administración" se presentaron y analizaron experiencias educativas de nuestro medio.

De los expositores invitados del exterior, <sup>2(2)(2)</sup> el primero de ellos centró su presentación en conceptos vinculados con el comportamiento humano en las organizaciones. Entre ellos señaló que existen demasiadas publicaciones y teorías sobre el liderazgo, lo cual es un indicador de debilidad en este campo de estudios, pues cuando el mismo da cabida a tantas interpretaciones diferentes, es porque no tiene respuestas aún; que la lógica lineal del pensamiento tradicional puede ser apropiada en el campo de las ciencias físicas, pero no lo es en el campo de las ciencias sociales, donde para mejor entender el comportamiento humano recomendó recurrir a la lógica circular.

El segundo expositor centró su mensaje en que los Administradores y Gerentes no debieran pensar en sus decisiones solamente en la eficiencia y la competitividad, sino también en la equidad y la ética; que los enfoques excesivamente centrados en lo tecnológico descuidan lo humano y minan la confianza de la gente y que, en esas condiciones, es muy difícil obtener el compromiso y el apoyo del personal.

<sup>1(1)(1)</sup> - Ec. Roberto Horta, Lic. Manuel Pérez Bravo, Ec. Luis Viana, Dr. Gastón Labadie, Cr. Julio Porteiro

<sup>2(2)(2)</sup> - Dr. Carlos Sánchez Runde - España, Lic. Jorge Etkin - Argentina, invitados por la Universidad de Montevideo y por la Universidad Católica del Uruguay, respectivamente.



## V) Administración, competitividad, crisis y desarrollo

Este tema tuvo su tratamiento a través de la excelente participación del Cr. Enrique Iglesias al inicio del encuentro, seguida luego por los valiosos aportes de la visión empresarial sobre el tema: Administración, Crisis y Desarrollo, y de la visión política acerca de "La competitividad país, la administración pública y la reforma del Estado".

Hubieron también tres paneles de expositores que estuvieron centrados en este tema central del Encuentro.

El Cr. Enrique Iglesias nos aportó una breve pero muy clara presentación acerca de las crisis que América Latina viene enfrentando desde los años 70's, sus causas y sus consecuencias, reflejada entre otras cosas en un crecimiento poco relevante comparado con otras regiones de este mundo globalizado.

Qué hacer se preguntó: Invertir en educación fue la primera recomendación pues estamos transitando hacia la economía del conocimiento; innovar e incorporar tecnología, promover las exportaciones, generar condiciones para un relacionamiento diferente y más cooperativo entre el Estado / las empresas/ y los trabajadores, mejorar la calidad de las instituciones, en particular de las instituciones públicas, así como la conducción macroeconómica.

Abogó asimismo por la mejora de la capacidad regulatoria del Estado y por el combate a la corrupción. Nos dijo también que la baja eficiencia en América Latina del sector público en general y de las empresas públicas en particular es un impuesto social; que no se puede aceptar la impunidad frente a la ineficiencia; que no es malo ser pequeño ya que ello ofrece también oportunidades, que no sólo se requiere una reforma macroeconómica sino también micro económica en el ámbito de las empresas y que, para todo ello es necesario lograr una gran diálogo nacional que permita alcanzar consensos básicos.

### El Panel de empresarios<sup>3|3|3</sup> destacó:

- La importancia de la profesionalización de la gestión, tanto en el sector privado como en el público, y la escasa conciencia que existe sobre el tema, conciencia que con la reciente crisis estaría empezando a tomar una mayor dimensión.

- En Uruguay, se dijo, predominan las empresas familiares pequeñas y las grandes organizaciones públicas. Las empresas familiares con demasiada frecuencia no buscan profesionales que las dirijan. Buscan familiares. A su vez en la administración pública cuando se necesita un Abogado, se busca a un Abogado, cuando se necesita a un Médico, se busca a un Doctor en Medicina. En cambio, cuando se necesita a un Administrador o Director, se busca .... a alguien. Como con-

secuencia los niveles de productividad y de eficiencia son muy bajos, lo cual es preocupante pues son éstos factores determinantes de primer orden de la competitividad y el crecimiento económico.

- Coincidieron en señalar la importancia de la capacidad de anticipación y la capacidad de tomar decisiones, mencionándose que en muchos casos se prepara más a los administradores para asesorar que para liderar y tomar decisiones.

