

CONGRESO INTERNACIONAL DE CONINDUSTRIA 2001

“LIDERAZGO GLOBAL EN EL TERCER MILENIO. El Caso Venezuela”

Hotel Hilton – Caracas, 14 de junio de 2001

Presentador: ...Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria) a una nueva edición del Congreso de Conindustria, la XXXI en su haber histórico titulada Liderazgo Global en el Tercer Milenio, El Reto Venezuela. La Jornada que recién iniciamos, colmada de contenido e información de altísimo valor agregado, es paradójicamente el cierre de la agenda anual conmemorativa al trigésimo aniversario de Conindustria, trayectoria institucional que ha estado signada por logros que exceden el ámbito netamente industrial y que han contribuido positivamente al desarrollo integral de Venezuela y su favorable inserción en nuevos contextos geográficos.

La ampliación y consolidación permanentes de su base de representación que hoy supera el medio centenar de sectores industriales y una docena de regiones industriales aunadas a una pluralidad de acuerdos y alianzas institucionales en los más diversos ámbitos, Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones, Eurocentro, Corporación Andina de Fomento, Ministerio de Producción y Comercio, Ministerio de Ciencia y Tecnología, Centro Nacional de Tecnologías de Información, Fondo de Crédito Industrial y Universidad Católica Andrés Bello, por sólo citar algunos, confirman su actual posicionamiento como organismo de servicios empresariales para la promoción y fortalecimiento de la competitividad en Venezuela.

Conforma el Programa del Congreso de Conindustria 2001, un total de seis grandes tópicos, cada uno de los cuales será abordado por conferencistas de reconocida trayectoria nacional y mundial y un selecto panel de especialistas, considerado uno de sus mayores atractivos de las últimas entregas, la participación y aporte de oradores internacionales de notoriedad y relevancia excepcionales, complementados en cada caso con la visión y experticia de invitados regionales y nacionales, se harán igualmente presentes en liderazgo global para el Tercer Milenio, el Reto Venezuela.

Nos acompaña también un destacado grupo de empresas e instituciones, a las cuales reiteramos nuestras más expresivas palabras de reconocimiento y gratitud por su inestimable aporte. Ellas son, Banco Mercantil Universal, Empresas Polar, Banco Industrial de Venezuela, Corporación Andina de Fomento, Corporación Grupo Químico, Cigarrera Bigott, El Nacional, Globovisión, la Electricidad de Caracas, PDV, Terra, Unión Radio, Acumuladores Duncan, Banco del Caribe, BBVA Banco Provincial, CANTV y su Filial cantv.net, Cemex Venezuela, Compaq, Fundación

Palmar, Panamco de Venezuela, Sidor, Telcel, Telecomunicaciones Impsat, Alfonso Rivas y Cía., American Airlines, Ayuda 24, Banco de Comercio Exterior (Bancoex), Contexto, Corporación Delco, DHL, Fondo de Crédito Industrial (Foncrei), Francisco Dorta Sucursal, Intensa, Laboratorios Polimica, Parmalat, Sap Andina y del Caribe, Seguros La Seguridad, Smurfit Cartón de Venezuela y Venepal.

Asimismo, nos permitimos solicitar del auditorio su valiosa colaboración a los fines de mantener sus teléfonos celulares apagados, durante las conferencias sólo estará habilitada la puerta lateral posterior, durante los refrigerios se retirará parcialmente la pared posterior, que facilita la entrada y salida del área de la exposición, la misma está a mi derecha. Colocar su distintivo en un lugar visible para el personal de apoyo, formular por escrito sus preguntas en la medida en que éstas se vayan generando y entregarlas a una anfitriona quien se las hará llegar al moderador.

Les informamos que motivado a que el Dr. Michael Boskin precisa retirarse en horas del mediodía, para cumplir una importante agenda de reuniones mañana en Washington DC, su intervención programada inicialmente para el horario comprendido entre las 11:15 de la mañana y las 12:30, ha sido adelantada una hora. En beneficio de la extensión y profundidad temática del Congreso Internacional de Conindustria 2001, invitamos a este escenario al Presidente de Conindustria, Sr. Juan Calvo y a la Ministra de Producción y Comercio, Luisa Romero Bermúdez, quienes tendrán a su cargo la apertura del evento.

A todos muchísimas gracias, el moderador para este primer bloque del Congreso será Miguel Enrique Otero, Presidente Editor del Diario El Nacional. Posteriormente habrá la sección de preguntas y respuestas, harán las preguntas por escrito, luego se las darán a la anfitriona, luego iremos al refrigerio que queda en la parte posterior del salón, agradecemos puntualidad, ya que la agenda de este día es bastante extensa y cada expositor tendrá 30 minutos para la misma. Muchas gracias y bienvenidos nuevamente al Congreso de Conindustria 2001.

**Palabras de apertura a cargo del Presidente de Conindustria,
Juan J. Calvo**

Muy buenos días, damas y caballeros. El Congreso de Conindustria se ha convertido ya en uno de los eventos tradicionales del país y del sector industrial primordialmente. Comenzó a demostrar de una manera muy clara durante la última década del siglo pasado, la forma en que Conindustria deseaba ampliar su misión. En esta cita anual hemos contado con la presencia de algunas de las más prestigiosas figuras en materia de gerencia y economía, como han sido Alvin Toffler, Joel Barker, que este año también nos acompaña Michael Porter, Paul Krugman, entre muchos otros que conforman con los panelistas reunidos aquí hoy, un grupo muy distinguido de personalidades y figuras mundiales.

Sus intervenciones reforzaron el sentimiento imperante entre nuestros industriales acerca de la necesidad de comprender y asimilar los grandes cambios globales asociados a la competitividad. Más allá de los temas coyunturales que siempre han formado parte de la agenda de estos congresos, nuestra reunión anual ha ampliado sus temarios para discutir en una forma de altura, los modelos de desarrollo industrial y económico en general, confrontando la situación venezolana con otras realidades del continente, especialmente con aquellas que ofrecían y ofrecen experiencias exitosas dentro de un ánimo obviamente constructivo y proactivo. Hoy tendremos oportunidad de oír una exposición muy importante acerca de los éxitos logrados con diferentes esquemas en Latinoamérica.

En coincidencia con la celebración anual del Día Nacional de la Industria, este encuentro también se ha convertido en ocasión para premiar y divulgar los casos más interesantes en temas tales como la exportación, la innovación o la adaptación exitosa, los cambios del entorno. Acabamos de oír los temas que van a ser cubiertos en el congreso y creo que tanto la sesión de la mañana, orientada a ver cuáles han sido las experiencias en América Latina comparadas con el caso venezolano, como las sesiones de la tarde donde veremos no sólo a un grupo de panelistas hablar sobre las experiencias ya de empresas venezolanas, tan diversas como PDVSA, el Grupo Polar y la Electricidad de Caracas, contaremos con la presencia del Embajador Werner Corrales, quien nos hará un planteamiento acerca de ideas concretas para un desarrollo industrial dentro de este mundo globalizado, y finalmente contaremos con la presencia de ministros del despacho y gobernadores de estado, con quienes dialogar respecto a la situación particular en que se encuentra la industria venezolana en este momento.

Finalmente en la noche tendremos la premiación acostumbrada de las empresas y empresarios más distinguidos durante este último año y clausurará el evento el ciudadano Presidente de la República, para con su presencia distinguir este acto y

realzar la importancia que tiene la industria en el contexto del desarrollo económico nacional.

Así que señores bienvenidos, muchas gracias por su presencia y espero que éste sea un día muy provechoso para todos. Con esto declaro abierto este Congreso Anual de Conindustria y le paso la palabra a la Ministra de Producción y Comercio aquí a mi lado. Muy buenos días.

**Palabras de la doctora Luisa Romero Bermúdez,
Ministra de Producción y Comercio**

Mi intervención es en este momento solamente un saludo de bienvenida a los representantes de los organismos multilaterales que nos están acompañando durante todo el día de hoy, recibir con muy buen acercamiento las distintas intervenciones que están programadas sobre estos temas de crucial importancia, el equipo de Conindustria que hoy entrega su labor, el equipo que hoy recibe la gestión y esos son parte de los accidentes que ocurren, los obstáculos durante todo el proceso de desarrollo industrial que nos hace pararnos un poco y un gran saludo a todos los presentes, todos los empresarios industriales que hoy hacemos todos un alto en nuestro trabajo cotidiano para escuchar, intercambiar opinión sobre una problemática que realmente requiere el esfuerzo de todos.

Manifiestarles en este saludo el apoyo fundamental del gobierno y en particular del ministerio donde estoy al frente, con una definitiva consagración a lograr conjuntamente y así lo sabe Calvo y así lo sabe Lope Mendoza que entra ahora, que definitivamente un trabajo conjunto a ver cómo logramos solventar muchos de los escollos que hay en nuestro proceso de desarrollo industrial.

Entonces, simplemente un saludo de bienvenida y como nosotros los que hemos estado y están ustedes ahora desde siempre en este proceso industrial de trabajo cotidiano sabemos que el tiempo es oro, este saludo es muy breve, a la tarde tendremos oportunidad de intercambiar opinión sobre el programa de la industria, del comercio, de la agricultura, de todo lo que el ministerio tiene en sus manos y opiniones que con toda seguridad contribuirán a que este equipo de trabajo se desarrolle y se siga desarrollando hasta lograr mejorar la situación de la industria hoy tan golpeada en Venezuela. Muchas gracias y bienvenidos.

Presentadora: Siguiendo con el programa, queremos agradecer la presencia del Ministro de Ciencia y Tecnología, Carlos Genatios, que está con nosotros y a todos ustedes porque fueron puntuales y vamos a seguir siendo puntuales durante todo el Congreso.

Para abordar el tema “Desarrollo, Competitividad y Globalización en América Latina y Venezuela”, nos acompañan en este escenario las siguientes personalidades: Enrique García, Presidente Ejecutivo de la Corporación Andina de Fomento, CAF; Michael Mortimore, jefe de la Unidad de Inversiones Estratégicas Empresariales de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL; Maritza Izaguirre, ex Representante de Venezuela ante el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, ex

Ministra de Finanzas y actual presidenta de la junta directiva de la Siderúrgica del Orinoco, SIDOR.

La presentación y moderación de la conferencia estará a cargo de Miguel Henrique Otero, Presidente editor del diario El Nacional. Para el desarrollo de este panel cada orador cuenta con treinta minutos para su intervención. Al final les recuerdo que habrá una sesión de preguntas y respuestas las cuales pueden ir formulándose por escrito durante el desarrollo de la conferencia y dárseles a las anfitrionas.

Con ustedes entonces el señor Miguel Henrique Otero, para dar inicio a la primera parte del Congreso de Conindustria 2001.

Desarrollo, competitividad y globalización en América Latina y Venezuela

- Ponentes: **L. Enrique García**
Presidente Ejecutivo de la Corporación Andina de Fomento (CAF)
Michael Mortimore
Jefe de la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de CEPAL
Maritza Izaguirre
Presidenta de la Junta Directiva de SIDOR
- Moderador: **Miguel Henrique Otero**
Presidente Editor del diario El Nacional

Miguel Henrique Otero: Muy buenos días, yo no voy a hacer una ponencia adicional porque lo que soy es moderador, sí quiero señalar la importancia de este evento y hacer la presentación de los panelistas de este primer encuentro.

A continuación Enrique García, Presidente de la Corporación Andina de Fomento desde 1991, quien ha sido reelegido por un tercer período hasta el año 2006. La CAF es una institución financiera multilateral, cuya sede se encuentra en Caracas y agrupa entre sus accionistas a los gobiernos de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela, Brasil, Chile, Jamaica, México, Panamá, Paraguay, Trinidad y Tobago, además de 22 instituciones financieras públicas y privadas de estos países.

De nacionalidad boliviana, Enrique García ha sido Ministro de Planeamiento y Coordinación de su país y jefe del gabinete económico y social entre 1989 y 1991. Anteriormente fue Viceministro de Planeamiento y Coordinación y Miembro del Directorio del Banco Central. En el área privada ha sido gerente de operaciones del Banco Industrial y miembro de los directorios de varias entidades industriales y financieras. En el ámbito internacional se ha desempeñado como funcionario del Banco Interamericano de Desarrollo durante 17 años, donde culminó su carrera como tesorero de la institución. Ha sido Gobernador por su país en el grupo del Banco Mundial, el BID y el Fondo Financiero de la Cuenca del Plata, miembro del Comité de Desarrollo del BIRF y del Fondo Monetario Internacional en representación de Bolivia, Chile, Argentina, Perú, Uruguay y Paraguay, Presidente del Directorio de la CAF y representante de Bolivia ante el SELA y el CLARC.

El señor García es miembro del Consejo Asesor del Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard, del Diálogo Interamericano con sede en Washington, así como del Consejo Directivo del IESA. Ha sido catedrático universitario, autor de muchas publicaciones y conferencista sobre temas económicos y financieros a nivel mundial, posee una licenciatura y una maestría en economía y finanzas de San Luis University, además de estudios doctorales en la American University. A continuación Enrique García.

L. Enrique García

Presidente Ejecutivo de la Corporación Andina de Fomento (CAF)

Un cordial saludo al Presidente de Conindustria, señora Ministra, señores Ministros, Miembros del Presidio, amigos y amigas.

Es sumamente satisfactorio y grato estar en este Congreso, tener la fortuna de ser el primer expositor de la mañana, ver que parte de los defectos de la competitividad es cuando la gente llega tarde y veo que aquí la puntualidad ha sido algo muy encomiable lo cual muestra que Venezuela está moviéndose por un sendero muy positivo y, déjenme decirles que en esta oportunidad yo quería especialmente hacer algunas reflexiones sobre temas críticos de la Agenda de América Latina que tiene que ver muy específicamente con la temática de la importancia de la competitividad para lograr desarrollo sostenible, porque esa es la base del éxito, es la base de las posibilidades reales que tiene nuestra región.

Me gustaría destacar cual es el contexto internacional, en el título del Panel se nos hablaba de los temas de Globalización y Competitividad, y voy a comenzar señalando que la globalización es un hecho irreversible. No es algo que se define porque un país quiere o no quiere. Es un hecho tecnológico, es un hecho que está presente y que el arte de los países y de las regiones es saber tomar ventajas de lo positivo de la globalización y cuidarse de los costos y los defectos. Y cuáles son los fenómenos más claros de esa globalización. Primero, los procesos de producción hoy día son globales, se produce por partes en un lugar en América Latina, otras partes en Asia, otras en Estados Unidos para integrar esos procesos en una competencia a nivel mundial.

Segundo, tenemos sistemas financieros que lo mismo están totalmente integrado, los recursos financieros se mueven de un día a otro en un segundo de cualquier parte del mundo a cualquier otro. Tercero, estamos en la era de la nueva economía, la nueva economía que significa, conocimiento, tecnología y aquellas regiones y países que nos ubica en ese contexto tiene muy pocas posibilidades de éxito en el futuro. Cuarta, hay un tema que se ha vuelto en términos más concretos, un prerrequisito lo que diríamos un “commodity” internacional que es la institucionalidad. Hoy día los flujos de capital de tecnología se mueven de una parte a otra del mundo en función esencialmente de la percepción que se tenga de la solidez de las instituciones, de la continuidad de las políticas, de la transparencia que exista en los países y en las regiones. Y, la parte negativa es que, no obstante todos estos movimientos a nivel global existen, desafortunadamente todavía, asimetrías internacionales muy importantes. Asimetrías que se traducen en que queda en los países industrializados el proteccionismo precisamente, en algunas áreas donde nuestra región, nuestros

países tienen una ventaja competitiva. Ese es el mundo en el que estamos hoy en día.

Déjenme hacerles un breve análisis de cuál es la realidad latinoamericana hoy en día, dónde están, para sobre esa base proyectar nuestra región hacia el futuro en ese contexto realista que he planteado, que es el de la globalización.

Primera realidad, el crecimiento económico que tiene la región y que ha mostrado en los últimos años es insuficiente, no sólo es insuficiente sino que es volátil, el que se hable de crecimientos del 3% y 4% no parece bueno, pero, para alcanzar a los países industrializados, para romper esas brechas que separan a los ricos de los pobres, 3%, 4% es totalmente insuficiente, la región tiene que buscar crecimientos del 6%, 7%, 8% y no solamente crecimientos ocasionales, porque puede crecer un año al 9%, 10% y luego caer al 3%, 4% ó 5%, no, queremos una sostenibilidad en ese proceso de crecimiento.

El segundo elemento es que esta región sigue siendo vulnerable a los choques externos, lo mismo que hablábamos en la década de los 50, en la década de los 60 continúa siendo así. En efecto, si ustedes miran ese gráfico que aparece allá, está mostrando el coeficiente de volatilidad en los términos de intercambio y vemos que si bien América Latina ha mejorado y los países andinos han mejorado en la última década, como observan en el cuadro que los choques externos en promedio, representaban en la década de los 70, hasta un 16% del producto, pero hoy en día siguen representando choques externos que son hasta un 10% del producto.

Si comparamos eso con Asia, vemos cómo Asia que en la década de los 70 tenía choques externos en un impacto de alrededor del 12% del producto, hoy en día está en alrededor del 10%. Esta es una realidad clara y es una de las causas principales por las cuales continuamente vemos que se producen crisis de balanza de pagos, ajustes macroeconómicos en todos y cada uno de nuestros países.

Segundo elemento de vulnerabilidad es esa volatilidad en los flujos de capital. Está muy ligado a las percepciones internacionales y a las situaciones globales, aquí verían ustedes en estos dos gráficos que estamos en un parque de diversiones donde se han subido a la montaña rusa, no, esta es la manera en que los flujos de capital suben y bajan claramente, hay una gran volatilidad en nuestra región.

Tercero, es el acceso a los mercados internacionales de capital. Recordemos que la región en su conjunto tiene una capacidad de ahorro, que en promedio es el 18% del producto interno bruto y que para crecer a una tasa del 4%, 5%, 6% como un mínimo debe invertirse un 24% del producto, eso significa que hay una brecha que tiene que ser llenada necesariamente por inversión extranjera directa o por flujos de capital de los mercados diversos en el mundo.

Aquí vemos la noticia, que no es muy satisfactoria, que los costos de este financiamiento son bastante elevados, vemos que en los países de la Comunidad Andina, simplemente para mencionar, el stress que existe entre el bono del Tesoro de los Estados Unidos y los papeles que en promedio coloca la región, está en este momento en cerca de 800 puntos básicos, o sea 8% adicional a lo que es un bono del Tesoro. Esto en promedio, varios de nuestros países, definitivamente, han estado pagando tasas mayores.

Tercer elemento, que creo que es el más delicado, porque es el tema del futuro, es la baja competitividad, aquí no van a verlo con claridad por la distancia, pero esta presentación estará disponible para todos ustedes. Aquí les presento este gráfico que muestra los resultados del trabajo que hace anualmente la Universidad de Harvard con el Foro Económico Mundial de Suiza, que revisa bajo una metodología especial a países del mundo, en ese índice hay 59 países de los cuales 11 son de América Latina.

En promedio América Latina está en el ranking en la posición 47 de un total de 59; quiero aclarar que el número uno es el mejor. Eso es bastante preocupante. Además, vemos que en los diez últimos puestos están 5 de los países de la región; esto claramente uno puede decir, quizás no es justo, es justo, son percepciones pero no importa, no importa lo que uno es, lo que importa es cómo a uno lo ven y consecuentemente ésta es la percepción que se tiene de la región y aquí (en color más sólido) están los países latinoamericanos. El otro tema muy delicado es la inequidad y la atención social y brevemente algunos indicadores. El desempleo se mantiene alto, existen países con tasas de desempleo abierto del 20%, varios están encima del 10%, muy pocos debajo del 10%, es insostenible pensar en sociedades sostenibles si se mantienen esos niveles de desempleo, pero lo más grave es la distribución del ingreso que lamentablemente la noticia es que América Latina es la región del mundo con la distribución del ingreso menos equitativa.

En este gráfico ustedes observan que sin perjuicio de que América Latina en promedio tiene un ingreso per cápita superior al de África y Asia Meridional, está en el orden de los 4.200 dólares, pero vemos que en distribución del ingreso es el peor. En efecto, lo que nos muestra este cuadro es que el 5% más rico de la región controla el 26% de la riqueza, comparado con los países desarrollados que tienen un ingreso per cápita de 14 mil dólares en promedio y que controla el 5% más rico, aproximadamente el 13% del producto.

Luego, están otros temas de percepción que se concibe que muchas veces hay inestabilidad política y poca continuidad en políticas, existen percepciones y realidades en muchos de esos países de corrupción, el tema muy delicado del narcotráfico y desde luego, uniendo las dos cosas, el tema de la violencia. Finalmente, no hay una conciencia lo suficientemente fuerte en materia de la

importancia del medio ambiente y todavía existen claras muestras de depredación y consecuentemente de vulnerabilidad ambiental.