- Otro punto importante fue su énfasis en la necesidad de pensar y planificar para el largo plazo. Aún en medio de las urgencias, es necesario hacerse un lugar mental para vincular las decisiones cotidianas con el mediano y largo plazo, separando lo urgente de lo importante. Pensar y actuar a corto plazo solamente, es ser oportunista. Las empresas oportunistas tienen por lo general vida corta.

- También se señaló la importancia de ser cada vez más ágiles y rápidas. A aquello de que el "el pez grande se come al chico", ahora hay que agregar que "el pez rápido se come al pez lento".

- Uno de los panelistas puso su énfasis en la dinámica de los emprendimientos exitosos. Todos tienen 4 grupos involucrados. Ellos son en primer lugar el cliente (hay que ser cliente-céntrico). En segundo lugar los empleados, los proveedores, los distribuidores. En tercer lugar la Comunidad y en cuarto lugar los Accionistas.

- Hay una regla de oro y el éxito radica en respetarla. La misma dice que debe existir un equilibrio estable entre los objetivos y preocupaciones de las 4 partes. Todos deben ser ganadores. Basta con que uno de ellos o más ganen a costa del otro o de los otros, para que el equilibrio se rompa y el fracaso llame a la puerta.

De las ponencias realizadas en los otros paneles que analizaron el tema, destacamos las siguientes ideas:

- Que no hay desarrollo socio-económico, reflejado en el nivel de calidad de vida de la población, sin crecimiento económico y equidad; que no hay crecimiento económico sin competitividad, que no hay competitividad sin productividad, eficiencia y eficacia y que no hay productividad, eficiencia y eficacia sin la debida profesionalización de la gerencia o el management, entre otras variables. Como consecuencia, la capacidad directivo-gerencial es un factor fundamental para la competitividad y desarrollo socio-económico.

- Que la competitividad no depende sólo de las empresas, sino también de la competitividad-país, la que comprende una compleja red de relaciones integrada por cuatro dimensiones interdependientes; micro (funcionamiento del sistema empresas), meso (funcionamiento de las instituciones y del sector público), macro (calidad y estabilidad de las macro políticas económicas) y meta (funcionamiento del sistema político y grado de acuerdo social que posibilite –o no- la estabilidad de las macro políticas económicas)

- Que como país estamos frente de dos grandes problemas. Uno a nivel meta, que, por falta de acuerdos y consensos básicos entre los principales sectores del sistema político nacional, rápidamente se traba todo proceso de cambio exitoso que vaya más allá del nivel de sobrevivencia y nos proyecte hacia el futuro, y otro

<sup>3|3|3</sup> - Cr. Carlos Lecueder, Cr. Ricardo Zerbino, Ing. Rodolfo Oppenheimer. La citas que se mencionan hacen referencia a una muestra de comentarios seleccionados de sus respectivas ponencias.



a niveles sobre todo micro y meso de falta de suficiente capacidad directivo-gerencial, así como una gestión profesional de los recursos humanos que en muchos aspectos es solamente retórica.

- Que necesitamos una visión país que oriente, guíe e involucre a una parte sustancial de los actores sociales. Ello requiere, inevitablemente, de acuerdos político-partidarios y sociales.

- Que los intentos de cambios sustanciales vienen sistemáticamente fracasando o desgastándose. Que las propuestas y orientaciones provienen de una visión técnico-económica del cambio, cuando el tema del cambio es mucho más cultural y comportamental. Que al igual que en las organizaciones, se requiere una visión interdisciplinaria de cómo encarar cambios institucionales, donde administradores y otros profesionales en cuestiones sociales y organizacionales tienen un importante aporte a realizar.

- Que si nos remontamos al pasado constatamos que muchos o la mayoría de nuestros problemas vienen de larga data y que se repiten en el tiempo. Ello fue mostrado con ejemplos y citas variadas. Parecería que como sociedad no aprendemos de nuestras experiencias negativas.

- Que la calidad es un requisito imprescindible para la competitividad y que es además compatible con una reducción de costos. Que no es ni debiera ser un tema solamente de las empresas, sino de todos, de la sociedad en su conjunto. Es una filosofía de vida apoyada en la ética de la excelencia personal.

- Que el sistema institucional de comercio exterior debiera ser reformulado. El caso de Chile fue tomado como referencia válida. Existe un rol ineludible del sector público no sólo en las negociaciones comerciales país-país sino también en materia de coordinación de esfuerzos, de promoción de la imagen país.