La pregunta es ¿por qué? Sin tratar de ser un médico con diagnóstico preciso, déjenme darles algunas razones que considero que son importantes. La primera es que América Latina sigue teniendo un modelo de crecimiento basado principalmente en la explotación y exportación de recursos naturales. En efecto, si ustedes miran especialización, vemos que tenemos que en el año 2000 todavía el 30% de las exportaciones en los países de la Región Andina corresponden a las exportaciones de tipo tradicional. Consecuentemente, estamos hablando de una situación de alta vulnerabilidad para los choques externos.

Segundo elemento crítico, la infraestructura que es insuficiente y la logística es inadecuada, volviendo a esos índices de competitividad de Harvard y del Economic Forum, también no pretendo que vean ningún detalle, pero las líneas más sólidas están mostrando dónde están ubicados en esa percepción nuestros países. Cuando hablamos de infraestructura no solamente son las carreteras y los puertos, también es la logística que significa cómo se mueven bienes y servicios de un país a otros, cuáles son los trámites, cuál es el costo económico. Por ejemplo, una pregunta que se hacían en estos estudios, cuántos días le toma a un empresario el internar un bien de capital en los procesos de aduana y demás cosas, resulta que en uno de los países decía el empresario, “estamos bastante bien, hemos mejorado, antes tomaba 30 días, ahora toma 15”, para darles una idea, en Singapur, que es el número uno en eso, toma cuatro horas, ese costo económico es un costo extremadamente importante en ese proceso.

El otro gravísimo es la brecha tecnológica, estamos viendo que de los 11 países latinoamericanos, el promedio en el ranking es 48 para los países de la región; esa brecha considerable se ve en cualquiera de los indicadores ahí presentados. líneas telefónicas por 100 habitantes, teléfonos móviles, computadores personales, servidores por 10 mil habitantes, especialmente los servidores, que es la segunda de la derecha, les muestra claramente esa brecha tan dramática que existe en la región.

Voy a tomar el caso de Venezuela. Por ejemplo Venezuela está en la posición 53 de los 59. En lo que es calidad de gerencia en términos relativos Venezuela está mucho mejor que varios de los otros países, está en la posición 36, pero de todas maneras estamos hablando de posiciones que en términos de competitividad no deben llenarnos de gran orgullo.

Y la otra percepción, y no es percepción, es realidad, es que las instituciones, lo quiero decir al principio, son débiles y aquí hay algunos indicadores. No voy a entrar en detalles, pero claramente en lo que es control de corrupción, imperio de la ley, carga regulatoria ligera, efectividad del aparato público, estabilidad, rendición de

cuentas, nuestra región en su conjunto está ubicada con una percepción bastante poco satisfactoria con relación al resto del mundo.

Habiendo dicho esto, ésta es la mala noticia. Pero entonces cuál es la agenda, cuál es el desafío, qué es lo que debemos hacer hacia el futuro. Yo creo que aquí viene un tema de trabajo conjunto de todos los agentes de la sociedad, en la construcción de una agenda de competitividad propia de la región latinoamericana en un marco de sostenibilidad, y déjenme mencionar algunos de esos temas.

La primera cuestión y esto no son soluciones de un día al otro, pero es una orientación de mediano plazo y desde luego de largo plazo. Tenemos que pasar del concepto de economías basadas en ventajas comparativas, a economías basadas en ventajas competitivas. ¿Qué quiero decir con eso? La teoría tradicional de ventajas comparativas establece que los países deben especializarse en aquellas cosas en las que tienen abundancia, o sea, recursos naturales abundantes; mano de obra barata.

Si seguimos por ese camino estamos condenados a ser países subdesarrollados, con una brecha tremenda con relación a los países industrializados, tenemos que movernos a economías de ventajas competitivas, donde lo que estamos hablando es de especialización, tecnología, conocimiento, para poder lograr precisamente crear valor agregado, insertarnos en la economía mundial creando empleo, mejores remuneraciones, mejores utilidades, mejor distribución de la riqueza.

Esto es fácil decirlo, pero no es fácil hacerlo. La tentación de quedarse en el viejo modelo es muy grande, porque en los años de los grandes *boom*; *boom* del estaño, de la plata, del cobre, del petróleo, del gas, hay la tendencia a que las economías tienden a moverse en especialización en esas áreas, no dando el espacio precisamente para lo que es el desarrollo y precisamente ustedes, gente de la industria, son la base del crecimiento sostenido y del desarrollo sostenible de la región.

Segundo elemento, hay que profundizar el enfoque micro: microeconómico, microsocioal, micropolítico, dejémonos de sólo hablar de la macroeconomía o de los problemas macrosociales; ya no es la época de lo que yo llamo el sube y baja. Es decir, la economía creció el 3%, bajó 2%, la inflación subió 2, bajó 3, el déficit fiscal es esto, claro que es importante, es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo, lo importante es el enfoque micro. ¿Y qué es el enfoque micro? El enfoque micro tiene que ver porque los roles del sector público y del privado, tiene que ver con la infraestructura, tiene que ver con las reglas del juego de la competencia, tiene que ver con el manejo de las empresas a nivel de nichos y de *clusters* que puedan trabajar en forma conjunta, empresas pequeñas, medianas, para ser competitivas y poder vender, tiene que ver con la relación de insumos que existen en una economía, tiene que ver con los factores que estimulan la demanda específica para ciertos sectores, tiene que ver con la calidad de las estrategias de

rivalidad que existen en una empresa para definir su capacidad de competencia. Esos son los temas que debemos manejar, tiene que ver con el fortalecimiento de los sectores, de los sistemas financieros, para que haya acceso al crédito, para que hayan mercados de capital, para que los pequeños empresarios puedan ser partícipes de los beneficios que le dan sistemas financieros mucho más completos.

Tercer elemento, ya lo he dicho bastante, fortalecer la institucionalidad y cuando hablemos de fortalecer la institucionalidad, no estoy refiriéndome exclusivamente a los gobiernos, es la institucionalidad en su conjunto, comienza también por la institucionalidad en la empresa privada, comienza por los criterios de gobernabilidad, de apertura de las empresas, de transparencia, en fin es un conjunto de elementos que hacen realmente lo que es el concepto de la institucionalidad y esto tiene que ver mucho con el esfuerzo que tenemos que hacer todos de ayudar a renovar nuestra cultura empresarial. ¿Qué significa eso? Decir que el esfuerzo, si bien los gobiernos tienen un rol muy importante en crear las reglas del juego para que las economías se desarrollen no es exclusivamente responsabilidad de ellos. Yo creo que hay una corresponsabilidad.

Yo digo en alguna oportunidad, la privatización por ejemplo de sectores que podrían estar en manos del sector privado en forma más efectiva es un objetivo muy razonable para llegar a los beneficios sociales porque eso libera recursos a los estados para hacer lo que deben hacer principalmente: desarrollo social, mejoramiento en la salud, incorporación de las clases marginales, eliminación de la pobreza. Pero también yo digo otro tema, también la privatización tiene que comenzar en la propia empresa privada, en el sentido de que el empresario es un sempiterno, es el que asume riesgos, el que está dispuesto a ganar, pero también puede perder y en ese contexto no solamente hay que hablar del mercado y de las competencias cuando se gana, sino también reconocer que los fracasos son fracasos que pueden darse y asumirlos dentro del marco de la responsabilidad ciudadana. Y si no incorporamos criterios de empleo, de equidad y de medio ambiente en nuestras acciones públicas y privadas, obviamente lo que estoy diciendo no va a conseguir una sostenibilidad. Consecuentemente, este es el otro desafío importante.

Y aquí viene lo que es una agenda, que es la alianza estratégica que lamentablemente en nuestra región todavía no existe suficientemente entre tres y otras, que son los gobiernos, el sector privado y el sector académico y de investigación, porque como han visto en algunos de los cuadros, algunos de los temas que nos ponen atrás en los índices de competitividad es la falta de innovación. ¿Y la innovación por dónde viene? Viene por dos bases, la innovación viene porque tenemos sistemas de investigación propia en los países en una conjunción de trabajo entre los agentes científicos, académicos y la empresa privada. Esa es una vía que no es tan fácil pero hay que trabajarla, y la otra es la transferencia tecnológica que viene como consecuencia de la inversión extranjera.

Y aquí déjenme hacer un comentario sobre inversión extranjera. Cuando ustedes miran las cifras de inversión extranjera en América Latina van a decir: ¡caramba, qué bien lo estamos haciendo! Porque realmente es la principal fuente de financiamiento de los flujos de capital de América Latina, fantástico hasta ahí. Pero hagámonos la pregunta ¿dónde está yendo la inversión extranjera? Está yendo principalmente a lo que decía es el modelo vigente, el modelo es de recursos naturales, son inversiones principalmente en petróleo, gas, minería y naturalmente en ciertas áreas de infraestructura. Pero la inversión extranjera en las empresas de creación de valor agregado, excepto México, en cierta manera Brasil y un poco en Chile, en el resto de los países está concentrada en lo anterior. Consecuentemente es muy importante en materia de inversión extranjera, mediante estas alianzas estratégicas lograr también captar la inversión que trae tecnología, que crea empleo, que mejora las condiciones de vida de los trabajadores.

Y aquí viene el último tema, un tema que se está poniendo muy en boga en estos días, que es el desarrollo del capital social. El capital social es esencialmente cómo crear mecanismos de mayor confianza en la sociedad, de mayor ética, de mayor civismo, de mayor voluntariado, son temas que deben ser insertados en esa agenda que es económica, es social, es ambiental, es de capital social y es político.

Y finalmente la integración. En el mundo de la globalización no hay ninguna duda que los países vistos individualmente no tiene relevancia; de ahí la integración como un elemento fundamental, la integración andina, suramericana, latinoamericana, pero yo digo reenfocar prioridades. ¿Qué quiero decir con eso? Dejémos de solamente estar hablando de si la tarifa sube o la tarifa baja. Vamos a la médula del problema. La médula del problema es volvámonos competitivos. Yo hago la siguiente reflexión: el ALCA se abre el 2005, ¿está la región preparada para competir en la nueva economía? No está preparada. Consecuentemente, ese es el gran desafío de cambiar nuestro modelo en los próximos años, caso contrario vamos a estar exportando lo mismo que seguíamos exportando y esa brecha que me preocupa quedará al margen.

Déjenme muy brevemente hacer unos comentarios, en este contexto sobre el rol de la CAF, y déjenme decirles cuatro o cinco cosas: Primero, es una institución, ya señalaron en la introducción cuáles son los miembros, son los países andinos muchos otros de América Latina con entrada próxima de Argentina y Uruguay. En esencia estará todo Sur América más México, Costa Rica, Panamá y los países del Caribe, Trinidad, Tobago y Jamaica. Es una entidad que tiene una agenda propia de la región, eso creo que es muy importante.

Segundo elemento es que siendo así es una institución de un peso importante y ustedes ven que comparados con las aprobaciones de cuatrocientos o quinientos millones de dólares en la década de los 70, en la de los 90 se aprobaron más de veintidós mil millones de dólares. No obstante que es de la región, es una institución que tiene la calificación de riesgo más alta. Las únicas que tienen calificación A muy

por encima de los países. Esto hace que sea un elemento catalítico para traer recursos competitivos a la región y servir precisamente a los agentes.

Tercero, que mucha gente no lo sabe que es la principal fuente de financiamiento multilateral de los países andinos. En efecto, si ustedes ven en la década de los 95 al 2000, la CAF represento el 48% del total del financiamiento multilateral, y en los años difíciles, que fue el año pasado, de un total de 3.800 millones que pusieron los multilaterales, nosotros pusimos dos mil, casi 2.300 millones, o sea, el 60% de los recursos y aquí vienen siendo ustedes sector privado, nuestro compromiso es firme con el sector privado.

En los últimos cinco años hemos canalizado casi quince mil millones de dólares a este sector que representan más de la mitad del total de los recursos que van o que son canalizados y además hacemos inversiones de capital en empresas y principalmente en fondos, lo cual ha permitido movilizar inversión cercana a los mil millones de dólares. Déjenme concluir con la siguiente reflexión. Creo que de mi presentación se rescatan dos o tres temas, el primero, es que no obstante los esfuerzos que ha hecho la región es que si no cambiamos de un modelo de ventajas comparativas a un modelo de ventajas competitivas, será muy difícil cumplir los objetivos de crecimiento sostenido y sostenibilidad.

La competitividad es un desafío y para concluir definamos competitividad como el conjunto de políticas, procesos, instituciones y actitudes que permitan un aumento sistemático y sostenido en el producto per cápita de los países con miras precisamente a que a través de políticas públicas apropiadas se pueda tener una mejor distribución de los beneficios del crecimiento.

Quiero decirles que la CAF a través de sus diversos instrumentos está precisamente trabajando en esta orientación. Muchas gracias.

Miguel Enrique Otero: Michael Mortimore, PHD en economía política de la Universidad de Toronto, Canadá y BA en Ciencia Política de la Universidad de Carlington, Canadá. Comenzó su carrera en la Organización de Naciones Unidas en la Unidad Conjunta entre la comisión económica para América Latina y el Caribe, la CEPAL y el Centro sobre empresas transnacionales ubicada en Santiago de Chile. Perteneció a la unidad conjunta entre la CEPAL y la Conferencia sobre Comercio y Desarrollo, la UNTAC. En 1999 fue designado Jefe de la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la CEPAL. La unidad que dirige el Sr. Mortimore es responsable por el informe anual de la CEPAL sobre inversión extranjera en América Latina y el Caribe. Autor de numerosas publicaciones y trabajos de investigación, sus títulos recientes incluyen La Precaria Competitividad Internacional de la Región, Competitividad y Mercado de Trabajo, Empresas de Autopartes y Televisores de México. Contribuye a la inversión extranjera directa al crecimiento económico e industrialización, basado en confecciones en la cuenta del Caribe. A continuación el Sr. Mortimore.

Michael Mortimore

Jefe de la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de CEPAL

Antes de empezar me gustaría contarles que en la CEPAL en la Oficina de la Directora de la Sección Editorial, tiene un letrero grande que dice: El Inglés mal hablado es el idioma del futuro, creo que podría ser el caso, pero yo vengo en representación de todas las personas que creen que el Castellano mal hablado también tiene futuro.

Vengo a hablarles del tema de Competitividad internacional y de América Latina y de Venezuela. Creo que lo que voy a presentar va a complementar bastante lo que hemos visto hasta el momento. Voy hablar de tres temas fundamentales. Uno es el tema de la transnacionalización que significa que lo que se llama las empresas transnacionales o las empresas grandes que están presentes en los mercados internacionales, tienen una importancia y una influencia y una presencia cada vez más importante, no solo en América Latina sino en todo el mundo y es un contexto y factor contextual que es sumamente importante. Vamos hablar de la sesión internacional de América Latina y el Caribe y vamos a ver que en realidad existe en al menos dos mundos distintos en América Latina. Vamos hablar del caso de Venezuela y de ahí vamos a sacar algunas conclusiones.

Primero en las transnacionalización no hay que olvidar de que en un mundo que se va globalizando los flujos de comercio internacional y los flujos de inversión extranjera y directa son fenómeno económico cada vez más importante. Y, lo que se llama las empresas transnacionales a ellas le corresponde al menos tres cuartos de los flujos de inversión extranjera directa, y al menos dos tercios de los flujos de comercio internacional. Qué significa eso? Que cuando estamos hablando de globalización, estamos hablando por definición de empresas transnacionales que son los agentes principales digamos del fenómeno. Entonces, tenemos que entender bien de que se trata, porque si no entendemos bien lo que está pasando en el mercado internacional quienes son los agentes principales los que buscan a través de sus estrategias empresariales, estrategias corporativas, entonces no vamos a estar en buenas condiciones para actuar, para que el esfuerzo que se ve entre industria y comercio internacional, y en vez de extranjera y directa, que sea en esfuerzos que se combinen con las aspiraciones de cada país en términos de su desarrollo y que no se provoquen conflictos como el que hubo en el pasado sobretodo en un contexto distinto hace 20 ó 25 años atrás.

Primero, si hablamos de los flujos de inversión extranjera y directa se puede ver en el gráfico que en los años 90 cambió el mundo. Crecieron enormemente los flujos e impactaron cada vez más fuertemente a todos los países del mundo. Ahora, en la mitad de los años 90 estuvimos con la idea de que los países en desarrollo estuvieron cerrando la brecha con respecto a los países desarrollados en términos de los ingresos netos de inversión extranjera y directa, y eso se manifiesta en el

gráfico. Pero, a partir de los años 97 ó 98, hubo un cambio drástico y un cambio de creencia o idea de que estuvimos cerrando la brecha. Se disparó la inversión extranjera y directa, pero se disparó dentro de los mismos países desarrollados y se amplió enormemente la brecha con los países en desarrollo.

Si uno mira dentro de los países en desarrollo de todas maneras crecieron y aumentaron fuertemente los ingresos netos de inversión extranjera y directa, también más o menos a la mitad de los años 90 o 97, tuvimos la idea de que América Latina estaba cerrando la brecha un poco hacia el desarrollo. Pero otra vez los hemos demostrado que eso no era verdadero, que a pesar de la crisis en Asia los países Asiáticos recuperaron en términos de los ingresos netos de inversión extranjera y directa, y sobretodo, a partir del año 2000 cuando sus ingresos subieron mucho y los de América Latina cayeron en 20% más o menos, se notaba que efectivamente la brecha no se cerraba. Y en América Latina si miramos los últimos 5 años se puede apreciar de que la inversión extranjera directa se concentra en las economías más grandes, sobre todo en Brasil y México pero también en Argentina y en Chile. Los otros países están todos juntos en lo que se puede considerar una especie de saldo de países de Aladi, países chicos de Centroamérica y del Caribe y los centros financieros que corresponden al 5% más o menos.

En términos de países particulares lo que se puede apreciar es que si uno compara los promedios anuales de los primeros 5 años de los años 90 con los segundos 5 años de los años 90 y las estimaciones para el año 2000 se ve que hubo un cambio muy importante de que en la primera mitad de los 90, México era el blanco principal de la inversión extranjera directa, pero con ingresos netos anuales bastantes menores digamos que lo que pasó fue como la cuarta parte de lo que había a finales de los años 90.

En la segunda mitad de los años 90, Brasil se convirtió en el blanco principal y Argentina subió en importancia. Debo notar que Brasil y México más o menos han mantenido su importancia en este sentido, en este gráfico comparando la estimación de 2000 con los ingresos promedio de 95, 98, se ve bien la situación de Argentina. Pero si uno ve la realidad, si uno mira las cifras anuales de 99, 2000 y 2001 la situación de Argentina es realmente notable que baja de 21 mil millones de dólares de unos 12 mil millones de dólares y este año yo creo que ni siquiera alcanza la mitad de esto.

Entonces, tan rápidamente como pueden crecer los ingresos netos de inversión extranjera y directa también se pueden bajar. Bueno, uno de los slides quizás más llamativos de esta presentación, que también sale en nuestro informe anual es que si uno analiza la dinámica de la cúspide empresarial en la América Latina, en términos de ventas consolidadas, se ve que en términos de las 500 mayores empresas por ventas la participación que corresponden a las empresas extranjeras saltó de 27 a 44% en el curso de 10 años. Si uno mira las ventas de las 100 empresas manufactureras durante el mismo período se puede apreciar que la proporción que

corresponden a las empresas extranjeras también saltó de 53% a 63% y quizás más importante todavía en términos de las exportaciones de las 200 desde el 2000 mayores exportadores en América Latina se puede apreciar de que a pesar de que tenemos datos a partir del año 95 la proporción que corresponde a empresas extranjeras ha saltado, se ha disparado de 29% a 43%.

Ahora, éstas no son simplemente unas cifras más, éstas son cifras que indican que primero la naturaleza del empresariado en América Latina se va cambiando muy fuertemente a favor de las empresas extranjeras. Yo creo que eso hay que tomarlo en cuenta.

Si uno habla de la excepción internacional de América Latina, normalmente se habla de exportaciones y países y otras cosas, aquí vamos a fijarnos un poco en empresas y éstas son las 20 empresas exportadoras de América Latina en el año 99. Ahora se puede apreciar de que hay una mezcla de todo, hay empresas estatales, hay empresas extranjeras y hay empresas privadas nacionales y algunas de las empresas estatales a pesar de que representan poco un animal en vías de extinción en la región en general, se ve que hay una empresa venezolana que encabeza la lista, pero lo que más llama la atención de esta lista es que las empresas extranjeras tienen una presencia muy importante en el sector automotriz, en petróleo, gas y en algunas otras áreas como en equipos e insumos para el sector agropecuario. Si uno mira más abajo en la lista, se nota cada vez más la importancia de las empresas extranjeras y la verdad que se puede llegar a la conclusión de que exceptuando algunos recursos naturales, cada vez es más evidente que la inserción internacional de América Latina está por vía de las empresas transnacionales.

Hablando efectivamente de la inserción internacional de América Latina, hubo un cambio sumamente importante en el comercio internacional de bienes durante los últimos 30 años; este cambio tiene un impacto muy fuerte sobre la trayectoria de los países en desarrollo y sobre las aspiraciones que podrían tener estos países. Se puede apreciar que en los años 70 productos primarios y manufacturas basadas en recursos naturales eran el componente mayor del comercio internacional y eso hacía creer que los países que exportaban y se especializaran en esta clase de exportación, tuvieran adelante un buen futuro, pero típicamente como son las cosas, en el momento que uno cree que ya tiene claro lo que va a pasar en el futuro, se cambia todo el panorama.

Se ve muy claramente que hoy en día y durante los últimos 15 ó 20 años, lo que ha sido dinámico en el comercio internacional, no ha sido precisamente los productos primarios y manufacturas basadas en recursos naturales, sino las manufacturas no basadas en recursos naturales, eso refleja en gran parte las estrategias empresariales de las empresas extranjeras o transnacionales que van confeccionando o conformando sistemas internacionales de producción integrados.

Si uno mira los diez países a los que mejor les ha ido en comercio internacional, en términos de cuotas de mercado en su totalidad, se ve que son 10 los que llaman la atención, Japón está muy arriba de todos los otros países, pero si uno agrega dos años más en el gráfico, Japón desaparece y hay una lección ahí que uno puede perder la competitividad internacional tan rápido o más rápido incluso. El caso famoso de Japón de ser el líder internacional en conquistar mercados, se ve que va pasando un poco con el tiempo. Hay un grupo de otros países que están pegados en el borde inferior, que son los países mayormente en desarrollo, que les ha ido mejor en el comercio internacional y llama la atención que son principalmente países asiáticos; hay otros países chiquiticos dentro de los grandotes que son Singapur e Irlanda, hay un solo país de América Latina, que es México y el caso particular de España.

Cada uno tiene una explicación propia, pero hay elementos comunes que son de sumo interés, lo que se puede apreciar, si comparamos cuatro bloques de países, que son los países de Suramérica en verde, México en rosado, los cuatro tigres de Asia con recursos naturales en amarillo, los cuatro tigres sin recursos naturales es celeste, se ve que hay una especie de convergencia de todos estos grupos de países menos Suramérica, porque los tres grupos de países que tengan o no recursos naturales, todos se van especializando en manufacturas no basados en recursos naturales, que es el elemento o componente dinámico en el comercio internacional y Suramérica se va especializando siempre en recursos naturales. Hay caminos distintos y éstos caminos en el comercio internacional y en la competitividad internacional impactan fuertemente sobre el crecimiento y desarrollo de las economías.

Este gráfico creo que capta muy bien la idea que existía en el mercado internacional con respecto al comercio internacional, existía con respecto al comercio internacional, fue una gran oportunidad en el mercado mundial durante el período 85-98 más o menos para lo cual tenemos cifras; nuestro software un programa computacional que se llama CAN, no tiene nada que ver con la Comunidad Andina, que mide cuotas de mercado. Y lo que indica este gráfico al final de las primeras dos columnas, es que los países industriales perdieron un poco de cuota de mercado durante este período, en el orden de tres puntos porcentuales, y los países en desarrollo ganaron más o menos tres puntos porcentuales, los asiáticos ganaron más o menos 5 puntos y América Latina apenas se registró en el cuadro ganó 0.1%, que muestra que hay dos mundos distintos.

Pero más llamativo todavía es que si uno mira por grupos, por categoría de bienes, se ve que en las manufacturas no basadas en recursos naturales, los países industriales perdieron como 13 puntos porcentuales de cuotas de mercado y eso sí que es sumamente importante y representa una oportunidad enorme en el comercio internacional.

Y si uno mira al lado, quien ganó esta cuota de mercado que perdieron los países industriales, se nota muy claramente que de los 13 puntos, los países en desarrollo captaron 11 y América Latina captó menos que dos. En otras palabras, ciertos países han sido mucho más capaces de mejorar su situación de crecimiento y desarrollo por captar, por aprovechar oportunidades del comercio internacional y eso fue justamente el caso de los países asiáticos durante esta época.

Si miramos un poco en términos de otras agrupaciones de países, se ve que sobre este período América Latina como indicamos antes, prácticamente se quedó en el mismo lugar, incluso sufrió una especie de bajón durante estos años; China un solo país incrementó su participación en cuatro puntos porcentuales más o menos, que es enorme, cuando se habla de la totalidad del comercio internacional de bienes, cuatro Tigres Asiáticos sin recursos naturales, mejoran notablemente su desempeño en el comercio internacional, e incluso cuatro países o Tigres Asiáticos con recursos naturales, también lo hicieron.

Entonces, el hecho de tener o no recursos naturales, no obliga al país que es especializado solamente en este rubro; eso no quiere decir que ellos no dejan de exportar lo que tienen, quiere decir que al pensar en el futuro y al pensar en la inserción internacional de un país, hay que ir pensando en lo dinámico del mercado internacional.

Si uno mira la situación de América Latina, sólo 8 ganadores en toda la lista, México y algunos países de Centroamérica y el Caribe llaman la atención. Caso particular es Argentina y Chile; Chile ha sido muy exitoso en especializarse en recursos naturales, Argentina no tanto incluso con datos del 99 se empeora bastante su situación.

Les hablé de dos mundos en América Latina. Con respecto a la estructura de las exportaciones se puede ver que en México y la Cuenca del Caribe, cambiaron totalmente la estructura de sus exportaciones, antes estuvieron justamente especializados en estos bienes de recursos naturales y manufacturas basadas en ellos, y se cambió totalmente a manufacturas y se puede ver que las principales exportaciones son prácticamente manufacturas basadas en recursos naturales, el asterisco significa que son muy dinámicos en el mercado internacional, un signo más, que están ganando mercado.

¿Cuáles son los factores en el caso de México? Globalización, el uso de maquila y zona franca de exportación, mecanismos de facilitación y comercio de Estados Unidos, o sea, elementos muy particulares, ventajas en costos de producción en los sistemas internacionales de producción de las empresas transnacionales, cercanía geográfica, inversiones *green field*, es decir que crean activos nuevos y que las empresas más activas son las norteamericanas.

El otro lado de la moneda en América Latina, en América del Sur, se ve que está sumamente especializado en recursos naturales, se ven los diez elementos

principales que son prácticamente todos, recursos naturales o basado en manufacturas, no hay ningún elemento dinámico y si algunos ganan mercado. ¿Cuáles son los elementos más importantes en este caso? La liberalización y otra cosa relacionada con eso, el desarrollo de sectores, manufacturas, intensivos recursos naturales con ventajas competitivas estáticas, inversiones en telecomunicaciones, energía, banca y comercio, más bien servicios en general, compra de activos existentes mediante privatizaciones y adquisiciones y las empresas más activas han sido las empresas europeas, sobre todo lo de España.

Bueno, dos mundos distintos. En el norte lo que se ve es que hay muchas empresas que buscan eficiencia para establecer plataformas de exportación. En México y la Cuenca del Caribe entre sectores, automotriz, electrónica, confecciones, mayormente norteamericano, crean activos nuevos, mejora la competitividad internacional de los países pero uno de los problemas mayores es la falta de encadenamientos porque no hay proveedores nacionales o locales que puedan alcanzar las exigencias que necesitan estas empresas para exportar a mercados exigentes.

El otro lado del mundo en América Latina, búsqueda de acceso de mercados. Mercosur en Chile, Telecom, servicios como mencioné, mayormente de Europa, sobre todo España, compra de activos existentes, fortalece la competitividad sistémica de la economía que es importante pero no crea digamos exportaciones en sí misma, y hay una tendencia de déficit en balanza de pago justamente porque no hay corrientes compensatorias en términos de exportaciones.

Si uno mira las quince empresas más importantes de América Latina se ve que hay un poco de todo allá; lo que más llama la atención es que Telefónica de España hoy en día está en el primer lugar y hay otros que llevan mucho tiempo allá, pero nuevos entrantes también incluyen algunas empresas en electricidad y en comercio.

Bueno, uno puede mirar la lista de empresas y tiene información interesante pero no le lleva muy lejos en términos de ordenar digamos sus ideas en términos de qué quieren estas empresas, por qué están acá y cómo se explican sus estrategias. En la CEPAL hemos inventado este esquema, lo que muestra creo que es algo muy importante, que hay dos focos de la inversión extranjera y directa que son tradicionales, que es la búsqueda de materia prima, eso se ve en petróleo y en gas y se ve en minerales en los países que se indica ahí, lo único que ha cambiado en los últimos años es que los gobiernos en general han facilitado el acceso de las empresas transnacionales a estos recursos. También en la búsqueda de acceso de mercado para manufacturas, otro enfoque relevante durante la época de sustitución de importaciones industriales sigue siendo importante pero menos importante que antes.

En los años 90 en América Latina hubo dos focos nuevos que son necesarios y estos son la búsqueda de acceso de mercado para servicios, eso se ve en finanzas,

en telecomunicaciones, en energía eléctrica, distribución de gas y algunas otras cosas, mayormente en el cono sur, en Suramérica, y eso explica más que la mitad de las inversiones digamos en la última época.

Pero lo más importante desde una perspectiva de competitividad internacional es el nuevo enfoque de empresas que buscan eficiencia para manufacturas, eso hemos visto que pasa en México y la Cuenca del Caribe. Pasa en las industrias automotriz, electrónica y confecciones y eso ha representado un cambio enorme, digamos no sólo en el nivel de exportaciones o en la dimensión de la competitividad internacional, pero cada día tiene un impacto más fuerte sobre estas economías a pesar del problema de los encadenamientos.

Miramos rápidamente el caso de Venezuela, no sé si van a alcanzar a ver las cifras, pero se puede ver que en el mercado internacional en general, la participación de mercado, cae entre punto 6-6 a punto 4.1, se especializa en recursos naturales, no hay nada dinámico y si gana mercados en algunas cosas en otros no. Si uno mira el mercado de Europa oriental, la participación del mercado cae de punto 3-2 a punto 0-9. La misma cosa, una sola cosa que es dinámica, que son partes de aeronaves que no sé de dónde vienen o qué son. Importaciones del mercado norteamericano se ve que también se va colapsando de 1.63 a 1.15 otra vez, muy especializado en Recursos Naturales nada muy dinámico ahí excepto lingotes en último lugar y, algunos productos que ganan en el mercado y otros que pierden en el mercado. En América Latina curiosamente la situación no es tan negra, pero la tendencia es igual, de 2.22 a 1.61 en términos de corte de mercado, menos especializados en Recursos Naturales y mucho más especializados en Manufacturas no basados en recursos naturales, hay dos elementos dinámicos Automotriz y Aluminio y se gana mercado en la mayoría y uno o dos pierden en el mercado. En otras palabras, la situación competitiva de Venezuela cabe muy bien dentro de la situación general de América del Sur pero no tiene absolutamente nada que ver con la situación de México y la Cuenca del Caribe. Entonces, hay que fijarse que hay dos mundos distintos en América Latina y que algunos países han logrado algo al menos en la Región.

Es claro que no se aprovechó el espacio abierto en Manufacturas no basado en recursos naturales, se aumentó la brecha de competitividad y de especialización tecnológica con relación a sus competidores en Asia, sólo ocho de 25 países aumentaron su cuota en el mercado internacional, seis relacionado con acceso preferencial al mercado norteamericano; la situación de Venezuela siento decir que es lamentable. Tenemos dos mundos distintos en América Latina, el mundo de las empresas extranjeras que buscan eficiencia México y Cuenca del Caribe, y la búsqueda de acceso al mercado en América del Sur donde cabe Venezuela en esta tendencia; yo creo que Venezuela está muy especializada en Recursos Naturales y Manufacturas, basado en recursos naturales. Y a riesgos del actual patrón de especialización hay dos mundos donde al norte de Panamá se ve que los sistemas internacionales de producción integrada de las empresas transnacionales están

teniendo una presencia cada vez más fuerte; no así al sur de Panamá donde hay sectores poco dinámicos en el comercio internacional y de tecnología madura. La excepción es las máquinas de tercera generación y algunos casos particulares como Hembrael de Brasil o Techint de Argentina.

En el nuevo mundo, estamos gozando parece de niveles nunca imaginados de inversión extranjera y directa, los 20 principales exportadores en América Latina tienen la cuarta parte de las exportaciones totales; 200 exportadores poseen la mitad, o sea, la inserción internacional de América Latina se aplica sólo a 200 empresas. El nuevo actor líder son las empresas, pero nunca tanto como las empresas estatales que a través de las privatizaciones van desapareciendo.

Dos líneas de acción para mejorar la situación: atraer la nueva inversión extranjera y directa, pero de acuerdo con las prioridades nacionales y vincular a los sistemas internacionales de producción integrado al estilo de México y Cuenca del Caribe, pero, tratando de mejorar el lado flaco que son los encadenamientos de esta nueva organización mundial en términos del comercio y de la inversión.

Espero que esta información la consideren interesante, creo que tenemos acá un reflejo de un nuevo mundo y creo que para posicionarnos dentro de este nuevo mundo tenemos que tener ideas claras de qué se trata. Espero haber contribuido en algo en esta dirección. Muchas gracias.

Miguel Enrique Otero: Maritza Izaguirre es socióloga egresada de la Universidad Central de Venezuela con maestría en Planificación de Desarrollo de la misma casa de estudio. Inició sus labores profesionales en la Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República, luego de desempeñar diversas funciones en la administración pública fue designada Ministra de Estado, Jefe de Oficina, cargo que ocupó hasta ingresar al Directorio del Banco Central de Venezuela como representante del Ejecutivo.

Ha sido también gobernadora ante el Banco Mundial Alterno ante el Fondo Monetario Internacional así como del Banco Interamericano de Desarrollo; se desempeñó como titular del Despacho de Hacienda. Su tránsito por el Banco Interamericano de Desarrollo abarca diversas responsabilidades, Representante en Perú y México, Jefe de la División Social del Departamento de Análisis de Proyecto, Subgerente de Cooperación Técnica, Subgerente del Departamento de Análisis y Proyecto, además se desempeñó como Directora por Panamá y Venezuela, acogándose a su jubilación luego de 17 años de servicio.

Por largos años se desempeñó como docente en la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB y del Centro de Estudios de Desarrollo, desempeñó la Cátedra Andrés Bello en el Saint Anthony College de la Universidad de Oxford y es autora de numerosas publicaciones sobre planificación regional, el papel de las organizaciones

multilaterales, la crisis económica del 83, la banca de desarrollo y el caso de las privatizaciones de empresas públicas.

En fecha reciente se integró al directorio de la Empresa Siderúrgica del Orinoco (SIDOR), siendo aprobada por unanimidad como Presidente del Consejo Directivo. A continuación Maritza Izaguirre.

Maritza Izaguirre

Presidenta de la Junta Directiva de SIDOR

En primer lugar muchas gracias por la invitación. Segundo, creo que por una parte todo el marco de información ya fue suministrado, solamente voy a sistematizar algunas de las cosas que realmente han enmarcado un desarrollo en las últimas dos décadas en el caso de la región donde el supuesto era de que los sectores en crecimiento eran aquellos asociados a las exportaciones dentro de un cambio importante en toda la economía mucho más global, una economía dominada por las corrientes comerciales, cómo y de qué manera la región se preparaba para enfrentar los retos de esta globalización.

Hay dos elementos que yo creo que son bien importantes y siguen siendo bien importantes, uno es la estabilidad macro, es difícil si uno no tiene un marco de variables macroeconómicas estabilizadas, es un punto muy importante. Segundo, es el problema de las políticas públicas, el problema de la definición de la política adecuada y su continuidad en el tiempo. Por ejemplo, uno de los casos quizás en los cuales uno siente más la pérdida de oportunidades en el caso de Venezuela es el zigzaguear de la política, o sea en un momento determinado incentiva luego regresa, luego retrocede, años mas tarde se retoma el camino y has perdido tiempo. Entonces, el punto importante en cuanto a la estrategia como la concibes y como la mantienes en el tiempo para ir ganando realmente ventajas competitivas, pases en las ventajas en las cuales naciste por los recursos naturales y pasas a utilizar adecuadamente estos recursos naturales hacer elementos competitivos en el entorno e insertarte en estas corrientes de economía global.

Uno de los puntos que pesa más, tanto en el caso de la región especialmente en el caso de Venezuela ha sido esa falta de continuidad en materia de política pública asociada a este mundo tan dinámico en el cual existen ciertas variables muy importantes para pasar de ese manejo de recursos naturales a esa nueva corriente exportadora, agregando valores, agregando tecnología, agregando innovación, factor humano que es bien importante dentro de todo este proceso.

El otro elemento que yo creo que es muy importante y que a veces perdemos, ya Enrique lo mencionó, son los problemas de gobernabilidad, los problemas de instituciones, los problemas de no solamente diseñar y mantener la política sino de cómo y de qué manera podemos aplicar la política, cómo y de qué manera resolver

a través de estos instrumentos los diferentes obstáculos que si se quiere impiden una mayor competitividad cuando está siendo analizado el problema desde una manera global. Con base a estos tres elementos vamos a hacer una pequeña reflexión y analizar un poco cuál ha sido la situación de Venezuela, voy a mencionar un caso especial sobre Guayana, ya que por circunstancias, 40 años más tarde, estoy involucrada de nuevo en una región en la cual hubo mucho esfuerzo público, mucho pensamiento de cómo crear aquéllas fuerzas competitivas de exportación que sustituyeran de alguna manera el petróleo, hace 40 años que es el caso de Guayana.

Ahora, en el caso de Venezuela, cuál ha sido, yo creo parte de nuestros principales problemas, parte ya los mencioné, es un ejemplo claro de discontinuidad de la política pura, o sea, nosotros hacemos esfuerzos sobre una dirección, generamos ciertos incentivos. Yo creo que uno de los incentivos más claros de los últimos años para exportación, ha sido por ejemplo el caso del famoso *drawback*. El famoso *drawback* es un incentivo en un momento determinado para exportación, pero la implementación del incentivo, la aplicación del incentivo ha sido tan complicada y tan difícil que no solamente se ha llevado años, que una vez lograda la solución del problema, implementar la recuperación para las empresas es un proceso complicado, toma su tiempo y uno no se da cuenta que este tipo de complicaciones afecta por ejemplo los flujos de caja, los flujos financieros, los presupuestos de las empresas, las cuales uno de sus supuestos en un año era que tenían o lograban la aplicación del incentivo y se incorporaban a su flujo. Ese es el tipo de ejemplo en el cual hay buena voluntad, se adapta la política, se complica todo el proceso de ejecución y tiene serias repercusiones a nivel microlocal; lo que hablaba Henrique, o sea a nivel de la decisión de la unidad productora tiene un supuesto el cual no se cumple porque hay una complejidad burocrática alrededor del mismo. Y en el caso nuestro, estamos lleno de ejemplos de ese tipo, existe la voluntad, existe la política, pero la aplicación es complicada, larga y cuando al final se resuelve, yo creo que dejó de ser oportuna en muchos casos. Ese es un punto que es muy claro. Segundo, creo que es bien interesante en el caso nuestro, el no darnos cuenta que por ejemplo para toda esa revolución de las últimas dos décadas tu trabajas básicamente en todas partes del mundo, trabajas con el sector privado, o sea hay una complementariedad en los cuales el sector público-privado trabajan sobre una estrategia común en la cual tienen que insertarse y son complementarias las acciones. Tu no logras realmente resolver problemas solamente con políticas públicas, necesitas la necesaria integración entre los dos sectores para que el sector privado participe de manera activa en la generación y creación de riqueza sobre la base de ciertas reglas que se mantengan. Ese es un punto muy importante y yo creo que en el caso nuestro, ha sido difícil de entender, difícil de manejar, o sea la importancia de este sector, y acuérdense no solamente en empresas grandes, son empresas medianas, pequeñas, es una red, la cual se establece para poder producir sobre una dirección indicada para poder generar riquezas, para poder en un momento determinado satisfacer a través del pago de impuestos y mejorar el equilibrio fiscal a nivel nacional. Ese es un punto totalmente no resuelto y que afecta

mucho esta estrategia, es muy importante se inicie en el sector privado fuerte, realmente integrado dentro de este paquete de política, la cosa no funciona adecuadamente.