- Que la transparencia para hacer negocios, particularmente en los mercados financieros y en las prácticas comerciales, es una variable que incide por diferentes vías en la competitividad país. Entre los países del Mercosur, Uruguay es el que cuenta como mejor índice de transparencia en todos los aspectos evaluados, menos en la claridad de la información proporcionada por los agentes económicos.

### El panel del Sector Político

El panel estuvo integrado por tres prestigiosos miembros de los principales sectores políticos de nuestro país (41)(41). Entre los conceptos vertidos, se citan en particular:

- Para ser competitivos en una economía globalizada debemos lograr un posicionamiento de imagen que incentive a demandar nuestros productos y servicios. Para ello, debemos apostar a la calidad, a generar una marca país, y a diferenciarnos. Hoy el 60% de las exportaciones están centradas en cinco productos básicos de carácter primario, con tendencia a baja en los precios internacionales y sujetos al proteccionismo de

los países desarrollados. Nuestra competitividad en ese escenario tiende a ser poco rentable y muy trabada. Debemos diversificar nuestra oferta, apostando a nuevos mercados y nuevos productos.

- Los monopolios son a la economía lo mismo que la dictadura a la democracia. QUITAN al ciudadano la posibilidad de elegir. Decimos sí a las empresas públicas, pero no a los monopolios. Para ellos las empresas deben actuar bajo un sistema jurídico-normativo diferente al actual. Es un deber en que el sistema político tiene pendiente.

- El debate hoy no es tanto público o privado. Es monopolio o competencia. Los monopolios son incompatibles con la integración regional con la que estamos comprometidos. Si se tratara de un monopolio natural, seguiría prefiriendo que sea un monopolio público en lugar de privado. El tema es que la evolución del mundo está haciendo desaparecer los monopolios naturales, por avances tecnológicos, por estrategias de las multinacionales y por otras causas.

- El interés nacional no es la suma de todos los intereses sectoriales, con frecuencia contradictorios con aquel.

- Debemos abandonar la práctica del clientelismo político, pero, al mismo tiempo, no debe sustituirse el clientelismo político por el clientelismo sectorial corporativista. Ambos son muy negativos para la competitividad y para atraer inversiones pues los inversores perciben la debilidad del Estado. Sin una adecuada tasa de inversión no hay crecimiento ni hay desarrollo. Necesitamos un Estado fuerte, en un sistema creíble y en un gobierno respetado. Debe ser orientador y regulador para que la competencia no se distorsione y los intereses corporativos no predominen sobre los intereses de la sociedad.

- El Estado debe jugar un rol fundamental en la formulación, conducción y coordinación de un proyecto nacional para el país. La formulación debe ser un esfuerzo compartido por todos. La conducción y coordinación sólo la puede hacer el Estado.

- La Reforma del Estado debe ser una transformación estructural asumida y respaldada por todos. Es mucho más un problema de gestión, de calidad, que de cantidad (hasta dónde llega el Estado). Sin conducción por parte de gente preparada no mejorará ni la productividad ni la eficiencia del sector público. Ello no significa convocar a la tecnocracia. Debe existir un equilibrio adecuado entre solvencia técnico-profesional y antecedentes políticos, para conducir a las instituciones públicas.

- Hay aspectos estructurales que dan mucha rigidez a todo el sector público. Por ejemplo, tenemos una alta propensión a incluir en la Constitución temas que no debieran ser constitucionales. Hoy en nuestra Constitución hay por lo menos 100 artículos dedicados a temas administrativos, que significan una traba importante para un mejor funcionamiento del sector público. Los temas administrativos deben ser modificados a medida que cambia la realidad nacional e internacional y el entorno del sector público, en lugar de quedar anclados en una norma constitucional.

- La mitad del presupuesto nacional está compuesto de intereses sobre la deuda pública (1/6 del total) y

<sup>41)(41)</sup> - Dr. Sergio Abreu, Cr. Danilo Astori, Cr. Ariel Davrieux.



por las prestaciones de la Seguridad Social (2/6 del total). Obviamente son costos no fácilmente reducibles. Sólo se puede operar sobre el restante 50%, la mayor parte del cual está compuesto por las remuneraciones de los funcionarios.

• De 250.000 funcionarios del sector público, sólo hay 20.000 en la Administración Central y 30.000 en las Empresas Públicas que tienen prohibiciones de ingreso. El Ejército, la Policía, la Salud Pública, la Enseñanza pueden ingresar nuevos funcionarios. Lo mismo pueden hacer las Intendencias de todo el país. Con lo cual lo que puede hacerse en materia de reducción de personal está muy acotado, no así la productividad.

Como resumen o síntesis final, nos ha parecido que dos de los sentimientos más reflejados a lo largo de estos dos días fueron los siguientes:

*Que es Uruguay? El muy nombrado*

*Nace a interrogante tener*

*pero*

*no se dibuja*

*de los puros*

En vías de desarrollo o sub-administrados? Parafraseando a Peter Drucker, se dijo que no somos tanto un país sub-desarrollado, sino un país sub-administrado, sobre todo a nivel de las organizaciones públicas, pero también a nivel de las privadas. Se requiere una mayor profesionalización y una toma de conciencia colectiva de que la productividad, la eficiencia y la eficacia son caminos, no únicos pero sí ineludibles para la competitividad y el desarrollo socio económico del país. Varios de los expositores apostaron a que actividades como la presente continúen en el tiempo y en diferentes ámbitos, para contribuir a esa toma de conciencia colectiva que cada vez aparece como más necesaria.

Qué nos pasa a los Uruguayos? Uruguay tiene grandes potencialidades. Escuchando las diferentes ponencias sobre este tema, se aprecia que son muchos los puntos de coincidencia y de cercanía. Somos sin embargo una sociedad confrontada, que arrastra problemas estructurales que no termina de solucionar, a la que no le está siendo posible entenderse y acordar políticas de Estado que pongan el interés de todos por encima de los intereses sectoriales políticos y corporativos, que defina una visión y un camino compartido y que posibilite un crecimiento sostenido en el tiempo. Si estas condiciones no se dan en modo razonable, difícilmente el país pueda desplegar toda su potencialidad. Los tiempos y la condiciones de la aldea global ya no permiten funcionar a media máquina.

En estas condiciones la buena administración, la efi-

ciencia, la eficacia y la equidad siguen siendo elementos necesarios, pero insuficientes. Asignamos una especial responsabilidad de esta situación al sector político que está en la cúspide del sistema-país. Al igual que cualquier empresa u organización difícilmente pueda funcionar bien, ser competitiva, crecer y desarrollarse, si la Dirección Superior se dedica a jugar juegos de poder, desgastándose los unos a los otros, de igual modo, países como el nuestro, en los que la política cotidiana y el Estado juegan un rol tan preponderante, difícilmente puedan funcionar bien, ser competitivos, crecer y desarrollarse, si la Dirección Superior (sistema político) invierte demasiadas energías en juegos de poder, de confrontación y de desgaste recíproco, más que en juegos de acuerdos, colaboración y apoyo a objetivos nacionales. Ojalá el sistema reaccione a tiempo. La sociedad y el bien común así lo están reclamando cada vez con más intensidad.

Con estas reflexiones finales terminamos esta relatoría. Antes de hacerlo queremos manifestarles que consideramos que ha sido una muy importante iniciativa de las autoridades del Colegio que, contando con el invalorable apoyo y colaboración de las Universidades del país a través de sus respectivas Facultades de Administración, decidieron abrir sus puertas para realizar, por primera vez, un evento de esta naturaleza, convocando no sólo a sus asociados sino a todos aquellos que, desde diferentes profesiones y actividades, tienen responsabilidades o están interesados en la temática de la función Administrativa, la Gerencia o el Management y sus técnicas, no sólo como herramientas de gestión profesional a nivel de las organizaciones y empresas, sino, y sobre todo, como una herramienta, una filosofía y un valor que puede y debe jugar, pero no lo está haciendo aún, un rol definitorio en la competitividad y el desarrollo socio-económico del país.

Creemos asimismo que este primer evento ha sido plenamente exitoso, tanto por la convocatoria que logró a través de tan calificada como numerosa audiencia, como por la calidad de los invitados que nos han acompañado y obsequiado con sus magníficas presentaciones, sin dejar por ello de mencionar a los expositores que presentaron sus trabajos.

A todos, y a Uds. en particular, nuestro agradecimiento y de todo el equipo académico y de organización.

*Gracias por vuestra atención*