El otro elemento que creo que es importante en el caso nuestro es por ejemplo todo lo que se refiere a la llamada seguridad jurídica, creo que en el mundo externo, uno de los cuestionamientos mayores es el problema durante años, de un sistema jurídico no confiable, en el cual existen serias reservas de cómo se manejaba la justicia y que afecta la famosa confianza y seguridad. O sea, cómo y de qué manera puedo manejar un entorno en el cual esta variable es una variable seriamente cuestionada, no solamente. Ese es un punto que ha afectado seriamente el desarrollo de las potencialidades en el caso de Venezuela.

Existe otro elemento el cual creo que es importante y uno no puede olvidar, acuérdense que no solamente era tener recursos naturales, sino que trabajas con otro conjunto de elementos, los cuales son de tremenda importancia en un marco de competitividad, por ejemplo, en el caso de los recursos humanos, la calificación, las actitudes, los valores, la capacidad de organización, la capacidad de las instituciones en un momento determinado para poder ofrecer las ventajas que necesitas para esta competencia global, es un punto que pesa mucho y creo que es importante. Hay ejemplos claros en los últimos años que cuando quieres entrar dentro de este mundo, tienes que ocuparte de la calificación de tus recursos humanos, ocuparte de mejorar sustancialmente la educación básica de un país, sin eso es complicado entrar en un mundo de competencia.

Hace años leías que competencia no solamente eran los recursos naturales, sino que era la competencia de las instituciones asociadas a la calificación, a la educación, los sistemas educativos, los sistemas de salud de un país, eso forma parte dentro de este marco global y son elementos que afectan la competencia. En el caso nuestro, lamentablemente, hubo un deterioro sistemático en nuestra propia capacidad de formación de educación básica, hay un deterioro del sistema educativo y un deterioro del sistema de salud, los cuales te afectan dentro de este modelo de competitividad.

Ahora, haciendo una reflexión un poco más completa y manejando las cifras que recibí, en uno de los tantos esfuerzos de modernización nuestra especialmente en los años 90, acuérdense que hay un momento de cambio de paradigma en el cual se dice, vamos a privatizar, uno de los famosos elementos del paradigma en América Latina que aparecen dentro de las láminas. Es el momento en el cual se dice, se privatiza, es decir el Estado se reordena, deja sus funciones productivas, las pasa al sector privado, hay un proceso abierto de competencia para vender activos, sobre el supuesto que no solamente atraiga capital, sino que también tecnología, *Know How*, relaciones comerciales en un mundo cada vez más globalizado y más ordenado por sectores en términos de competencia.

Acuérdense lo que nos pasó con la industria automotriz, la cual se concentra en Brasil y México delante de los ojos de todo el mundo y no nos dimos cuenta, cuando tuvimos conciencia, ya estaba concentrada básicamente en México y en Brasil y la industria automotriz de sustitución, que promovimos en los años 70, de repente ves a la industria importando una buena parte de los automóviles y viene de los dos centros. El mundo se estaba reorganizando productivamente, nos pasó al lado y no nos dimos cuenta de que ese mundo se reorganizaba.

Lo que pasó por ejemplo con la industria farmacéutica, cuando nos dimos cuenta estaba concentrada en Argentina, en Brasil, en México y parte en Colombia, fue que se reordenó mundialmente y decidieron, produzco para América Latina acá o allá. En mis viajes he conseguido muchos expatriados venezolanos asociados a la industria farmacéutica que ahora opera en esos centros, eso estaba pasando, ocurría, a nosotros nos pasó y no nos dimos cuenta que ese mundo estaba cambiando, eso era lo que estaba sucediendo.

En esta situación yo creo que es importante darnos cuenta de que el esfuerzo de privatizar fue un esfuerzo en el cual tú ante las dificultades públicas de invertir en ciertos sectores, tú dices, muy bien, yo privatizo, reordeno la función del Estado, paso al sector privado, abro la opción a capital internacional, no solamente traigo tecnología, traigo cómo hacer las cosas y me integro en nuevos sectores.

Un ejemplo de este tipo es el caso de SIDOR, que fue privatizado sobre esa línea, una empresa pública emblemática de los años 60 venezolanos, en el cual era un esquema coherente en ese momento, ese esquema coherente implicó el desarrollo de la industria básica sobre la base del capital estatal que existía y en abundancia en ese momento, acuérdense que éramos once millones de habitantes, teníamos ingresos relativamente similares por vía del petróleo y teníamos capacidad financiera como Estado para armar una estrategia paralela de desarrollo de estos recursos naturales a través del Complejo o Núcleo Guayana.

Ahora, 25 años más tarde las reglas habían cambiado, y una de las reglas en las cuales nosotros como que totalmente no percibimos, es que como Estado no tenía los recursos necesarios para tú actualizar la capacidad productiva de una industria la cual se había ido, había obsolescencia dentro de la industria, necesitábamos de alguna manera la posibilidad de que fluyeran recursos adicionales para poder transformar aquello. Eso es una parte.

La otra parte que es bien importante, en un mundo totalmente cambiante, tienes que comenzar a pensar en transnacionales, o sea hay un fenómeno de transnacionales y de integración, ya sea por subregiones, regiones, en el caso de América Latina es muy claro, y uno de los ejemplos que menciono es Techin, Techin es la socia mayoritaria de SIDOR, o sea, es una transnacional latinoamericana, la cual invierte en varios países en ciertas líneas, una de las líneas de inversión es el caso de la Siderúrgica.

Hecho el proceso de privatización y ahora que yo estoy más relacionada con el caso ¿qué es de lo que tú te das cuenta? Uno, no toda la comunidad percibe el fenómeno como un hecho positivo, o sea, todavía hay resistencia a nivel de la comunidad, sobre el hecho de que tú dejes de ser empresa estatal, una empresa emblemática dentro de la región, en la cual era un ejemplo claro del mecanismo, del rentismo venezolano, o sea, ingresos petroleros tú transfieres recursos a una unidad productiva y esa unidad productiva transfiere hacia la región, es un mecanismo en el cual la dinámica económica de esa región durante años estuvo muy ligada a las industrias básicas y dentro de estas industrias básicas hay un núcleo central que es el caso de SIDOR.

Ahora, tú crees que todo el mundo entiende y es mentira, entonces te das cuenta, ¿paralelamente qué es lo que te falta? Te falta información, te falta transparencia, te falta comunicación. No solamente es privatizar, existe un esfuerzo comunicacional importante, en el cual tú tienes que explicarle a la población los nuevos cambios, por qué privatizas, por qué una vez que privatizas comienzan a operar ciertas reglas que son reglas del sector privado, en el cual el mecanismo de transferencia del pasado, tiene que ser regulado porque no es lo mismo, ya hay una situación de manejo empresarial distinto, porque tú tienes una empresa que es privada, ese es un punto que es importante.

El otro punto que te das cuenta inmediatamente de la famosa globalización - que Luisa lo debe vivir todos los días es el problema de los mercados, los mercados son perfectos, entonces estás hablando en estos esquemas de globalización, estás pensando que tienes acceso al financiamiento rápidamente, pero el acceso al financiamiento rápidamente no es perfecto y ahí empiezan a afectarte las variables que mencionó Enrique claramente. Somos una región en la cual nos cuesta más el dinero y le cuesta más el dinero tanto al público como al privado, cualquier mecanismo de endeudamiento como sector privado, nosotros entramos dentro de las clasificaciones de riesgo y nos afecta para poder obtener recursos. Entonces, dentro de estos esquemas tú estás en paquetes financieros para poder adquirir, los cuales son más caros que en otras partes del mundo, tú para entrar al negocio pagas un problema de riesgo país que es importante y que lo manejas dentro de tus cifras en un momento determinado. Ese es un punto que es importante.

El otro punto que yo creo que es básico dentro del esquema y en el esquema de globalización son el comportamiento, o sea la volatilidad y el comportamiento de las variables macro en un momento determinado, las cuales te comienzan a afectar. Una de ellas es por ejemplo los cambios en las paridades monetarias en el mundo entero, tu producto de repente es competitivo hoy, mañana deja de ser competitivo y en mercados abiertos pues te comienzan a ingresar estos productos, entonces tus previsiones para un comportamiento en un año de repente este conjunto de factores te altera en las previsiones y entonces tú ves lo que está pasando en el caso del mercado siderúrgico con los problemas de protección y de

invocar protección, el caso de los Estados Unidos, o el caso por ejemplo de que te importan acero de Polonia o de Ucrania, etc.

Entonces, la globalización en contextos en los cuales tú lo ves desde el punto de vista micro te comienzas a dar cuenta de que tiene sus ventajas, tiene sus desventajas en un momento determinado, los mercados no son perfectos y de ahí la necesidad de la coordinación de las políticas, o sea tú no eres islas, tú estás trabajando en entorno en los cuales tienes que –público y privado- tienes que estar muy claro hacia dónde va, cómo y de qué manera camina en este sendero para proteger empleo en un momento determinado, para proteger tu capacidad productiva y no quedarte sin ningunas posibilidades futuras de producción en un mundo en que estos mercados no son tan perfectos como uno quisiera o como dice la literatura, entonces ese es un punto que es importante.

El otro elemento que yo creo que vale la pena destacar es la definición esa de capital social. A mí me gusta utilizar dentro de la definición del capital social darnos cuenta que somos redes, y en el caso de regiones es muy claro. ¿Ustedes se han dado cuenta que por ejemplo las regiones europeas, o sea los catalanes, los vascos, los gallegos, los lombardo, trabajan en contextos regionales como redes? O sea, ellos están no solamente involucrados en su país pero están involucrados dentro de la comunidad y hacia fuera trabajando como redes, estrechamente relacionados, o sea hay una claridad en el enfoque, en la política, ¿a dónde voy? Qué se hace en un contexto de zona, en un contexto regional en los cuales vinculas pequeños y medianos.

Las cajas por ejemplo, el mecanismo de ahorro español famoso que son las famosas cajas locales, bueno, eso es lo que a nosotros nos falta. A nosotros nos falta una visión de red en las cuales estamos asociando distintas instituciones locales hacia un objetivo central. Ese objetivo central en el fondo tiene que ser crecimiento, tiene que ser un crecimiento con cierta equidad, tiene que ser movilizar los recursos que tú tengas, la posibilidad. Nosotros seguimos siendo un esquema muy ligado a recursos naturales, pero a recursos naturales en los cuales vamos a agregar, vamos a transformar, vamos a innovar dentro de esos materiales, pero solos cada uno no lo hacemos, lo tenemos que hacer vinculados entre sí, en lo cual creamos eso, creamos el capital social necesario para poder entrar e insertarte en este mundo. Si no, estás fuera y pierdes oportunidades porque es un mundo en el cual inteligentemente, visto el futuro, a dónde quieres ir y manteniendo políticas tú avanzas en la dirección indicada.

Vean el caso de Irlanda, por ejemplo. Irlanda 20 años atrás ¿qué era? Se propuso, es un país que se propone cambiar, se propone utilizar lo que tenía. ¿Tenía qué? Tenía un recurso humano, tenía ciertas calificaciones, mejoró sustancialmente, aprovechó su relación con la comunidad económica europea, tiene las ventajas y hoy día es una cosa distinta. Bueno, en los países estos aparece Irlanda. Hace treinta años nada, era un país de emigrantes.

Vean los casos de las regiones en Italia o en España, cambios profundos, pero tienes que tener la voluntad, tienes que tener la claridad. Debes tener la posibilidad de armar la red y que la red opere y que se mantengan los apoyos adecuados. Acuérdense que el Estado no desaparece, el Estado es importante, el Estado tiene que tener la capacidad de ofrecer los marcos para que todos estos fenómenos aparezcan. Como el sector privado no puede desaparecer, es la mano derecha, es la otra cara de todo este fenómeno, sin eso es imposible generar la riqueza necesaria para poder distribuir oportunamente después.

Voy a resumir brevemente las tres o cuatro ideas que yo creo que son importantes. Acuérdense que es un paradigma en el cual ha venido trabajando la región en los 80 y los 90, este paradigma tiene algunos principios básicos, entre estos principios tiene que ser la estadía macroeconómica, el desorden macroeconómico es imposible, tienes que tener reglas básicas, tienes que tener disciplina fiscal, tienes que tener toda tu política fiscal clara, tienes que tener cómo y qué mecanismos de redistribución, tienes que tener clara tu política en educación, tu política en salud, todo el problema de Seguridad Social resuelto, eso es importante.

Segundo elemento del paradigma, la descentralización bien entendida, es claro que no puedes manejar todo centralmente, que tienes que descentralizar, de una visión de este tipo la capacidad de articular la riqueza productiva en zonas en regiones en las cuales compiten en sí es importante y no hay que olvidar. El otro elemento, las instituciones tienen que fusionar, tanto las instituciones públicas como las instituciones privadas. Tenemos que ser capaces de resolver problemas y resolverlos oportunamente, ese es un obstáculo el cual es importante. Normalmente, dentro de la experiencia Latinoamericana, hay elementos de principio que son básicos. La democratización, la transparencia, el famoso problema de corrupción está muy asociado a la transparencia, a la comunicación, a desburocratizar, eso ayuda mucho a romper los problemas como el caso de corrupción. Tienes que tener todo tu mecanismo, tu sistema jurídico en funcionamiento, todos los problemas de Normas son muy importantes, el respeto al Estado de Derecho es importante, eso forma parte dentro de ese paradigma.

En el caso específico de Venezuela, evidentemente qué es lo que nos ha faltado? Nos ha faltado muchas veces la claridad del objetivo a dónde vamos, el diseño de la política que hay veces que no es malo, en muchas ocasiones, la continuidad en su aplicación, el perfeccionamiento de los mecanismos, eso ha sido importante para poder generar las condiciones para que un sector privado se inserte fuertemente en un fenómeno como el fenómeno de la globalización.

Finalmente, en el caso específico de ejemplos que tu aprendes como el caso de las privatizaciones, en el caso de SIDOR tu te das cuentas de que no solamente es privatizar, que hay un problema de actitudes alrededor de esto, entonces tienes que

manejarlo adecuadamente que disminuyan la resistencia, eso por una parte. Por la otra, de que acciones de este tipo y a nivel local, requieren de nuevo lo que ya hemos mencionado, requieren de una estrecha cooperación: sectores públicos, privados, nacionales, regionales y locales para poder generar y fortalecer esa reproductiva que es la única forma en la cual vas a crecer adecuadamente para redistribuir y tener una solución de desarrollo mucho más equitativo.

El Ministerio de Producción y Comercio y entraban estos dos ministerios y el sector privado afectado. Yo creo que les tomó, porque eso es lo que me han contado, como dos años y medio de trabajo continuo de una comisión de trabajo para poder ponerse de acuerdo y llegar a la interpretación adecuada. Llegaron a la interpretación adecuada, creo que fue a finales del año pasado. La resolución sale en febrero, creo que alguno de nosotros ha ido alguna vez al sitio donde se procesa, entonces por más buena voluntad que tengas del otro lado, procesar, son toneladas de papel, de documentos que tienes que examinar para poder conceder al final del proceso, el cert. Ese es el tipo de elementos en los cuales para poder competir tienes que cambiar. A mi de repente me preguntaban: no se podrá buscar un papel sustitutivo en el cual se pueda dar la seguridad de que el Estado reconoce esa deuda sin pasar los 6 meses, entonces tu le preguntas al sector ejecutivo y dice no, esa es la realidad. Ahora si tu quieres modernizarte tienes que empezar procedimientos y luego una cosa muy complicada nuestra que es el problema de que nadie le cree al otro, tenemos un fenómeno de desconfianza, este sector no le cree al otro, en la información puede haber alguna trampita, vamos a revisarla y eso nos complica la vida definitivamente.

Presentadora: Le queremos dar las gracias al panel integrado por Enrique García, Michael Boskin, Maritza Izaguirre, la Ministra Luisa Romero, el Ministro Carlos Genatios, y al Moderador por supuesto, Miguel Enrique Otero.

Ahora, siguiendo con el Programa del Congreso Internacional de Conindustria 2001, el Banco Mercantil Banco Universal, presenta en ese escenario el Dr. Michael Boskin, economista, profesor, investigador y asesor de reconocida trayectoria mundial, quien analizará el tópico Perspectivas macroeconómicas para América Latina. Nos complace dar la más cordial bienvenida al Presidente del Banco Mercantil, Dr. Gustavo Marturet.

Perspectivas de desarrollo económico para América Latina

Ponente: **Michael Boskin**

Profesor de economía de la Universidad de Stanford, Estados Unidos

Moderador: **Gustavo Marturet**

Presidente de Mercantil Banco Universal

Gustavo Marturet: Para mí es un gran honor presentar hoy a la próxima persona que va a presentar un tema, que en este caso se trata del Profesor Michael Boskin. El Prof. Boskin es conocido mundialmente como uno de los economistas más influyentes. Es Profesor de Economía de la Cátedra Tuly Freedman de la Universidad de Stanford, Estados Unidos. Además de Miembro del Instituto Hoover y Senior Fellow de esta prestigiosa casa de estudios. Presidio entre los años 89 y 93 el Consejo Asesor de Economía C.A., responsabilidad que lo posesionó como un profesional de formación y trayectoria excepcional en la formulación de políticas económicas nacionales dirigidas a proveer el empleo, la producción y el poder adquisitivo bajo el esquema de libre competencia. Reconocido en el ámbito internacional por su amplio trabajo de investigaciones en materia de desarrollo económico, se desempeña como experto en el American Enterprises Institute, investigador asociado en el National Bureau of Economics Issues, con una producción editorial que supera los 100 títulos, reconocimiento al premio Adam Smith que otorga National Assotiation of Business Economics.

En su condición de asesor ejecutivo de inversiones de negocios uno de los más solicitados en su especialidad se ha desempeñado como Director Miembro de la Junta Directiva en diversas firmas. El profesor Boskin va disertar sobre el tema World Trends, es decir Tendencias Mundiales.

Michael Boskin

Profesor de economía de la Universidad de Stanford, Estados Unidos

Gustavo y sus colegas fueron muy gentiles en invitarme anoche y quiero darle las gracias a todos por su hospitalidad en esta visita a Venezuela, he aprendido mucho en estas cortas horas que tengo en este país y espero aprender un poco más y llevarme estas enseñanzas conmigo a los Estados Unidos. Quiero expresar mis agradecimientos a mi anfitrión CONINDUSTRIA, felicitarlos por esta magnífica conferencia, también quiero agradecer al Banco Mercantil por la invitación de anoche.

Les voy a hablar sobre tendencias económicas mundiales, haciendo referencia particular a la importancia de estas tendencias para el futuro de Venezuela. También quiero pedirles disculpas porque estoy seguro de que casi todos los aquí presentes tienen un buen dominio del inglés como yo lo tengo del español, así que tendré que hablar en inglés y tendré que confiar en sus intérpretes y en su capacidad para entender mi inglés. Trataré de hablar lentamente pero si hablo demasiado rápido por favor háganmelo saber levantando la mano.

Antes de empezar esta conferencia me pareció que sería conveniente iniciar un tema tan serio como este con un chiste, con una broma, en una nota un poco más ligera, siempre es peligroso contar chistes en un idioma y esperar que se traduzca bien en otro pero haré mi mejor esfuerzo y será una presión adicional sobre los intérpretes.

Tres personas llegan a la entrada del cielo y hay una escasez de habitaciones en ese momento. Solamente hay una unidad disponible, así que hay dos personas que tienen que esperar mientras terminan la construcción de otras habitaciones y la regla es que se entra en el orden inverso de los años de profesión. Entonces el médico da un paso adelante y dice: Bueno, desde la creación de Adán y Eva obviamente la medicina ha sido la profesión mas antigua porque eso fue un acto médico y esto pareció convincente hasta que el ingeniero dio un paso hacia delante y dijo: antes de que usted pudiera crear a Adán y Eva se creó el universo y eso fue una obra de ingeniería así que obviamente ingeniería es mas antigua que la medicina y eso pareció bastante convincente hasta que salió el economista y dijo: pero de que creó usted el universo del caos, a partir del caos, y quién creó el caos, no se si entendieron el chiste, pero el caos lo creó el economista, así que el tenía prioridad.

Mi tema yo lo tomo muy en serio, mi profesión también la tomo muy en serio pero también algunas veces con un poquito de humor Quiero hacer tres cosas y estoy seguro de que algunas serán de mas interés para ustedes. La primera es la perspectiva a largo plazo sobre el desarrollo económico y me refiero a largo plazo muchas décadas y generaciones, la importancia de la tecnología y otras tendencias importantes tales como la demografía para el desarrollo.

Mencionaré algunos ejemplos de importancia histórica, luego pasaré a ver el panorama a más corto plazo. Como vemos el mundo está desacelerando su crecimiento y algunos países han entrado en recesión, les voy a dar mi opinión acerca de qué va a pasar con esta recesión, prestándole cierta atención a la economía de los Estados Unidos, puesto que es la más grande de todas y por lo tanto muy importante y Europa va siguiendo los pasos de Estados Unidos en esta desaceleración de crecimiento y prestaré cierta atención también a Venezuela, ofreciéndoles una perspectiva muy general sobre algunas ideas que quizás valga la pena debatir públicamente sobre el desarrollo en Venezuela y lo haré por supuesto, con el respeto que merece este país cuando un visitante se refiere a este país, así que solamente les daré una idea muy general de mi percepción.

Vamos a comenzar con la perspectiva a largo plazo, vamos a observar la economía norteamericana, la economía de los Estados Unidos, en particular para esta perspectiva a largo plazo, voy a remontarme 100 años en la historia, ya que acabamos de entrar en un nuevo milenio. Los Estados Unidos en aquella época tenía más o menos el mismo ingreso per cápita que Argentina en este momento, la gente invertía la mitad de su dinero en alimentos y constantemente sufríamos recesiones y depresiones, la gente tenía casas muy pequeñas, vivían muy apiñados en apartamentos de los cuales no eran propietarios, había muy poca agua potable disponible para las personas en las viviendas, no había baños, no había electricidad, es increíble cuando pensamos que apenas en tres generaciones hemos avanzado tanto. La expectativa de vida era 43 años, ahora es más de 70 en Estados Unidos, creo que es aproximadamente 73 la expectativa de vida en Venezuela y las principales causas de mortalidad eran la neumonía y la tuberculosis, con una alta mortalidad infantil, así que en cuestión de 3 generaciones, cien años pareciera ser mucho tiempo, sin embargo, han sido cambios enormes en el ritmo de desarrollo económico.

Ha habido cuatro tendencias principales en este siglo, que han conducido a estos grandes avances en Estados Unidos y en muchos otros países, avances quizás no tan grandes, pero siguen siendo importantes los alcanzados aquí en Venezuela, la adaptación de la tecnología, la tecnología basada en diferentes ciencias. En el siglo XIX, especialmente a finales del siglo XIX, la química fue la ciencia base del desarrollo tecnológico en el siglo XX, la física fue la que desempeñó un papel preponderante, tengo muchos colegas en el área de la ciencia que creen que el siglo XXI será el siglo de la biología, pero eso está por verse, es una conjetura. Ha habido enormes cambios en la demografía, voy a concentrarme en estos dos aspectos en los próximos cinco minutos, pero permítanme enfatizar los tremendos cambios demográficos que se han venido produciendo.

Sus hijos tienen una expectativa de vida que supera en gran medida la de sus abuelos y sus bisabuelos y los hijos de sus hijos pueden tener expectativas de vida que posiblemente van a superar las de ellos, si la promesa de la biología se convierte en realidad, ha habido grandes cambios en las poblaciones en el mundo entero, ustedes en Venezuela lo saben ya que han sido testigos de un incremento en el número de la población de unas 24 veces su tamaño original con el advenimiento del petróleo y el desarrollo económico del país.

La globalización. En el último siglo o dos siglos ha habido una gran expansión de la riqueza, de productos, de gente y de ideas que solían estar muy controladas en el pequeño estado-nación y ahora se divulgan rápidamente, globalmente.

Hemos visto enormes presiones sobre el sistema de comercio mundial, presiones para que colapsen las grandes depresiones, con barreras proteccionistas que se impusieron por todas partes, y una enorme expansión del comercio mundial a partir

de la Segunda Guerra Mundial, con el advenimiento de las rondas sucesivas del GATT, la liberalización del comercio que ha llevado a un incremento sustancial en el nivel de vida en la mayoría de los países del mundo, con muy pocas excepciones. *(no hay sonido en la cabina)*

La diferencia fundamental, por supuesto, fue el paso a la linda empresa con una gran influencia del gobierno por supuesto, y de otro lado una planificación central tratando de controlar todas las decisiones con burocracia, diciéndole a la gente qué producir, cómo producir y cómo distribuir esa producción, pero este experimento ya terminó y ahora estamos debatiendo una visión nueva del papel que deben desempeñar los gobiernos en la economía, el problema de la centralización y descentralización ha sido uno de los aspectos centrales en las organizaciones empresariales, hay una gran tendencia hacia la descentralización habilitada por la tecnología.

La tecnología en Estados Unidos y esto se aplicará a cualquier economía industria rica y grande, la tecnología ha sido responsable por más o menos la mitad del crecimiento o más de la mitad del crecimiento del ingreso per cápita y el crecimiento de la mejor educación, el crecimiento de la mano de obra y más capital, también son importantes.

La tecnología es importante entenderla, es algo totalmente al azar, la mayoría de los inventores no pueden predecir cuál será la adaptación comercial o el uso más valioso que se dará a sus inventos, es algo totalmente impredecible, pero la tecnología está en todas partes, más de lo que pudiéramos imaginarnos y cada día se acelera más y más, la adaptación de la tecnología es cada vez mayor. Nos tomó 50 años para que la mitad de las fábricas en Estados Unidos se electrificarán después del advenimiento de la electricidad, pero tomó unos pocos años para que todo el mundo tuviera un fax en su casa y en su oficina.

La tecnología crea valor para la economía de dos formas y para la empresa de tres formas: crea valor generando nuevos productos y mejorando la calidad de los productos viejos, genera valor al reducir los costos, el costo de llevar a cabo diversas actividades liberando de esa forma los recursos, recursos de capital, de mano de obra, inventario y otros usos. Y por supuesto, para una firma la tecnología puede ser muy valiosa porque le permite atraer clientes de la competencia y esto es el valor de la verdadera economía.

Echemos un vistazo a estos aspectos de la tecnología con un ejemplo histórico importante, Jeans Pot inventó el motor a vapor para trabajar en las minas de carbón, pero nunca había visualizado que tuviésemos locomotoras a vapor y la transformación de las vías férreas que transformaron las economías al reducir enormemente el tiempo que tomaba trasladar productos por grandes distancias en norte y Sudamérica como parte del desarrollo económico.

En Estados Unidos nuestro más famoso inventor es Thomas Edison, los ingenieros me dicen que su invento más original, no el más famoso pero el más original fue el fonógrafo. Edison hizo una lista de diez usos posibles para su fonógrafo, pero ninguno de ellos fue factible desde el punto de vista comercial, jamás. Nunca previó sin embargo que el fonógrafo se utilizaría para música, él pensaba que se iba a utilizar para dictados y para otra cantidad de cosas pero nunca se imaginó que se iba a utilizar para la música y de hecho él pidió que no se utilizase el fonógrafo en los joyeros musicales porque pensaba que eso restaba intención a su invento, y las rockolas, tampoco estaba de acuerdo con que su invento se utilizara para ello.

Y hace 100 años Marconi inventó su primera transmisión inalámbrica, él estaba tratando de competir con el telégrafo para la comunicación de punto a punto, él nunca previó que el radio iba a ser un medio de difusión masivo y mucho menos soñó con la telefonía que hoy en día es tan importante en todas partes y estamos pasando a una tercera generación con el internet inalámbrico que quizás se convierta en una herramienta que todo el mundo va a utilizar.

Ahora, lo más importante para Venezuela y la economía venezolana y sus finanzas públicas es el hecho de que hace 20 años, cerca de 1980, se consideraba que habría una escasez de petróleo para esta época, pero el advenimiento de la tecnología ha permitido la explotación, producción e identificación de grandes cantidades de petróleo en forma económica en áreas que anteriormente resultaban antieconómicas de explorar, especialmente en aguas profundas. Con las imágenes sísmicas tridimensionales por ejemplo, se han generado nuevas oportunidades para la exploración y la producción económica a 4.000 ó 5.000 pies debajo de las aguas, en el Golfo de México, o Costa fuera de Brasil o del África, o en el Mar Caspio. Entonces es algo que está en todas partes.

Una buena forma de pensar en la importancia de la tecnología es pensar acerca de todos los productos que nosotros utilizamos y que sus abuelos o sus bisabuelos, o sus mismos padres jamás en la vida llegaron a utilizar. Algunas veces valdría la pena simplemente escribir una lista de todos los productos que usted utilice en una semana o en un mes, que no existían cuando usted estaba en la escuela. Hace cien años, empezando con la A del alfabeto empezaríamos con aviones, antibióticos y podríamos seguir la lista interminablemente. Los BCR, la televisión por cable, los computadores personales, los teléfonos celulares, Internet y una amplia gama de nuevos productos farmacéuticos, no simplemente productos sino también nuevos métodos de distribución, de ventas, los centros comerciales, las ventas de fábrica, las super tiendas, servicios en línea, incluyendo servicios financieros que están adquiriendo importancia para trabajar en línea. Todas estas cosas nos permiten en el mundo en el cual estamos viviendo más años, economizar en tiempo y en espacio. Nos permiten hacer más cosas, más efectiva y más eficientemente y tener tiempo libre para otras ocupaciones. Así que, la demografía es algo que lo ha afectado todo y sigue siendo importante. Muchos de los inventos recientes posiblemente se adapten comercialmente a formas que en

estos momentos no podemos ni siquiera imaginarnos en los próximos 10 ó 20 años, y como les digo, se cree que la biología está al borde de brindarnos excelentes oportunidades para mejorar nuestro nivel de vida, tecnologías para mejorar la vida que podemos cada vez utilizarlas más y más.

Vamos a dedicar un momento al tema de la demografía. Los grandes países industrializados, los G7 o el Grupo de los Siete que se reúne cada año en sus Cumbres famosas representan la mitad de la producción mundial de Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, El Reino Unido y los Estados Unidos. Son sociedades que están envejeciendo, en Estados Unidos estamos pasando de 13-1/4 de trabajadores por cada retirado a 2 trabajadores por cada retirado jubilado en las próximas décadas, y esto se debe a tres razones fundamentalmente, y la que recibe más atención es que hay el famoso "Baby Boom" después de la Segunda Guerra Mundial. La alta tasa de natalidad durante los 12 años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial y esta generación está envejeciendo, son la mano de obra que inició trabajar hace 20 años y ahora se está jubilando, entonces vamos a tener muchos más jubilados en los próximos años. Otras dos razones es que la expectativa de vida está aumentando rápidamente, así que no solamente tenemos más sino que están viviendo más años también.

Durante 40 años en los Estados Unidos la expectativa de vida ha aumentado en un mes por cada ciudadano, es como si cada año usted vive un mes de bonificación y esto se debe a los avances en las medicinas, los cambios en el estilo de vida, etc. Y esto se está generalizando en el mundo entero. Muchas de las mejoras en la expectativa de vida hace algunos años se debían a erradicar o reducir la incidencia de enfermedades infecciosas, mejorar la atención hospitalaria, reducir la mortalidad infantil, pero, cada vez más el aumento en la expectativa de vida va aumentar año tras año a medida que la gente viva más años. Y en tercer lugar, ha habido una reducción dramática en la tasa de natalidad, no solamente con respecto a los niveles del "Baby Boom" sino que, en los países industrializados la tasa de natalidad llegaba a ser muy baja, aproximadamente a nivel de sustitución o reemplazo de la población, es decir, para estabilizar la población. Algunas veces llegar a ser dos cifras por debajo de la tasa de sustitución. Las tasas de natalidad son tan bajas que de seguir así, y si no hay una inmigración masiva hacia estos países, las poblaciones de estos países empezarán a disminuir y esto sólo se ha producido por guerras, por hambrunas, por enfermedades durante la vida de la humanidad, no ha sido por un esfuerzo concienzudo por parte de la gente que ha conllevado a poblaciones que eventualmente se van a contraer.

Para darles un ejemplo, en Estados Unidos como les dije, eventualmente vamos a tener dos trabajadores por cada jubilado lo cual significa una enorme carga sobre el sistema fiscal, Alemania e Italia tienen un trabajador por cada jubilado, así que aquellos que están a favor de un sistema de pensión pública o jubilación pública, en Alemania e Italia es muy fácil, hay igual número de jubilados que personas jóvenes que trabajan y debemos pensar en eso.

En Latinoamérica las cosas por supuesto van en la dirección contraria, las proyecciones de diferentes organizaciones internacionales indican que los índices de dependencia para países latinoamericanos incluyendo Venezuela, se están reduciendo gradualmente. Y esto sugiere algunas oportunidades y algunas interdependencias entre los países ricos y los países en vías de desarrollo, incluyendo los países latinoamericanos.

Algunas interdependencias entre los países ricos y los países en vías de desarrollo incluyendo los países latinoamericanos.

Será importante para lograr un crecimiento fuerte en los países en vías de desarrollo que los países ricos industrializados tengan muchas más personas jubiladas porque nosotros vamos a necesitar gente que quiera invertir, a quienes venderles activos a medida que tengamos más y más jubilados, así que además de estos beneficios hay una interdependencia demográfica en las próximas décadas que se hace muy interesante.

En Estados Unidos con este aumento en la expectativa de vida será común mas que raro que haya cuatro generaciones visas simultáneamente en cada familia, dos generaciones jubiladas y dos generaciones trabajadoras tendremos gente de mi edad con niños que acaban de salir de la universidad, padres jubilados y abuelos ya muy mayores, de más de 80 años y esto significará cambios enormes en todos los aspectos de todas nuestras economías y nuestras sociedades y las economías con un gran aumento en el número de personas mayores va a cambiar los vehículos financieros y de ahorro, los seguros, como vive la gente, como se comunica, es decir, implicará grandes cambios. Estas son algunas tendencias a largo plazo que hay que tener presente al prestar atención en los siguientes minutos al corto plazo.

Para darles alguna idea de la producción mundial estos 7 países ricos, 7 de los más grandes son más de la mitad o casi la mitad de la producción mundial. América Latina fuera de los Estados Unidos y Canadá es 8% de producto mundial hacia el desarrollo fuera de Japón 20% y pueden ver el resto ahí en el pastel.

Entre los G 7 por supuesto los Estados Unidos representa la mitad, le sigue Japón y los otros van de 7% al 10% excepto por el Canadá que es pequeño porque no es muy poblado comparado con los otros países. Si vemos el mundo y tratamos de ver a quien le va bien y quien está en problemas y ha habido bueno, el ajuste de color no fue muy bueno que se diga pero he intentado de hacerlo con una luz de tráfico, verde oscuro son países que crecen fuertemente, verde claro crecen modestamente y por lo menos relativo al otro grupo. En naranja que resultó marrón son países que crecen lentamente y en rojo son países en plena recesión o con problemas muy serios.

Vamos a ver en un momento que esto está cambiando, dejé fuera a Africa porque casi toda Africa está con una pobreza y no tienen buenas estadísticas.

Vamos a dedicarle un segundo a esta tabla que se ve tan ocupada, esto muestra que en la última década los países ricos industrializados han tenido un ciclo de negocio asíncrono, no sincronizado. Los Estados Unidos tuvo una recesión leve a principios de los noventa, Canadá y el Reino Unido una recesión severa, a mitad de los 90 parte de Europa tuvo recesión y un crecimiento lento y Japón entra y sale de recesiones y pobre crecimiento por más de una década.

Durante el último año y el último trimestre, el primer trimestre de este año, casi todas las economías del mundo más importantes se han desacelerado, Japón está entrando en recesión si no está en plena recesión, los Estados Unidos desacelerando de 3% de crecimiento a 1% de crecimiento, Canadá desacelerando y el resto de Europa comunista seguirá desacelerándose a medida que su economía está muy rezagada, pero la economía americana, los siguientes 6 a 9 meses probablemente va a bajar a 1% o a 2% si mucho.

Para América Latina lo que observamos es Perú y Argentina en recesión, Brasil creciendo a un ritmo decente si se quiere igual que Chile y Venezuela, obviamente Venezuela está saliendo de un período muy difícil que es el del año 99.

Ahora le voy a dedicar unos dos o tres minutos a la economía de los Estados Unidos porque yo creo que ya que como vieron es una parte tan grande la economía mundial porque afecta profundamente a Canadá. México, los otros socios comerciales, y porque Europa, creo yo va a emular la desaceleración americana o que no sea tan severa creo yo. Es útil comprender tan buen rendimiento económico que ha tenido en los últimos 20 años los Estados Unidos, en una forma de ver esto es el porcentaje de tiempo que la economía americana le ha dedicado a la recesión o ha pasado en recesión. A finales del siglo XX estuvo en recesión casi la mitad del siglo, la economía creció, porque crecía a un ritmo más alto en los años que creció que la contracción que sufrió cuando estaba en plena recesión, pero imagínense ustedes vivir en una economía donde el primero de enero cada año tiene casi 50% de probabilidad de estar en recesión ese mismo año. No es una perspectiva muy atractiva que se diga, la primera mitad del siglo XX un tercio de las veces de la guerra, de la segunda guerra, a 1980, una quinta parte y los últimos 20 años la probabilidad es de 4% de las veces que uno entra en recesión ese año entrante. Viendo este período los principios de los 80 con su recesión que fue después del choque energético, sin inflación, gran expansión, recesión leve, expansión de nuevo. Como ven hemos tenido una larga corrida de buenos años en los Estados Unidos, parte por mejor política monetaria, parte por un cambio en la composición de la economía y sin duda parcialmente por buena suerte y punto.

Los últimos cuatro trimestres crecíamos en 5% y luego vimos aquí desaceleración a 1%. Si hubiéramos crecido al promedio de 3% que es a largo plazo, la declinación

de 4 puntos porcentuales de 4 a 9, ya hubieran colocado en recesión a los Estados Unidos, pero ya que estamos creciendo con tanta fuerza tuvimos una desaceleración pero seguimos creciendo en general pero lentamente. Rápidamente hemos estado en un boom, auge de gasto de consumo comprando casas, neveras, computadores personales y cosas por el estilo. Hemos financiado eso parcialmente, reduciendo el ahorro personal, es un gráfico ocupado, pero la inversión ha sido muy fuerte, especialmente en azul oscuro es compra de equipos de computación y de software, por 10 años hemos visto una inversión de negocios muy fuerte y comienza a declinar, bueno a principios de este año y fines del año pasado y ese es el corazón de donde ocurre la desaceleración en los Estados Unidos.

Viendo entonces más de cerca el sector, crecimiento fuerte, 15% de crecimiento alto anual y para algunas empresas, para CITGO, etc, 30% 50% de crecimiento al año y de repente contracción. Muchas industrias se contraen temporalmente 2 o 3 porcentaje y eso no es malo, pero si has crecido a 30% y de repente contraes 3% eso totalmente cambia cualquier plan de negocio que puedas tener de las instalaciones a nivel de empleo, a relaciones con tus proveedores, todo cambia.

Bueno, recalcando el mismo punto, esto es el crecimiento exponencial de tecnología de información y los gastos en ese sector. Estos son computadoras y periféricos y software y este es el total de gastos en tecnología de información. Ahora en los últimos 5 trimestres vean como se ha desacelerado, pero muy poco, no se ve tan mal, verdad, pero sale de este crecimiento exponencial cuando la gente esperaba que siguiera subiendo. Es contra eso que vemos estos anuncios de muchos despidos y recortes presupuestarios por estas compañías de tecnología de tan alto perfil. El gasto de capital en las economías industrializadas siempre ha amplificado las desaceleraciones o los auges. Como pueden ver gasto no residencial dejando fuera inventario. Si ven las recesiones por ejemplo la inversión tiende a caer más rápidamente, si vemos auge vean ustedes la inversión crece más rápidamente. De manera que eso es parcialmente lo que estamos viendo, desaceleración en gasto en inversiones o cierta reducción ha jalado mucho la economía hacia abajo. El gasto del consumidor sigue creciendo al 2,5%, 3%. Las buenas noticias son, aparte de este período cíclico, hemos visto un rebote en el crecimiento de productividad en los Estados Unidos, después de tantos años de pobre crecimiento productivo, si ese aumento productivo empujado por inversión en tecnología sigue adelante, eso sería el fundamento, la base para un mejor estándar de vida y mejores sueldos para la fuerza obrera americana en el futuro, ésa es una historia optimista.

La última parte, por supuesto es desaceleración cíclica, al salir de este efecto cíclico vamos a ver qué nos espera en el futuro. Dentro de la desaceleración, la parte industrial de la economía en los Estados Unidos, que estaba creciendo fuertemente por años tras años, también ha estado en recesión durante los últimos meses, el producto de los Estados Unidos en particular, las factorías, servicios públicos y minerías se ha contraído, una fracción mínima de la economía estadounidense, casi

toda la economía americana es de servicio, nuestro equilibrio comercial vean cómo está, esto va a tener que ajustarse, pasarán años tal vez. Un mecanismo de ajuste será depreciación del dólar, pero eso ocurrirá gradualmente, en mi opinión será en mucho tiempo.

En el futuro la manufactura, enfrentado con esa desaceleración están haciendo menos pedidos de bienes de capital, comenzamos a ver ciertos despidos, después de un gran crecimiento del empleo por años y muy bajo desempleo que bajó a 3.9% en los Estados Unidos, ahora está 4.4%, un nivel de desempleo más bajo que en Japón, menos de la mitad de la tasa de desempleo de Europa Occidental, comenzamos a ver cierta pérdida de trabajos. Los consumidores cada vez están más preocupados al comenzar a ver estas curvas, saliendo de una época de tanto optimismo y el gran auge de fines de los 90. Escuchamos decir que la declinación en el valor de las acciones en la bolsa van a arrastrar hacia abajo el gasto del consumidor, subieron tanto las acciones que hubo un choque y un gran gasto también de un punto porcentual por año solamente de la elevación del precio de las acciones, aunque hemos perdido 3.5 trillones de riqueza, estamos de regreso a donde estamos a mediados del 99. O sea, que todavía hay mucha ganancia de capital acumulada, no tanto como teníamos hace año y medio.

El consenso de *Blue Chip*, voy a hacer un chiste sobre mi profesión, no hay tal cosa como un consenso dentro de los economistas, esto es el promedio matemático, el PIB va a crecer en este año 1.8%, soy más pesimista que eso para los Estados Unidos, pequeñas ganancias de inversión y las ganancias se contraen. Es un poco optimista esta visión, hay algunos que pronostican una recesión a mitad del año, apenas nada y colapsando, pero eso es demasiado pesimista para mi opinión, si creo que al final de este año y el año entrante vamos a ver la economía que comience a rebotar y mejorar tal vez a 2.5% de crecimiento y luego despegue, no creo que vamos a salir con un crecimiento del 5% que tuvimos hace dos años. Tenemos bastante campo en el presupuesto para un estímulo fiscal y se acaba de promulgar uno y va a entrar en vigor a fines del año. Es modesto con respecto al tamaño de la economía americana aunque el medio es grande también.

La Reserva Federal va a bajar los intereses probablemente una vez más, pero ha intentado bajar las tasas de interés para poder refinanciar las hipotecas, bajar los costos de las deudas, incluyendo corporaciones no financieras en su hoja de balance, eso debe entrar ya a verse más claramente a fin de año. La visión global del Fondo Monetario el mes pasado, es que la economía mundial viene creciendo un poco más de 3%, creo que será menos de 3%, creciendo a 4% el año entrante, creo que sí vamos a despegar el año entrante, esto es los Estados Unidos, estoy por aquí más o menos en mi visión y por aquí también y esto son diferentes regiones del mundo, ésta es la visión para Venezuela publicada por el Fondo Monetario, un crecimiento decente este año, menos el año pasado, rezagado del resto del Hemisferio Occidental en general. Esto es el Fondo Monetario que es tan exacto como cualquiera de los pronósticos económicos que ustedes conocen,

recuerden, es tan exacto como cualquier economista o cualquier meteorólogo, así que todos vemos los pronósticos para ver si vamos a sacar el paraguas, pero frecuentemente se equivocan.

Mi visión, solamente para resumir mi visión, y voy a hablar un poco más sobre Venezuela, es muy cauteloso sobre los Estados Unidos, alguna probabilidad de alguna recesión a mitad del año, probable, o a fines del año, yo creo que apenas pasemos de la recesión vamos a crecer a 1% y piquito, pero no está garantizado me temo yo.

Muy optimista sobre el largo plazo en los Estados Unidos, no regresando a los auges del pasado, pero por lo menos creciendo con recesiones menos frecuentes a 3-4% al año, yo creo que debemos ser de un buen modelo económico, vamos a alegar si el gobierno es el más grande o el más pequeño, pero en general yo creo que tenemos un modelo económico y tenemos personas sensatas formulando la política económica. Y soy cauteloso por América Latina, creo que América Latina tiene grandes oportunidades, importantes oportunidades, el Presidente Bush quiere lanzar un área de libre comercio de las Américas y atando a todas las economías del norte, del centro y del sur de América, va a ser la zona de libre comercio más grande del mundo, que va a robustecer la economía, el comercio y no solamente los vínculos de amistad y cooperación, no solamente comercio de gente sino de bienes también, me parece una gran experiencia visionaria.

Yo estuve involucrado en la generación del ALCA, que ha sido NAFTA por ejemplo que fue excelente para México, Estados Unidos y Canadá y más para México. Hay muchos temas que hay que resolver, sin embargo, dado la voluntad política que exista para hacerlo y hay muchos temas de diferentes industrias que tienen diferentes niveles de protección, que tienen problemas para ajustarse. Todos estos puntos habría que resolverlos, así que o pasa de la noche a la mañana, pero sí nos ofrece grandes promesas y creo que le daría un gran auge a la credibilidad y atraería mucho la inversión extranjera, capital extranjero hacia América Latina, si es que en realidad avanzamos en este camino.

Soy cauteloso por Europa, yo digo que está rezagado de los Estados Unidos. Lamentablemente soy pesimista sobre Europa a más largo plazo, soy pesimista por dos cosas, la demografía que les describí hace un rato, va a hacer muy difícil que los europeos puedan prosperar, van a tener una carga tributaria tan alta, solamente para beneficio del seguro social cuando tienen tantos jubilados por obrero, que va a ser muy difícil realmente que exista un gran incremento de producción, un mayor incremento de productividad en Europa, ya comienza con un sector público demasiado grande, demasiado reglamentado, demasiado mandado, tributos demasiado altos, necesitan tener un sector privado mucho más dinámico que el que tienen y tal vez tienen 5 o 7 años para hacer algo al respecto, para resolver los problemas hasta que llegue a ser una carga demográfica tan pesada que no van a poder hacer nada, yo espero que puedan hacer algo en este lapso, y

ya hay ciertas esperanzas incipientes de que están trabajando en esa dirección, pero es muy difícil. No creo yo que los beneficios a lo largo del euro y del área común serán suficientes para sobrepasar estos grandes obstáculos que enfrentan en el futuro más distante.

Yo sigo siendo pesimista sobre el Japón a corto plazo, espero que el Premier Mishito Kuasimi pueda promover estas reformas, que limpie el sistema financiero, en los Estados Unidos tuvimos que hacerlo nosotros en 1990 cuando tuvimos todos los problemas de ahorros y préstamos que tenía allí 15 años así como escondido, limpiamos la situación y bajó la economía, pero salimos de eso bien y todo el capital se liberó para nuevos usos productivos y eso fue algo bueno y ayudó a crecer a la economía, fue una razón que tuvimos en los 90, fue que las instituciones financieras se habían ordenado y estaban ya en terreno sólido y tenían capital que ofrecer a las firmas que estaban creciendo. Estoy algo optimista a largo plazo si los Japoneses logran arreglar su situación en una sociedad que necesita una restauración "mechi", la reconstrucción post guerra, si logran hacerlo será un gran competidor en la economía mundial, soy cautelosa sobre Asia sin Japón, yo creo que va a haber una desaceleración por la desaceleración Americana y Europea, pero más optimista a largo plazo.

Vamos a hablar un poco más sobre Venezuela. Es mi opinión muy personal, basado en una observación muy general de Venezuela, leyendo los datos, leyendo sobre Venezuela. Yo no finjo ser experta, no quiero decir que soy experta, ni de América Latina ni de Venezuela, mucho menos. Yo soy un visitante respetuoso entre unos anfitriones amigos míos y amigables en general. Yo creo que Venezuela tiene muchas oportunidades ante sí y ha hecho cosas buenas. La inflación se ha bajado, tiene que mantenerse controlado el nivel de inflación, pero al ver a Venezuela, y tengo las experiencias intelectuales que compartí con ustedes al principio, cómo es que Venezuela llegue a ser más próspera dentro de una generación, de ser así, cómo ocurrió? ¿cómo puede ocurrir tal cosa? Y como Economista, yo no puedo concebir que eso ocurra sin un sector privado vibrante, creciente y fuerte en la economía venezolana. Mi propia visión es que, será importante para Venezuela y su éxito como economía y como una sociedad, el desacelerar el crecimiento del sector público para que el sector privado pueda crecer más rápidamente, que aumente la productividad, genere más empleo, mejores sueldos, mejores trabajos para Venezuela. Que ofrezca empleo privado y no solamente empleo a funcionarios públicos.

Es un tema obviamente muy controversial en Venezuela, pero hay muchas formas para que esto pudiera pasar. Venezuela tiene la buena fortuna y los buenos temas que lo rodea con su petróleo y el control estatal del petróleo. Pudiera ser que a la luz de esa aceleración a corto plazo que los precios del petróleo no se colapsen tanto como pudiera suceder, porque recientemente la OPEP ha hecho un mejor trabajo de mantener su promesa de cuotas, no mejorar pero mucho mejor que en el pasado. Si eso se mantiene válido, entonces la presión sobre los precios petroleros estará allí

pero los precios no se caerán tanto como se pudiera esperar de este año dos de crecimiento tan lento a nivel mundial. Si ese es el caso creará oportunidad para que Venezuela haga inversiones muy sabias en su futuro y que tome parte de los ingresos petroleros y los use para cosas que sean finanzas públicas y aumentar la burocracia pública.

Está lejos de una analogía perfecta la que voy a dar, pero el Estado de Alaska que recibe mucho ingreso petrolero también, tanto así que no necesita ningún otro tributo, ofrece buenos servicios públicos pero en vez de seguir creciendo el Gobierno estatal regresa el exceso a la gente que vive en Alaska y a las empresas de Alaska para que ellos puedan crecer y les manda un cheque. Yo sé que sería muy raro en el contexto de Venezuela, y ese tal vez no sea el mejor mecanismo que exista, pero uno puede concebir de un flujo de ingreso petrolero más normalizado con las subidas y bajadas del precio petrolero a través del auge y de presiones, y uno pudiera planificar y utilizar alguna fracción de esos ingresos petroleros para servicios públicos y usar parte, tal vez un poquito al inicio y luego que vaya creciendo por año, devolviendo para que el sector privado pueda crecer. Esto creo yo que sería una parte de una estrategia fiscal que pudiera ser muy útil para Venezuela, para financiar sus servicios públicos tan necesarios, buenas escuelas, buenos hospitales, buen Seguro Social, pero hacerlo en el contexto de un sector público más efectivo, más eficiente y no seguir creciendo, aunque lentamente, o estabilizando, mientras que el sector privado sí pudiera seguir creciendo fuertemente para ofrecer capital, inversión, empleos y mejores estándares de vida para todos.

Es muy difícil para mí como economista el creer que Venezuela va a ser tan exitosa como todos ustedes y nosotros quisiéramos que fuese dentro de una generación, o en una o dos, tres décadas y no dentro del año siguiente, si no adoptan alguna estrategia que ofrezca más libertad, más confianza y más oportunidades en sus empleadores y sus trabajadores del sector privado. Yo les doy esa observación general con todo respeto, es una observación que he hecho en muchos países y muchas sociedades, incluyendo la propia.

Termino con esos comentarios. No sé si tenemos tiempo para preguntas, les agradezco muchísimo su cálida hospitalidad y su gentil atención y con mucho gusto puedo contestar unas pocas preguntas antes de partir.

Preguntas, respuestas, comentarios

Gustavo Marturet: Para la sesión de preguntas, como antes, les agradecemos hacerlas llegar por escrito. Tenemos tiempo para dos o tres preguntas.

P/: Su visión personal sobre el futuro del petróleo como el recurso energético principal del mundo.

Michael Boskin: Ciertamente Gustavo, la pregunta es el futuro de la industria petrolera. Yo soy miembro de la junta de una de las compañías más grandes del mundo de petróleo y gas y pensamos mucho sobre ese futuro. Voy a decir solamente que existen dos fuerzas importantes que determinan el futuro a largo plazo del petróleo, separado de las subidas y bajadas a corto plazo. Uno es la necesidad de crecimiento económico, es de gran importancia el tener energía para el crecimiento económico y ciertamente a término mediano la gran confianza en los combustibles fósiles para esa energía.

No hay duda alguna a pesar de la desaceleración que va a haber un resurgimiento el año entrante más allá de alguna captación nueva de crecimiento mundial y los países asiáticos, América Latina y en otras partes, van a seguir necesitando cantidades crecientes de energía. Contra eso encontramos las fuerzas que reducen la demanda o limitan la industria. Hay diversos tipos de cambios tecnológicos en el uso de la energía, diversos tipos de restricciones ambientalistas y adaptaciones. Uno tiene por ejemplo, diversos tipos de experimentos y entrada en el mercado de diferentes tipos de automóviles, por ejemplo carros eléctricos, baterías de otro tipo, todos esas son obstáculos pero sí tienen gran atractivo para los ambientalistas, los vehículos eléctricos, tenemos una especie de refinería debajo del capote y eso es peligroso. Pero en cualquier caso, todas estas cosas causan un desplazamiento, un alejamiento, o deprimen la demanda del petróleo. Y por supuesto, la presión internacional para reducir el dióxido de carbono y las emisiones, los gases de invernadero, tal vez no es lo más importante como otros pero estas presiones de enfrentarse al potencial de calentamiento mundial y también eso va a llevar al alejamiento del petróleo como fuente principal y también obviamente del carbón.

Hay mucha retórica y mucha atención que se le ha aplicado al Presidente Buz cuando él dijo que Estados Unidos iba a ratificar el Acuerdo de Kioto, eso es solamente una afirmación de realidad, solamente Rumania lo ha ratificado, es el único país ratificante. Tiene objetivos muy poco realistas ese protocolo y fue diseñado en una forma que creo yo hubiera sido muy beneficioso para los europeos pero nocivo para los Estados Unidos, en la forma como se armó el Protocolo no había perspectiva de que el Protocolo de Kioto fuese aprobado en los Estados Unidos, no importa quién fuese el Presidente.

Pero si va a haber una renovación de atención sobre la forma de enfrentar los problemas y los daños de calentamiento del globo terráqueo, es contra ese telón de fondo que el petróleo tendrá que ser considerado. Mi propio pronóstico del que estamos hablando de décadas antes de ver grandes cambios en consumo energético y los patrones de consumo a corto plazo consideraciones de crecimiento van a dominar.

Habiendo dicho eso Venezuela es un producto petrolero muy importante pero si los precios se mantienen a un nivel decente desde el punto de vista del productor van a haber grandes multas sobre exploración y producción de petróleo fuera de la OPEP, el Mar Caspio, Costa afuera, todas estas exploraciones. Así es que la visión que les ofrezco es cautelosa a corto plazo, buena a mediano y largo plazo el petróleo y el gas natural tendrán que adaptarse a un consumo cambiante de energía y para eso pasarán varias décadas antes de que suceda. Gracias.

P/: La pregunta hay que escoger porque tengo varias, ¿Si Venezuela hace una devaluación de su moneda, incrementa la protección industrial, va a dejar a un lado muchas oportunidades de crecimiento?

Michael Boskin: Si, yo creo que es así, no voy a sugerir que sé donde está la moneda venezolana, sería demasiado de mi parte ya que los economistas son los peores para pronosticar los tipos de cambio, pero si creo que es importante para Venezuela el intentar ser lo más creíble ante el mundo, ante la economía y los mercados de capital, lo más creíble que se pueda. Y es importante que Venezuela sea lo más abierta y transparente que se pueda y creo que hasta el punto que está en la dirección contraria a todo eso, creo que va a causar mayores dificultades para acceder a los mercados de capital y habrá menos inversión extranjera directa todavía. Gracias por su calurosa hospitalidad

Presentadora: Mil gracias a los doctores Boskin y Marturet, a continuación presentamos bajo el patrocinio de Empresas Polar al Dr. Joel Barker, mejor conocido como hombre de los paradigmas, lo acompaña en este escenario el Coordinador del Comité Ejecutivo de Empresas Polar Alonso Planchart, quien tendrá a su cargo la moderación de la Conferencia “Cuando el cambio es la constante: Liderazgo global para el tercer milenio” que sirve de marco temático al Congreso Internacional de Conindustria. La duración de la intervención del Dr. Joel Barker será de 60 minutos, al término de la cual habrá un período de preguntas y respuestas de 15 minutos que como ya saben les agradecemos se lo den a nuestras anfitrionas con anterioridad.

Cuando el cambio es la constante: Liderazgo global para el tercer milenio

Ponente: **Joel Barker**

Futurólogo y autor de *Discovering the Future: The Business of Paradigms*

Moderador: **Alonso Planchart**

Director General de Empresas Polar

Alonso Planchart: El Dios Apolo, enamorado de Casandra, hija del Dios del Rey de Troya, en el proceso de su cortejo en vez de regalarle flores o una caja de chocolates le regaló el don de la perfecta visión del futuro de la profecía absoluta. Rechazado por la princesa, el Dios que no podía darse el lujo de retirar lo regalado, decidió limitarla condenándola a que sus profecías no le fuesen creídas. Esto afortunadamente no es el caso del Dr. Barker, quien no teniendo un Apolo que se enamorara de él, tuvo que trabajar muy duro para llegar a ser el experto que es hoy en día. Se graduó en el año 66 en Periodismo con honores en la Universidad de Michigan, donde prosiguió estudios de post-grado, después realizó estudios de futurología en la Universidad de Copenhague. Fue el primero en acuñar el término de paradigma y en ver la historia no para tratar de corregir errores sino para que podamos en un viaje al futuro olvidarnos o rechazar esos paradigmas que nos anclan y que nos dejan fijos y estáticos, impidiéndonos ese duelo mental, esa nueva visión del futuro.

En esta carrera el Dr. Barker ha escrito varios libros, ha hecho una serie de videos que le han ganado premios internacionales, por innovación en la educación y en 1999 recibió finalmente el doctorado honoris causa en la Universidad de Saint Mary en Minnesota en liderazgo visionario, lo cual lo prepara como una de las personas más importantes para el siglo XXI en esta visión de futuro. Hoy día el Dr. Barker ha limitado su campo a un área mucho más complicada que es la interacción de sistemas complejos entre los cuales destaca la interacción con sus 6 nietos.

El Dr. Barker ha reducido también el número de conferencias al año que dicta a una docena de ellas. De modo que podemos considerarnos muy afortunados de haber sido escogidos por el Dr. Barker para una de esas conferencias que él dicta al año. De modo que abrochémonos los cinturones y preparémonos a aprovechar esto para el futuro. Démosle un caluroso aplauso.

Joel Barker

Futurólogo y autor de *Discovering the Future: The Business of Paradigms*

Muchas gracias. Es una de las presentaciones más interesantes que me han hecho en mucho tiempo. Sí tengo 6 nietos y solamente dicto 12 Conferencias al año, pero eso les debe preocupar un poco más porque a lo mejor soy un poco oxidado como conferencista. Bueno, cuando recibí la llamada de Conindustria para venir una vez más a Venezuela a dirigirme a ustedes, hablando sobre visión y la importancia de la visión, yo les dije que sería un placer hacerlo si ustedes estaban dispuestos a permitirme compartir algunas de las nuevas ideas que he venido explorando en los últimos 6 años y mi preocupación durante los últimos 6 años, creo que tuvimos ya la discusión de paradigmas y de visión, pero lo que yo he estado observando es el dilema que tienen los líderes en este momento al enfrentarse a esta sociedad global cada vez más compleja. Durante los últimos 6 años he venido estudiando sistemas complejos concentrándome particularmente en ecosistemas. Voy a presentarles el supuesto que ha sido la base de mi trabajo, quizás ustedes no estén de acuerdo pero me parece que es justo, creo que cuando uno estudia sistemas complejos uno puede ver un tipo de sistema complejo, como por ejemplo un ecosistema y extraer por lo menos aprendizajes metafóricos de esa observación, pero más aún creo que hay análogos importantes que operan en el sistema natural que se reflejan en nuestros propios sistemas humanos complejos y por lo menos para poder pensar y desafiar este análisis de la complejidad del mundo, creo que son muy valiosos, creo que traen consigo mensajes muy apropiados.

He dicho que el papel de liderazgo en la actualidad consiste en identificar el futuro, encontrar el futuro, Jack Welsch le añadió lo que en su opinión es su creencia sobre el liderazgo emergente y dice que hay que poder reconocer el futuro. Cuando estaba trabajando con Javit Rías en Citgo, Puerto Rico, hace tres años, él básicamente dice que en ese liderazgo emergente quiere estar en posición de asegurar el futuro y creo que si combinamos estas tres frases, encontrar el futuro, reconocer el futuro y asegurar el futuro, tenemos una responsabilidad que la tenemos en nuestras manos o en las manos de cualquier nación que pretenda ser líder. Es decir, los líderes del siglo XXI se supone que deben estar en capacidad de encontrar, reconocer y asegurar el futuro.

Si pensamos acerca de por qué colocamos esa responsabilidad en manos de los líderes, eso lo explica, porque eso es lo más importante que podemos hacer como seres humanos. Peter Trocker dijo que durante épocas turbulentas es difícil ver el futuro, por lo tanto, la mejor palanca que podemos obtener se logra mediante aquellos que pueden prever, así que podemos hacer un mejor trabajo de mirar hacia adelante y eso nos ofrece una gran ventaja. Voy entonces a extraer algunas lecciones a partir de estas diferentes investigaciones y otros debates sobre sistemas complejos y permítanme presentarles algunos de los temas que vamos a cubrir en los próximos 50 minutos.

Quiero hablarles acerca del patrón de la complejidad, cómo evoluciona, acerca de las ventajas, especialmente cuando uno entiende la complejidad y la diversidad que van mano a mano y no se pueden separar la una de la otra, hablarles acerca de la

nueva competencia, el nuevo sentido y la nueva dirección de la competencia que estamos empezando a desarrollar a comienzos del siglo XXI y correlacionarlo con algunos estudios ecológicos muy importantes y demostrar que la madre naturaleza ha tenido las mismas ideas desde hace 500 millones de años, también acerca de una de las relaciones biológicas claves que llamamos mutualismo y decir en qué forma el mutualismo es una relación muy importante y debemos mejorar en ella, hablaré acerca de lo que hemos aprendido del mercado a través del examen biológico del mercado y en particular las fuerzas que impulsa la innovación.

Como el Dr. Boskin dijo, la innovación es lo que le agrega valor al mundo, lo que genera toda esta nueva riqueza que estamos viendo, de manera que existe una conexión directa y profunda entre innovación y el crecimiento de la riqueza en cualquier parte del mundo. Luego, voy a concluir hablándoles acerca de dos ideas nuevas sobre liderazgo y cómo la verdad y el impulso se correlacionan con las dos, la fuerza de empuje. Mi definición de un líder es la persona a quien usted seguiría a un sitio donde no iría solo, no creo que sea una definición muy difícil y al mismo tiempo es muy compleja, yo no voy a menos que usted vaya primero, sabemos quién es el líder y sabemos quién es el seguidor.

En el siglo XXI la pregunta es, ¿a dónde debe guiarnos el líder, cuál es el papel del líder? Tenemos que pensar en lo que dijo Jack Welch, *los líderes nos llevan solamente a un sitio exitosamente y es hacia el futuro*. Si fuese líder de ustedes y les dijera, síganme hacia el pasado, ustedes deben preocuparse, pero si les dijera síganme para el presente, se preguntarán qué estoy haciendo acá. Si soy un líder les debo decir, síganme hacia un futuro mejor y más nuevo. En el siglo XXI, el papel más importante de los líderes era, hacer sentido de ese futuro que se va develando ante nosotros, de sus complejidades, esto quiere decir que los líderes tienen una tarea muy especial, que es la de comprender la complejidad. Esto, De Castro en el año 78 lo expresó maravillosamente bien. Dice: "pocas corporaciones tienen la capacidad de participar en la próxima ola de la tecnología, debido a que están cegados por el negocio inmediato, obsérvese que cuando habla de negocio inmediato, está hablando específicamente del presente, vamos a decirlo en otras palabras, si usted está teniendo mucho éxito en su presente, si no tiene cuidado, lo va a cegar hacia su futuro, los líderes no pueden darse el lujo de ser ciegos, si usted no puede ver, usted no puede guiar. Los líderes deben ser expertos en poder ver el futuro.

Vamos a comenzar con esta exploración sobre nuevas ideas que pueden ayudarnos a mejorar nuestra capacidad de ver no solamente cómo serán las cosas dentro de seis o doce meses, sino de cinco o diez años o más allá aún. Cuando estaba haciendo mi trabajo, me presentaron a un señor llamado Ilia Prigioni, un científico belga, poco tiempo después ganó el Premio Nobel, él se concentraba en sistemas complejos, poner orden a partir del caos, sé que con seguridad este libro está escrito en inglés, tiene mucha parte de matemáticas y científico, pero es accesible para un lego y habla acerca de cómo el mundo va

creciendo y se va haciendo más complejo y por qué. Quiero compartir con ustedes algunas de las visiones que él expresa en ese libro, vamos a empezar con la primera visión.

Si echamos un vistazo al universo y él prácticamente empieza a partir del principio, dice que es obvio si rastreamos el crecimiento del universo, el universo siempre ha crecido hasta convertirse en una cosa más y más compleja, empezó como un universo físico muy caliente, lleno de plasma, de electrones, de protones, de neutrones y luego a medida que se fue enfriando el universo, pasamos del universo físico al universo químico; luego, a medida que pasó el tiempo y pasó mucho tiempo, el universo químico se hizo más complejo y se convirtió en el universo biológico. El universo biológico ha crecido durante cierto tiempo y ahora nos encontramos en una complejidad mayor que llamamos el universo cultural, cada uno va creciendo sobre el anterior y fundamentalmente es diferente a lo que había antes.

Prisco Jim, su primera visión y una de las razones por las cuales recibió el Premio Nobel, es que él demostró matemática y científicamente que en un área rica en energía del universo, es decir, siempre que haya exceso de energía, donde quiera que haya exceso de energía, los sistemas complejos siempre van a hacerse más complejos, jamás se van a simplificar, jamás van a ir hacia atrás.

Una pregunta para todos ustedes. En los últimos 20 años alguno de ustedes ha observado que se ha ido simplificando, levanten la mano si ustedes han observado que las cosas se han hecho más sencillas. No, nosotros vivimos en un área rica en energía en el universo gracias al padre sol, pero también vivimos en una economía rica en energía, es decir, tenemos la energía cruda, pero también tenemos capital y siempre y cuando tengamos exceso de energía y de capital, la sociedad, la cultura, la empresa, el negocio, cada vez será más y más complejo. Así que lo primero que tenemos que comprender es que el siglo XXI no se va a hacer más sencillo ni más fácil, eso no va a ocurrir, aun aquellas organizaciones que dicen que van a simplificar, que van a recortar, que van a eliminar cosas superfluas y van a subcontratar pensando que se puedan simplificar, han descubierto en realidad que la relación es mucho más compleja ahora que la que tenían antes.

Permítanme darles un ejemplo. Esto es una parte científica muy sencilla, un ejemplo que lo pueden aplicar en casa, pero ilustra en qué forma la madre naturaleza diferencia. Esta investigación se hizo para ver si uno empieza con lo más sencillo, una célula única, una bacteria la *seudonoma florence* y la colocan en un pequeño frasco con nutrientes, sellan el frasco, lo agitan una vez para mezclarlo todo y luego lo pone de lado y lo deja quieto durante 10 días. ¿Qué va a pasar?

Diez días más tarde, cuando los científicos abren el frasco descubren que esa única cepa de bacteria se ha diferenciado y se ha convertido en múltiples capas en ese pequeño frasquito donde se la guardó, porque lo que ocurrió durante la semana es que los nutrientes se fueron estratificando, hay nutrientes densos al fondo y nutrientes muy delgados en la parte superior y como resultado de eso, esa única bacteria dijo, miren todas estas oportunidades y yo solamente logro diferenciarlas y el resultado final es que si usted no supiera que originalmente era una sola bacteria habría supuesto que habría diferentes bacterias en ese frasco por la forma en que procesa la energía.

Y este ejemplo demuestra en forma sencilla que la madre naturaleza siempre quiere diferenciarse. Dicho sea de paso, hay otras investigaciones que respaldan este experimento que no es solamente un experimento. Entonces, lo que se dijo es medible en todas las áreas de la naturaleza.

Y lo que quiero decirles es que esto es exactamente lo mismo que sucede con los otros, a medida que las cosas van creciendo se van haciendo más complejas y esa complejidad se va autoalimentando, así que ya no podemos retroceder.

Con la complejidad viene también la diversidad, lo que ocurrió en ese pequeño frasquito fue que esa bacteria, esa bacteria homogénea se diferenció y se convirtió en muchos estilos distintos de esa misma bacteria, se diversificó. Entonces, lo que trae la complejidad es diversidad y hay que comprender que hay una buena razón para ello, efectivamente hay un enorme poder que viene junto con la diversidad y que usted no puede obtener ese poder con una población homogénea, no importa lo que usted intente. En la Universidad de Minnesota el doctor David Tiotman ha venido haciendo unas investigaciones al más alto nivel sobre complejidad, diversidad, sustentabilidad y ecosistemas. Lo que ha hecho el doctor Tiotman durante los últimos doce años, y una de las cosas que les voy a mostrar hoy es que en los últimos 36 meses hemos tenido una explosión de investigaciones científicas provenientes de los ecologistas y eso ha sucedido porque esa investigación que se empezó hace 10 y 20 años necesita todo ese tiempo para desarrollar una base de datos suficientemente fuerte para llegar a conclusiones.

El doctor Tiotman entonces organizó 500 trazados de dos metros por dos metros en un sitio muy raro de Minnesota, donde hay tres ecosistemas que se funden, es un sitio muy extraño en el mundo, hay muy pocos sitios como este, y allí él decidió probar la relación entre la diversidad y la sustentabilidad, tomando 24 especies de grama, de praderas y esparciéndolas en los distintos lotes, así que como mínimo teníamos lotes que estaban asperjados cada año para matar todo lo que crecía allí y como máximo había 24 plantas que crecían en el mismo lote de dos metros por dos metros.

Y esto fue lo que descubrió a diez años de la investigación, aquí estamos a 24 meses después de su anuncio y él descubrió que los sistemas eco-complejos son robustos a través de una amplia gama de condiciones. Por ejemplo, después de un impacto profundo, y este sistema sufrió inundaciones y sequías profundas en ese período de 10 años, y los eco sistemas complejos regresaron a un vigor total mucho más rápido que los sistemas simples, se recuperaron mucho más rápidamente, ustedes dirían: no, pero un momento, si hay solamente una o dos plantas ellas deben volver a crecer más rápidamente que quince, o veinte, o veinticuatro, y sin embargo ocurrió exactamente lo contrario, entre menos diverso el lote más tiempo le tomaba recuperarse, entre mayor la diversidad más rápida la recuperación.

Los sistemas complejos son mucho mejores para soportar y combatir las enfermedades y las plagas, entre más diversificado menos daño se le hacía al sistema que cuando los lotes eran homogéneos, y eso es obvio, si efectivamente el lote solamente tiene una especie pues la plaga tiene un blanco fácil, pero cuando hay diversidad es más difícil ubicarlo y es más difícil reforzarlo.

Los ecosistemas complejos utilizan los recursos disponibles en una forma mucho más eficiente que los sistemas simples, así que por la misma cantidad de insumos los sistemas complejos generan más producto y eso es una enorme ventaja en el tiempo. Tanto el sistema como los individuos dentro del sistema complejo evolucionan mejor cuando es complejo, es decir el sistema en su totalidad es más sano y además los individuos dentro de ese sistema también evolucionan mejor, así que es un buen negocio para los individuos y un buen negocio para todo el sistema.

Los sistemas complejos entonces producen mucha más riqueza que los sistemas simples en un período de tiempo largo. En los lotes complejos todas las especies participantes lograron una mayor estabilidad, no solamente vivían mejor en el presente sino que en el tiempo evolucionaban mejor. El desempeño en los lotes complejos, y esto para mí es muy importante, era más predecible, contra mayor variación en el ambiente mejor predecible era el ambiente, el ambiente iba oscilando y había mucha más probabilidad de predecir el desempeño del sistema complejo que del sistema simple. Y cuando pensamos en una de las cosas que queremos en una sociedad o en una organización, que es la capacidad de predecir cómo se va a comportar usted a medida que el ambiente externo cambie, lo que el doctor Tiotman nos dice es que los sistemas complejos tienen una enorme ventaja en comparación con los sistemas simples, así que la diversidad y la complejidad generan muchos beneficios que se pueden cosechar si usted como líder entiende ese concepto.

En otras palabras, la diversidad y la complejidad no son una amenaza, por el contrario, son una ventaja. Aquellas organizaciones y naciones que no son diversificadas en sus estructuras y en sus mercados a largo plazo tienen una

desventaja muy grande en comparación con las que son diversificadas. Tenemos una paradoja, sin embargo en este caso, y la paradoja es la siguiente: si el mundo va a hacerse cada vez más y más complejo, entonces cómo nosotros los seres humanos vamos a enfrentar los desafíos que vienen junto con toda esa complejidad. Será posible que el mundo simplemente supere nuestra capacidad de enfrentarlo y que nos quedemos como una especie en vías de extinción? Dónde están las respuestas a esa mayor complejidad, nuestra capacidad de resolver los problemas que emanan de la mayor complejidad, bueno, el señor Serres respondió en la misma década que Prodigin postuló y ofreció su sugerencia sobre la naturalidad de la creciente complejidad. George Land, es una amalgama interesante de Sociología y Biología, escribió un libro en los años 70 que se llama "*Grow or Die*" y ha sido ampliado recientemente con un libro que se llama Dinámica en Espiral, en el libro original su traducción es Crecer o Morir.

Sin nosotros entendemos ese patrón podemos ver como el crecimiento se va produciendo, él preparó una fórmula muy simple de crecimiento muy parecida a la de Prodigin pero el no lo explicaba de la misma manera, el decía que: Todas las cosas pasan por tres etapas de crecimiento básicas. La primera etapa es la recopilación de los recursos necesarios para existir como organismo. Hay que tener comida, agua, oxígeno, tiene que tener los recursos básicos o si no, no puede existir y ahí es donde inicia el crecimiento, la etapa de acreción. La segunda etapa es lo que él llama la replicación, y es la búsqueda por parte de los organismos individuales de otros organismos que son muy similares a sí mismos y que pueden colaborar y trabajar en equipo. Si usted quiere ejemplos entre los humanos de los 0 a los 9 ó 10 años vemos el comportamiento de acreción entre nosotros, nuestros hijos lo único que les importa soy "yo, yo, yo". A partir de los 10 años empezamos a ver los que forman amigos, grupos, y la marca de fábrica de esos grupos es que todos quieren ser igualitos, quieren usar la misma ropa, la misma marca, quieren hablar de la misma forma, y otro grupo que es diferente a este, quiere hacer cosas totalmente diferentes. Y la tercera parte del crecimiento se llama mutualismo basada en una de las relaciones biológicas muy poderosa. Yo quiero hablar de mutualismo como la solución al dilema de la complejidad.

El mutualismo básicamente es el combinar elementos que son muy diferentes, disímiles uno del otro, para crear nuevas combinaciones que permiten que ese conjunto combinado pueda hacer cosas que jamás habría podido hacer por sí solo. No lo pueden hacer en un grupo de todos somos iguales porque sólo tenemos los mismos atributos, pero, en un grupo mutualista estamos aprovechando los diferentes atributos y los estamos sumando. Aquí tenemos la clave del mutualismo, el mutualismo solamente funciona cuando se tiene diversidad, si usted no tiene diferencia no puede crear combinaciones. Así que, nuestras nuevas combinaciones no se basan en similitudes, se basan en el hecho de que usted puede hacer algo que yo no puedo, yo puedo hacer algo que usted no puede hacer, y tan pronto como usted obtiene una organización diversa, una sociedad diversa puede entonces

empezar a generar una gran cantidad de combinaciones para enfrentar los cambios continuos y constantes y los nuevos problemas que genera la mayor complejidad.

Obsérvese que ustedes solamente tienen acceso al mutualismo cuando mantienen la diferenciación, las diferencias, la diversidad es la clave. Dicho sea de paso, hay una regla sobre el mutualismo que dice lo siguiente: Si creamos una relación mutualista usted se debe beneficiar individualmente, yo me beneficio individualmente y nosotros nos beneficiamos como un todo. Si todas esas tres cosas no suceden no hay mutualismo tienen que darse las tres cosas, y siempre hay que ceder algo para ser mutualista, hay que ceder un poquito de libertad, ceder un poquito de energía, ceder un poco de las cosas que solíamos hacer. Siempre hay que ceder algo en esta relación mutualista, pero la recompensa es enorme.

Casi en todos los ecosistemas, si ustedes echan un vistazo a la cantidad total de interacciones que se producen, el 90% de las interacciones son algún tipo de colaboración. La idea de que cuando nosotros vemos un ecosistema es simplemente garra y dientes, eso es solamente un mito, la mayoría evita pelear, bien sea diferenciándose para que no tengan que perseguir las mismas cosas y pelear con otro organismo o mutualizando creando así una ventaja a partir de esa relación en lugar de dañarse unos a otros.

Aquí tenemos algunos ejemplos simples, las mitocondrias y las células humanas ustedes son más o menos 30% de peso seco como de planta, una tercera parte de su peso seco es material vegetal que está dentro de nuestras células y eso se llama mitocondrias. Las mitocondrias tienen su propia ADN, cuando su célula se divide las mitocondrias dentro de las células, dice si usted va para ese lado voy para ese otro y se dividen para hacer cada una su trabajo y su trabajo es producir ATP que es la sustancia química que alimenta nuestras células, es como la gasolina, si no tuviéramos ATP ustedes serían mucho menos eficientes para vivir y para pensar, dicho sea de paso, una relación mutualista poderosa tiene mitocondrias este excelente organismo que queremos que esté allí, nosotros lo cuidamos, lo alimentamos y a su vez las mitocondrias nos permiten operar a la velocidad y a la temperatura que nosotros lo hacemos. Los saltamontes han descubierto que tienen una relación mutualista con la grama, con el pasto, tienen que comer el pasto y eso suena muy tonto pero en la saliva del saltamontes hay una enzima que amplifica la hormona del crecimiento de la planta en 50 veces su valor original, es como si el saltamontes dijera yo tengo que comerme un pedacito de grama pero le voy a dejar este regalo extraordinario que le va a permitir sanarse y crecer mucho más rápido que usted solo podría lograrlo y el resultado final es una relación mutualista.

En una orquesta por ejemplo existe una relación mutualista, cualquier organización sana es mutualista. En 1965 Singapur se independizó y en aquella época se conocía como el sobaco del mundo, no era una buena reputación, llamarse el sobaco del mundo pero Singapur tenía toda una gama de poblaciones y de variedad étnica. Si estudiamos la historia ustedes habrían podido predecir su evolución pero el Ministro

Lee con un sentido del futuro, un hombre muy pragmático aprobó dos leyes que hoy en día podemos describir como mutualismo forzado, lo que dijo el Ministro a los chinos, a los indios, a los malayos era simplemente esto, toda organización deberá tener la mezcla poblacional al representar en su organización en porcentajes iguales a todos los niveles, lo cual significaba inmediatamente para la mayoría de los chinos que si ellos no se movían de inmediato para empezar a educarse y asegurarse de que todo el mundo tuviese la misma educación en Singapur iban a estar en una desventaja global bien marcada. Dicho sea de paso, Singapur hoy en día es la quinta nación más rica en ingreso per cápita en el mundo, es la nación donde hay mayor confianza en el mundo, porque si usted va a Singapur va a ver que la gente se entiende maravillosamente con todo el mundo y además tienen la excelente capacidad de trabajar con cualquier cultura con toda comodidad porque ellos entendieron el mutualismo cultural.

Ahora bien, podemos escoger al Ministro Lee por exigirlo por ley pero por el otro lado de la moneda es que él comprendió como dirigente lo correcto que había que hacer y el resultado fue grandes beneficios no solamente para Singapur, la entidad en sí, sino para todas las personas que habitaban Singapur.

Aquí tenemos las lecciones de mutualismo, si no tienes diversidad no puedes practicar el mutualismo pero si no conoces como mutualizar, si no estás dispuesto a trabajar con otras organizaciones diferentes a ti mismo, con culturas diferentes a las tuyas, diversidad no vale de nada. Interesante esta observación, esto lo vi hace dos semanas. Estaba tratando de ver donde la naturaleza hacía consolidaciones y fusiones, esto es una gran cosa humana que estamos haciendo a través del mundo, fusionándonos, yo busqué y esto es lo que encontré, la naturaleza hace una de dos cosas, o te come y usa los recursos o mutualiza contigo, yo no he encontrado una fusión contigo. Hablé con otras personas, tal vez mito conde es una fusión, no son elementos separados, colaboran a un nivel muy alto, por qué es importante, porque si en realidad la madre naturaleza decide que el mutualismo o ingerir es la mejor forma en 500 mil años de experimentación, tal vez deberíamos considerar esto.

Otra cosa que me gusta es que dice que con el mutualismo podemos tomar muchos elementos pequeños y construir un elemento único poderosísimo con ninguno de los elementos perdiendo su individualidad. Aparte de lo que ellos tuvieron que ceder para formar parte de los beneficios mutualistas. El mutualismo es el proceso de convertir diversidad en nuevas ideas y como lo dijo el economista ideas nuevas generan nuevas riquezas. Si tu quieres como organismo y con organización aumentar tu riqueza como país quieres aumentar tu riqueza, la diversidad y el mutualismo son las herramientas que tienes ante ti para lograrlo y creo que el siglo XXI va a ser impulsado por esa idea. Otra observación. La otra cosa que los ecólogos están descubriendo, y esto es algo que sorprende mucho y es la complejidad de las comunicaciones que ocurren aún en pequeños ecosistemas. Si llegas a un bosque o al bosque tropical con el Amazonas, el nivel de comunicación, ese animal y plantas es mucho más de lo que nos imaginamos. Por ejemplo, cada

vellosidad de una raíz en el bosque también está conectada con otra vellosidad del hongo y el hongo crea una red por todo el bosque. Todo el bosque está conectado de vellosidad raíz a raíz. No voy a entrar en los detalles porque resulta ser realmente información extraordinaria que está transmitiéndose. Pero la pregunta es como seres humanos, cuál es el equivalente nuestro a la red de los hongos en un bosque. Hasta hace 20 años lo mejor que podíamos decir es el teléfono, que no es que hacía muy buen trabajo y cuál es la contestación de hoy, Internet. En realidad hablamos sobre la red, la red, por primera vez en la historia de la humanidad ahora tenemos el nivel de comunicación que comienza a permitirnos mutualizar a través del mundo, nunca tuvimos nada similar antes.

Ahora bien, otra lección de ecosistemas, qué importa la velocidad, la pregunta es con qué velocidad debemos entrar con las nuevas ideas. En los Estados Unidos recientemente tuvimos un colapso del punto com y algunas gentes concluyeron de ese fracaso que el pasar demasiado rápidamente no es nada inteligente. Resulta ser que podemos regresar a la ecología e investigar 28 meses atrás y ver que nos dice la naturaleza. Hay un estudio, básicamente se conoce como la teoría GAP. La gente que ha estudiado esto se hace una pregunta sencilla, vamos a ver un bosque que sabemos que tiene un techo (del bosque) y cae un árbol de vez en cuando y se rompe un poco ese techo y entra la luz. La pregunta: es energía en exceso, nuevo recurso, qué fluye hacia ese bosque, quién recibe ese beneficio de la nueva energía, a quién le toca, se contestó, tiene que ver con competencia, tal vez la planta más competitiva va a recibir el rayo de sol porque es mejor compitiendo, parecía obvia la solución.

Algunos investigadores fueron a una pequeña isla en el Canal de Panamá, tiene un lago y unas pequeñas islas en Panamá y entraron en esta isla del Canal hace 12 años y marcaron 300.000 árboles de media pulgada o más, cada varios años volvían y medían cada árbol marcado y veían como se formaban las brechas y se iban llenando. Entiende porque toma 10 años para hacer investigación ecológica, bueno vamos a medir 300.000 árboles un esfuerzo extraordinario es el que exige, recientemente llegaron a cierta conclusión y es esta. No es la planta más competitiva que recibe ese rayo de sol, en realidad más competitivo no es la forma para definirlo para nada, lo que resulta ser es que aquellas plantas que están listas a responder el momento que se presente la oportunidad es la que recibe ese rayo de sol y el Dr. David Telman que hizo la investigación en la Universidad de Minnesota le preguntaron al respecto. Él dijo lo que hay que pensar es como un equipo que no se presenta para jugar un juego, el mejor equipo de fútbol del mundo pero no llegas a la hora para jugar, así ocurre en el bosque, la velocidad, el poder responder rápidamente la oportunidad, el primero que llega literalmente es el que va a ganarle a todos los demás.

Otra observación que es interesante, él dijo: esto explica por qué no tenemos bosques homogéneos, porque si uno piensa, la planta más competitiva en cien mil años, cómo serían todos los bosques del mundo, una sola especie de árboles que

fuese la más competitiva, tenemos un bosque homogéneo que no es nada homogéneo en el Amazonas, lo que nos enseña la naturaleza es esto, moverse rápido es bueno, vamos a regresar a la pregunta de .com ¿por qué es que fracasaron los .com? Tenían ADN incompleto, la naturaleza preparó para llenar en esa brecha, plantas totalmente funcionales, saben cómo ser una planta de verdad.

En las compañías .net no tenían un indicio de cómo ser empresa, tenemos que ver los .com y sus fracasos para decir que la velocidad no es buena, donde está la contestación es lo que nos enseña la madre naturaleza. Vamos a hablar del mercado y qué hemos aprendido en el mercado, un viejo paradigma: el propósito dominante del mercado es fijar precios, por favor eso lo conocemos, el nuevo paradigma es ver que la naturaleza fija precios solamente como el último recurso, si en realidad estás dispuesto a diferenciarte, nosotros vamos a hacerlo contra viento y marea y va a haber sangre regada por el bosque, pero la escogencia, la decisión es diferenciar y hacemos diferentes.

Voy a darles una investigación sobre ese tema ¿dónde sucede en un ecosistema la innovación? Una forma de contestarla comúnmente donde quiera el ecosistema es más denso, porque ahí es donde está la competencia, todos están en el corazón de esa densidad, allí es donde está ocurriendo la batalla, hay cierta verdad en eso, excepto que los ecólogos ahora han encontrado que si quieres ver la tasa más alta de innovación, tienes que ir a los bordes del bosque, allí es donde algo diferente se encuentra, el borde del sistema en las fronteras del sistema, eso de contra viento y marea es una forma de crear innovación, pero el tener acceso a nuevas oportunidades también es muy poderoso, donde los bosques se encuentran con la pradera o la sabana con la selva o el río se encuentra con la costa, allí es donde va a tener la tasa más alta de innovación.

Ahora, podemos mirar hacia atrás y averiguar que hace 2.000 millones de años, la naturaleza comenzó a sacar criaturas unicelulares y también ocurre, vemos que básicamente en ese caldo de bacterias, naturalmente surgen con anillos de plasma, que son pedacitos de ADN y esos pedacitos de ADN entran en el ambiente abierto, no sale por ninguna botella, surgen porque ése es el proceso natural y toman otras bacterias y su anillo plasmático y dicen, voy a ver si esto me puede aprovechar o no. Lo que vemos es una forma que las bacterias han innovado aunque son de una sola célula, es que ellos hicieron intercambio de ADN solamente para ver qué funcionaba. En otras palabras, ellos tienen un mercado.

Resulta ser que tener un ambiente extraño, desencadena que el organismo explore ese nuevo territorio para ver qué ventajas le puede ofrecer, esa exploración básicamente tarde o temprano hace llevar a cambios de modelo que es igual a la ventaja competitiva y estamos en la carrera. De los grandes dilemas que tenemos los seres humanos es con qué casualidad destruimos los gestuarios, en los Estados Unidos lo hemos hecho en ambas costas, porque queremos una buena vista del mar, ¿qué destruimos al destruir los gestuarios? Un campo

biológico extraordinario de innovación, parte de la educación que estamos ganando ahora, queremos llevar esto como metáfora propia, cuál es nuestro estadio, dónde está nuestra frontera y también proteger estas fronteras naturales, porque así es que se mantiene saludable la naturaleza.

Nuestra frontera, que existía mucho antes de tener naciones es el mercado y lo que observarán en cualquier mercado, el requisito primero de cualquier mercado es la diferencia, diferencias. Si vas a un mercado y todo era igualito, no irías nunca, tú quieres ver diferencias, pero lo que también les digo que el mercado es un sitio donde incrementas la transparencia de la información para que puedas ver el potencial de combinaciones posibles, para ver lo que no está en ese mercado que tú pudieras innovar y llevar a ese mercado. Cuando tú limitas o restringes el mercado, tú estás limitando, conteniendo el proceso que impulsa la innovación, lo cual genera nueva riqueza.

Si vemos la Unión Soviética que dijo el mercado es peligroso, recuerden, el mercado negro, el único mercado era un mercado negro en la Unión Soviética, lo que ellos hicieron fue iniciar la muerte de su propia sociedad, porque ellos no podían lograr el impulso que viene de la innovación, que viene de interacción de las diferencias y de la diversidad, la innovación crea un monopolio natural que confiere una gran ventaja competitiva, por eso es que el mejoramiento continuo y la innovación continua no puede tener éxito a la larga, pero esto es lo que sabemos.

¿Cuál es la probabilidad de mantener tu monopolio natural por mucho tiempo? En un mercado abierto no sucede, porque alguien siempre te innovará y te mejorará y te reemplazará con una idea mejor y viene otro y sigue innovando, hay una cascada de cambios y al cambiar el mundo se hace cada vez más complejo y ahí tenemos nuestro look.

Lo que quiero sugerirles es una forma de pensar acerca de nuestras propias fronteras, nuestros propios mercados y el comprender que entre mayor la variedad, mejor estarás tú a la larga. En ocasiones hay una tendencia, y eso ocurre en los Estados Unidos, todo el mundo lo siente, lo mismo con Microsoft. Microsoft dijo yo voy a comprar todo lo que haya por ahí, voy a comerme todo y vamos a tener un gran elefante de compañías software, se ve bonito hasta que tienen éxito y cuando tienen éxito lo que lograron fue realmente lesionar, dañar la estimulación que necesitan al ser golpeados por diferencias para hacerlos más innovadores o creativos, tarde o temprano se va a acelerar de nuevo, pero si tú intentas limitar solamente es una solución a corto plazo, a largo plazo si la naturaleza es un modelo del cual aprendemos, va a regresar.

Vamos a focalizar sobre algunas ideas de liderazgo que hablan directamente a usted como líder y qué significa, vamos a hablar de Prigo Jim, él dijo no solamente el universo se hace cada vez más complejo y la cultura más compleja, la nación más compleja, si no existe un rol claro para el liderazgo en todo este proceso, el liderazgo

es más poderoso al cambiar de un sistema complejo al siguiente. Durante la transición de un sistema al siguiente, los individuos van a hacer toda la diferencia en la forma que va a asumir el nuevo sistema. Claro, cuando el sistema está en la mitad de su crecimiento, la estadística, los datos agregados son poderosos, hay ímpetus, hay tendencias y para cambiar eso el líder tiene que trabajar mucho más, pero cuando llega hasta el punto de transición, en realidad el líder es el que hace la diferencia. Prigo Jim hasta habla de eso a nivel atómico, pero no voy a entrar en eso, lean su libro si usted cree como él lo caracteriza.

En sistemas complejos vamos a probarlo, porque lo único que hay que hacer es ver aquellas personas que lo han logrado. Los nombres como Jesús, Mohamed, Juana de Arco, Lontan, Einstein, Bolívar, Hitler, Rachof, Bracher y Mandela, cosa interesante sobre estas personalidades, los conocemos por un solo nombre, no tienen apellido y todos hicieron la gran diferencia en su tiempo y una diferencia en toda la historia de la humanidad. Prigo Jim dice: así es la cosa, así funciona.

Esas transiciones no ocurren por comité o por alguna constructor matemático, no, es impulsado por una persona que tiene una visión profunda del futuro, que lleva a la gente a decir podemos ir en esta dirección, en ésta o en la otra, pero vamos a decir ésa, porque él o ella nos dirige.

El líder es alguien que vamos a seguir al sitio donde nunca iríamos solos. No hay nadie en esta lista con los que no sucedió así. Algunos se preguntan por qué puse a Hitler en la lista, en realidad al principio él fue un gran líder, la gente lo siguió a un sitio que nunca hubieran ido sin él, después se volvió tirano; el tirano es alguien que te lleva a un sitio donde no irías solo pero tampoco quieres estar allí y hay una gran diferencia entre las dos.

El nivel dos, solamente para decir que no tiene que ser a nivel mundial. Richard Carlson introdujo el movimiento ambientalista y tuvo un gran impacto sobre las empresas en el *round nader*, César Chávez cambió lo que es la fuerza obrera, Gloria Staind, parte del movimiento feminista, Ronald Reagan en su era absolutamente cambió la dirección de los Estados Unidos. Lo que dice Prigo Jim es esto: en el punto de transición tú como líder tienes todo el poder para lograrlo.

Prigo Jim tiene otra idea. Por la gran influencia de los individuos en momentos cruciales, el nuevo sistema no puede anticiparse del viejo. No puedes decir: dado que así llegamos aquí es lógico que vamos a ir allá. No, no es así.

Otro ejemplo simple, ATT y Internet. Si tú le preguntas a ATT que describa el futuro no hubiera nunca hablado de Internet, no hubiera sucedido. Y piensen de la Unión Soviética y Rusia, quién hubiera imaginado que un secretario de agricultura del interior de la Unión Soviética comenzaría glasnow y perestroika. Y así sucede, porque esa persona, el individuo hace toda la diferencia. La responsabilidad clave en

el siglo XXI dados los medios globales y las comunicaciones, los líderes deben ser mucho más cuidadosos en sus acciones e ideas.

El Presidente de los Estados Unidos, George Bush ha violado esto varias veces. Sus comentarios sobre el CO₂, por ejemplo, no puede hacerse eso hoy en día, él tenía que ser mucho más ponderado. Sus comentarios sobre el blindaje de los misiles, él no piensa las consecuencias de sus palabras y cuán poderoso es lo que él dice.

El liderazgo y productividad. –¡Ah! como que llegué a un punto interesante-. Me pueden pedir que amplíe en la discusión. La última parte, el profesor Tordal en Minnesota ha producido la investigación que marca un hito, que creo yo va a ser el equivalente en el siglo XXI a la calidad total del siglo pasado. No voy a hablar de los detalles pero él desarrolló una metodología para mejorar la productividad y de los descubrimientos que él hizo fue el impacto del liderazgo sobre productividad.

Hay cinco elementos que impactan productividad, les voy a mostrar uno de los cinco que es la función del liderazgo. Sus investigaciones concluyeron al estudiar situaciones en el mundo entero, que es fácil liberar 30% del día de cualquier persona, 30% del día de cualquier persona probablemente no está siendo usado útilmente y en realidad probablemente pudiera estirarlo a 60% y no están tan lejos de la verdad. Parece una tesis radical, 60% de mi día lo puedo utilizar en forma mucho más productiva que lo que lo uso hoy. Piensen un poco sobre lo que significa para la productividad, si sus números son correctos, y tiene 20 años de investigación para confirmarlo.

Hablaré de estilos y liderazgos, entonces hay muchos sitios para mejorar productividad, los líderes son importantes en eso. Ford dijo: la gente cambia cuando están comprometidas, entusiastas y comprometidas. Todos estos estados se encuentran en el dominio afectivo-emocional, todos son impactados por la forma como tú diriges. Mide tu liderazgo en tres ejes, primero él mide cómo controlas las personas que te siguen, hay formas positivas y hay formas negativas de control. Luego él mide, tú como líder cómo produces estrés en tu gente, hay estrés negativo que es distrés y hay estrés positivo que científicamente se llama Eutres, pero también emoción, la emoción es el lado positivo del estrés.

La tercera medida, él te mide como líder en cuán satisfecha está tu gente y cómo le gusta trabajar contigo. Y luego él te mide, él puede describirte en ocho estilos diferentes de liderazgo. Solamente hablaré del más positivo y el más negativo. El estilo de liderazgo menos productivo es el mandón, característica clave de ese tipo de líder mandón. Ellos fijan metas imposibles que nadie puede alcanzar. Segundo, controlan a través de procesos negativos que amenazan, te aíslan, te rechazan, te quitan tu plata, te hacen cosas feísimas, crea un estrés profundo y su truco favorito es no darte suficiente recurso para tener éxito. Por eso es que las metas desde tu punto de vista son imposibles de alcanzar, como resultado de esa tensión y de ese estrés tu nivel de satisfacción es sumamente negativo y la

conducta que esta persona ofrece es lo que se llama cumplimiento. Hacen exactamente lo que tu le pides y ni una jota más, ni un poquito más de lo que te piden.

Ahora, vamos a comparar eso con un líder carismático. El líder carismático fija retos que son alcanzables, el carismático reta diciendo: yo sé que lo puede lograr apoyándote, educándote, asegurándote que tengas las herramientas y recursos necesarios, te alaban, si fallas no te despiden, dice: qué aprendiste de ese fracaso, vamos a repetirlo, y estás comprometido y compartes las decisiones, tú eres parte del proceso de tomar decisiones. Ellos crean emoción, esas personas te entusiasman tanto que quieres llegar a trabajar temprano, ya no sabes qué hora es en el curso del día, y cuando te vas a casa en la noche no estás cansado, estás hablando con tu esposa con entusiasmo, describiendo lo que estás haciendo en tu trabajo. Debo decirles que el sentimiento de satisfacción es maravilloso porque tu haces la diferencia en el mundo. Esta es la pregunta. Cuál crees es la diferencia en nivel de productividad entre el mandón, sus seguidores y este líder carismáticos y los que lo siguen. Voy a darles a escoger. Cuántos creen que es. Si trabaja para un líder carismático tú serías 50% más productivo que con un líder mandón. Yo sería 100% más productivo. Cuántos dicen 500% más productivo. Cuántos dirían mil veces más productivos?

La solución muy cuantificada y comprobada y 20 meses, 2000% de mayor productividad con líder carismático. Sienten el impacto del tipo de liderazgo en la productividad, y observen. No agregué una parte de nueva tecnología, no agregamos un sistema de "software", no hicimos nada de eso. Lo hicimos solamente con nuestra gente, el liderazgo no es sino de gente. La otra buena noticia el Profesor Dole ha averiguado como tomar estos mandones y convertirlos en un carismático. Ustedes pueden aprender a hacerlo convirtiendo al mandón en carismático. Bueno, quizás usted no quiera darle la oportunidad a ese jefe mandón, pero bueno, dice que nadie se puede quedar rezagado, eso es lo importante. Hay razones obvias a usted hoy en su trabajo lo amenazan constantemente y no le dan los recursos que necesita, no tiene control sobre su futuro, eso no es divertido trabajar así. Si usted con el otro sistema se siente honrado, desafiado, tiene los recursos que necesita, le honran por su trabajo e interactúa en la toma de decisiones.

Las últimas ideas y vamos a concluir, frases del libro de Fujiyama llamado "Trust", en ese libro él hace una afirmación muy simple. Aquellas naciones, aquellas culturas que han aprendido a confiar en la gente fuera de su familia son las naciones más ricas del mundo, donde hay confianza. Y hay una razón muy sencilla, si usted puede confiar en personas fuera de su familia inmediata, entonces puede desarrollar los mejores talentos, ninguna familia no importa cuan grande sea, tiene todos los talentos necesarios, Fujiyama dice: *que aquellas naciones que saben como desarrollar confianza son las que más van a ser productivas y más van a desarrollarse en el Siglo XXI.* La confianza se genera a

través del modelaje de liderazgo. Si quieren dos ejemplos simples, pueden ver a Mary Bailey en Chicago, y como convirtió a Chicago el Alcalde Bailey en una de las ciudades más ricas y más gerenciadas del mundo, lo mismo pasó con el Ministro Lee que su modelaje fue, yo no me voy a volver rico con esto, nunca me voy a coger un centavo para mí, quiero que ustedes se vuelvan ricos y eso me enriquecerá a mí.

La última idea, el liderazgo por crisis no es una buena idea, sígame a mí o va a morir, tampoco es bueno. El gran liderazgo, la capacidad de hacer milagros en ausencia de la crisis, el gran liderazgo se trata de poder prever el futuro mejor que su competencia y ese es el desafío que tenemos frente a nosotros. Yo les digo que como líderes, si ustedes no se familiarizan con la complejidad, con la diversidad y el mutualismo no van a poder entrar exitosamente al siglo XXI. Además les digo que es accesible a todos ustedes si lo desean, es uno de los grandes aprendizajes que vamos a lograr en los próximos diez años, y les deseo la mejor de las suertes para ser los líderes mundiales en mutualismo. Gracias.

Presentadora: Muchas gracias al Profesor Barker por esta interesante conferencia, lo habíamos esperado, lamentablemente el tiempo se ha agotado y no hay espacio para hacer preguntas, de modo que muchas gracias por su atención.

Conindustria quiere agradecer de manera especial a las empresas e instituciones que nos acompañan, ellas son, Mercantil Banco Universal, Empresas Polar, Banco Industrial de Venezuela, Corporación Andina de Fomento, Corporación Grupo Químico, Cigarrera Bigott, El Nacional, Globo Visión, La Electricidad de Caracas, PDV, Terra, Unión Radio, Acumuladores Duncan, Banco del Caribe, Banco Provincial, CANTV y su filial CANTV. Net, Cargill de Venezuela, Cemex Venezuela, COMPAQ, Fundación Palmar, Panamco de Venezuela, SIDOR, TELCEL, Telecomunicaciones INSAT, Alfonso Rivas y Co., American Airlines, Ayuda 24, Banco de Comercio Exterior BANCOEX, CONTEXTO, Corporación Delco, DHL, Fondo de Crédito Industrial FONCREI, Francisco Dorta sucursal, INTESA, Laboratorios, Parmalat, SAP Andina y del Caribe, Seguros La Seguridad, Smurfitt Cartón de Venezuela y VENEPAL.